

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Licenciatura en Sociología

La autogestión y su significado

Javier Paolillo

Tutora: Mariana Mendy

2015

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DE LA TESIS	
1.1. El tema de investigación	4
1.2. Pregunta-problema de investigación	5
1.3. Objetivo general y objetivos específicos	6
1.4. Justificación	6
1.5. Antecedentes.....	7
2. LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	10
3. MARCO CONCEPTUAL	
3.1. Introducción.....	12
3.2. Autogestión	12
3.2.1. Caracterización del fenómeno y aproximación conceptual	12
3.2.2. Las posibilidades que se abren. Trabajo enajenado. Lo instituyente y lo instituido. La autonomía y la heteronomía	15
3.3. Las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores.....	19
4. LA AUTOGESTIÓN COMO CONSTRUCCIÓN	
ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO	26
4.1. Dirección y participación	26
4.2. Involucramiento y relaciones interpersonales	35
4.3. Relación con el trabajo	40
4.4. Pensando y construyendo la autogestión	47
5. REFLEXIONES FINALES.....	60
6. BIBLIOGRAFÍA	63
7. ANEXOS	
7.1. Pauta de entrevista.....	67
7.2. Tabla de ERTs	73

1. PRESENTACIÓN DE LA TESIS

1.1 El tema de investigación

La **Empresas Recuperadas por sus Trabajadores** (ERTs) son la respuesta de ciertos grupos de trabajadores que se resisten a la pérdida de sus fuentes laborales y emprenden el camino de constituirse en un colectivo autogestionado para recuperar sus trabajos. La búsqueda se centra en evitar el cierre y reabrir el emprendimiento del que eran empleados.

Si bien hay casos de ERTs en Uruguay que datan de mediados del siglo pasado, el auge de su surgimiento se ubica a comienzos del presente siglo, atravesadas por el contexto de crisis económico-financiera que desde fines de los años '90 se extendió a hasta por lo menos 2004. Este contexto lleva a relacionar el camino de la recuperación emprendido por los trabajadores con la percepción de que el cierre de la unidad productiva es una condena inevitable a la exclusión a partir de la falta de oportunidades laborales. La continuidad de los procesos iniciados con la crisis y el sostenido surgimiento de nuevas experiencias en los períodos posteriores, relativizan esta asociación y hacen de las ERTs un fenómeno instalado de la realidad de nuestro país. Se instala la recuperación de empresas en la “caja de herramientas” de los trabajadores uruguayos, se instala como opción posible y legítima para hacer frente a la destrucción de puestos de trabajo.

Estos procesos de reactivación de empresas a partir de un modelo de autogestión productiva abren la posibilidad de poner en entredicho ciertos aspectos de la relación capital-trabajo establecidas como naturales e inmutables.

En primer lugar, la **“gesta colectiva” de recuperación del emprendimiento** lleva a los trabajadores a pensar de manera conjunta problemas que no eran tenidos en cuenta o que eran vividos como individuales a conocer y reconocerse con sus compañeros de trabajo.

Estas instancias de conformación o consolidación del colectivo, generan lazos de solidaridad y cooperación o revitalizan los ya existentes y abren la posibilidad de cuestionar en la práctica la forma instituida de “trabajador asalariado”, unido a una empresa a través de un contrato individual de venta de su fuerza de trabajo. Los trabajadores comienzan a pensarse como colectivo, a reconocer sus problemas en sus compañeros, y buscar de forma conjunta las soluciones a los mismos.

Otra de estas características es la **ausencia de la figura patronal** y el establecimiento de la **conducción del emprendimiento por parte del colectivo de trabajadores**. Esta situación los lleva a interiorizarse de aspectos del proceso productivo que les eran ajenos y a ir adquiriendo conocimientos referidos a la gestión, cuestionando así el “natural” rol del trabajador pasivo, confinado a cumplir su tarea específica como engranaje de una maquinaria que le es ajena y hostil. A su vez, la **conducción colectiva del emprendimiento** posibilita no sólo la adquisición de esos saberes negados a los trabajadores sino que también establece que las decisiones sean tomadas por los directamente involucrados, quienes tomen las decisiones serán quienes vivan las consecuencias de las mismas.

Para ejercer la conducción colectiva es necesario que no haya un propietario externo que tenga injerencia sobre el mismo, es decir, para llevar a cabo esa toma de decisiones colectivas debe existir materia sobre la cuál decidir. Se presenta aquí otra de las facetas del fenómeno: **la situación de propiedad.**

Habitualmente, en estos procesos la propiedad se mantiene sin definición durante largo tiempo, con el colectivo de trabajadores buscando las formas para establecerse como propietario, consiguiendo habilitaciones para el uso precario, comodatos, cesiones judiciales, etc. A pesar de esta habitual situación de indefinición acerca de la propiedad, lo que caracteriza a estos procesos es que es el colectivo de trabajadores quien toma las decisiones del emprendimiento, son los trabajadores los “titulares de hecho” de la empresa.

Estas características llevan a los trabajadores a enfrentarse a una amplia gama de situaciones totalmente novedosas para su condición de asalariados. Ejercen así, en la práctica, de hecho, ciertos cuestionamientos no deseados o buscados a priori. Estos cuestionamientos que poseen un carácter simbólico fundamental, ya que interpelan y modifican en la unidad productiva aspectos importantes de la organización capitalista de la producción: el rol pasivo e individualizado del trabajador asalariado, el pretendido desconocimiento del proceso productivo del que forma parte, la obediencia a reglas impuestas por un tercero que es dueño de su tiempo y del producto de su trabajo.

A partir de este encuadre, y de acuerdo al planteo de Cornelius Castoriadis (1983, 1989, 1993) que será desarrollado en el apartado correspondiente al marco conceptual, es que se entenderán los procesos autogestionarios de la recuperación de empresas por sus trabajadores como fenómenos atravesados por la tensión entre lo instituido y lo instituyente, como potenciales promotores de embates instituyentes que cuestionan ciertas dimensiones instituidas de la sociedad. En este marco se plantea como temática de investigación indagar sobre **los significados que elaboran los trabajadores acerca de la autogestión.** Para esto se buscará conocer esas **significaciones con respecto a su cotidianeidad como trabajadores autogestionados** y con respecto a **la autogestión en tanto valor proyectado.**

1.2 Pregunta-problema de investigación

El problema de investigación consiste en indagar acerca de las significaciones que elaboran sobre la autogestión los trabajadores de empresas recuperadas.

La pregunta de investigación es: ¿cuáles son las significaciones que elaboran sobre la autogestión los trabajadores de las empresas recuperadas?

La búsqueda para responder a esta pregunta, se hará teniendo en cuenta la permanente tensión entre lo instituido y lo instituyente.

1.3 Objetivos generales y objetivos específicos

La presente tesis se plantea como objetivos generales, conocer los significados que elaboran los protagonistas acerca de la experiencia autogestionaria a nivel de unidades productivas y acerca de la autogestión como valor proyectado.

A nivel más específico el trabajo se propone:

1. Analizar las dimensiones del significado que los trabajadores otorgan al proceso de autogestión.
2. Analizar las significaciones elaboradas acerca de la autogestión en tanto valor proyectado.

1.4 Justificación

El motivo que impulsa esta investigación es el interés por el estudio de los procesos de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores y su puesta en funcionamiento a partir de un modelo autogestionario. Se entiende que el fenómeno es un hecho social instalado socialmente y constituido como posibilidad concreta para los trabajadores.

Se busca comprender estos procesos desde esa cualidad de alternativa concreta ante la destrucción de fuentes de trabajo pero también desde su potencialidad de cuestionamiento a lo instituido, como fuerzas instituyentes que se dirigen a desnaturalizar ciertas premisas que el capitalismo consagra como inmutables. Se parte para ello de considerar la autogestión como un proyecto en constante construcción, que se crea y recrea en los diversos ensayos concretos que la ponen en práctica, en este caso, a través de la recuperación de empresas y su puesta en funcionamiento por los trabajadores. Por eso se busca comprenderla también como valor proyectado, desde sus posibilidades de expansión hacia diversos ámbitos y esferas de nuestra sociedad.

El interés por el tema de estudio parte del trabajo realizado en el año 2009, conjuntamente con Santiago Vibel, en el marco del Taller Central de Sociología de la Cultura de la Licenciatura en Sociología de la UdelaR. Este trabajo tenía como centro explorar las posibilidades de generación de una “cultura autogestionaria” a partir del fenómeno de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores. A partir de allí existió una familiarización con estos procesos y sus características, buscando comprenderlos para aportar a su desarrollo.

Luego de este primer trabajo de carácter exploratorio, se continuó participando de distintas instancias y espacios vinculados a la temática, como el Espacio de Autogestión (PIT-CNT), y actualmente el Centro de Formación y Documentación en Autogestión (CFDA). En varias instancias, como reuniones previas a la concreción del CFDA, se generaron intercambios acerca de cómo definir un emprendimiento autogestionado, cuales eran las cualidades que determinaban la condición de tal. A partir de estos intercambios se decide poner el foco en la significación de la autogestión para los trabajadores que desarrollan estos procesos.

Es así que el presente trabajo se centra en conocer los significados que elaboran los trabajadores de las ERTs acerca de la autogestión, buscando analizar las dimensiones de los significados que otorgan a los procesos de los que son parte.

1.5 Antecedentes

El tratamiento del tema de las empresas recuperadas por los trabajadores y la autogestión no es nuevo en la producción académica. Dentro de los antecedentes relevados en Uruguay se han encontrado diversos trabajos, que, desde distintas perspectivas reflexionan sobre la temática de esta tesis. Se seleccionaron para reseñar cuatro de ellos por entender que son los que más aportan a la presente investigación. El resto de los trabajos de producción nacional están incluidos en la bibliografía y son citados cuando corresponde, en el cuerpo del texto.

1.5.1 Las UPR_ Relaciones de Autoridad. Entre la lógica capitalista y la lógica autogestionaria".
Flavia Carretto, 2007.

Tesis de Grado, Licenciatura en Sociología, UdelaR.

Este trabajo de tesis centra su atención en explorar las condiciones que presentan las Unidades Productivas Recuperadas (UPR) para la construcción de una práctica autogestionaria.

Se parte de considerar las UPR como espacios donde los trabajadores reconstruyen importantes referentes productivos, se reelabora la manera de concebir el trabajo y al trabajador; se reconfiguran los intereses individuales en aspiraciones colectivas y se ensayan relaciones de producción distintas a las tradicionales. Esta transformación del espacio productivo, a partir de que son los trabajadores quienes poseen los medios de producción, se encuentra con la dificultad de reconfigurar el entramado social de las UPR. Se produce una tensión entre lo viejo y lo nuevo, entre las prácticas y formas heredadas de la empresa anterior y las posibilidades que presenta la nueva situación. Entendiendo que las experiencias de las UPR pueden constituir un entorno en el que se transforme la dimensión socio-política para proyectarse hacia prácticas autogestionarias, se plantea: *"Comprender los elementos sobre los que se construyen las relaciones de autoridad en las unidades reproductivas recuperadas mediante cooperativas de trabajo."*

Partiendo de cuestionarse si las relaciones de autoridad que se establecen en esas unidades recuperadas permiten o no el desarrollo de sus potencialidades autogestionarias, se analizan los procesos de decisiones (estratégicas y cotidianas) y las relaciones de autoridad que se dan al interior de las UPR.

Estos objetivos se desarrollan a partir de un enfoque de metodología cualitativa, centrado en un estudio de caso sobre dos unidades recuperadas, Funsu y Cofuesa.

1.5.2 "Unidades Productivas Recuperadas. El caso de Midober's. Los caminos hacia la reconstrucción de la fuente de trabajo."

Virginia Porto, 2007.

Tesis de Grado, Licenciatura en Sociología, UdelaR.

Esta investigación estudia los procesos de recuperación de unidades productivas desde los impactos que estos generan en la identidad de los trabajadores. Se plantea como conceptos bases el de identidad y el de acción colectiva.

Considerando que los procesos de recuperación de unidades productivas representan acciones colectivas diferentes a las formas de acción tradicionales y que los trabajadores son portadores de una identidad social que es creada en el proceso de trabajo, se analiza cómo se moviliza esta identidad a la hora de defender primero, y de reconstruir después, su fuente laboral. Así, se plantea la siguiente pregunta de investigación: *“¿A partir del cierre de la fábrica, cómo se moviliza la identidad de los trabajadores?”*

El estudio recorre los distintos momentos del proceso de recuperación de la unidad productiva, el “ciclo de resistencia” (cierre, ocupación, ocupación productiva, reapertura). Se analiza cómo se movilizan y reconfiguran las identidades de los trabajadores en estas distintas etapas que atraviesan. Este análisis se desarrolla con un enfoque metodológico de corte cualitativo, centrado en un estudio de caso de la ex - curtiembre Midober’s.

1.5.3 “La reconfiguración de las identidades laborales en el marco de la recuperación de empresas: el caso de FUNSA”.

Valentina Kaplan, 2007.

Tesis de Grado, Licenciatura en Sociología, UdelaR.

Este trabajo tiene como objetivo principal estudiar los procesos de reconfiguraciones a nivel de las identidades laborales que viven los trabajadores al emprender la recuperación de la unidad productiva. Se busca comprender las transformaciones identitarias de los trabajadores a lo largo del proceso. Considerando al trabajo como pilar fundamental al momento de articular los sentidos en la vida de los sujetos, y como respuesta al proclamado “fin del trabajo”, se indaga en las identidades laborales de trabajadores que han luchado por mantener ese eje de su identidad. Entendiendo la recuperación de unidades productivas por sus trabajadores como fenómeno que pone en entredicho el modelo típico de empleado-patrón, como forma sumamente novedosa para la cultura laboral y sindical de nuestro país, se plantea que *“los sujetos deben construir nuevos sentidos y reconstruirse como colectivo, es decir, deben reconstruirse laboral y subjetivamente.”*

Por lo tanto, se pone el foco en cómo se han reconfigurado las identidades de los trabajadores y en los procesos que llevaron a esa reconfiguración. Para esto se identifican cuatro momentos diferentes en los que se analizan esas configuraciones subjetivas: 1) previo al cierre de la fábrica, 2) el quiebre de dichas identidades al cerrar la fuente laboral, 3) las transformaciones durante el período que la fábrica estuvo cerrada, y 4) la reconfiguración de las mismas tras la reapertura.

Esta investigación que privilegia las subjetividades de los trabajadores se realizó a partir de un estudio de caso, tomando el proceso de recuperación de la empresa Funsu a partir de una perspectiva de metodología cualitativa con la entrevista en profundidad de perfil biográfico como técnica de cabecera.

1.5.4 “Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay”.

Anabel Rieiro, 2009.

Tesis de Maestría en Sociología, “Sociedad y Desarrollo”, FCS, Udelar.

Este trabajo aborda la temática de las empresas recuperadas por sus trabajadores en nuestro país desde una perspectiva de clases y luchas sociales, buscando la comprensión del fenómeno desde las fuerzas enajenantes establecidas en la empresa anterior e indagando el dinamismo que se configura a partir de la recuperación y de la acción colectiva que llevan adelante los trabajadores.

Enmarcado en el carácter defensivo con el que surge esta acción colectiva se estudian los complejos procesos de autonomización obrera y su significación en el campo socio-político-cultural:

“En la búsqueda por recrear su trabajo los trabajadores recorren complejos procesos de autonomización que son abordados desde su dimensión económica-productiva, relacional y simbólica.”

Se analiza el fenómeno desde el pensamiento crítico basándose en el eje de análisis enajenación/emancipación.

El trabajo se divide en tres grandes capítulos. El primero discute la existencia de las clases sociales en el Uruguay, las formas para medirlas y el lugar que ocupan en ellas las empresas recuperadas por sus trabajadores. El segundo analiza la procedencia y el camino que recorren los procesos de recuperación de empresas. Y el tercero discute si los colectivos de empresas recuperadas atraviesan procesos de autonomización creciente, analizando la cuestión de la autonomía desde el punto de vista económico, cultural, social y político. Este último capítulo es el que representa mayor utilidad para esta tesis, dado que aborda la cuestión de la autonomía de los procesos colectivos desde varias dimensiones: económica, cultural, social y política.

2. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

La perspectiva elegida para la investigación es de tipo **cualitativa**, por entender que este abordaje posibilita centrarse en las prácticas sociales y los significados que estas adquieren para quienes las producen. Esta perspectiva permite dar cuenta de las percepciones e interpretaciones de los sujetos; de la elaboración de significados que realizan los trabajadores.

A partir de este posicionamiento se elaboró un diseño metodológico flexible y emergente, que permitiera una constante interacción y diálogo entre práctica y teoría.

Con esta postura se desarrolló la estrategia de investigación partiendo de una revisión bibliográfica que permitiera dar cuenta de las distintas investigaciones y trabajos acerca del tema, haciendo foco en los trabajos sobre autogestión y ERTs.

A partir de esta revisión bibliográfica se elaboró un marco conceptual en el que se desarrollan las características y dimensiones fundamentales para analizar y comprender el tema de estudio.

El marco conceptual está organizado en dos partes: una referida a la autogestión y otra a las ERTs. En la primera, se realiza un recorrido por las distintas características de la autogestión, buscando desarrollar una aproximación conceptual al fenómeno, planteando algunos conceptos considerados como sostén para comprender los procesos autogestionarios desde sus posibilidades de cuestionamiento social. En el apartado correspondiente a las ERTs, se plantea una definición del fenómeno, se describen ciertas características consideradas centrales y se realiza una contextualización de la situación en Uruguay.

El marco conceptual fue tomando forma a lo largo del trabajo, permaneciendo abierto a nuevas incorporaciones e interactuando con las prácticas de investigación.

Paralelamente fue diseñado el trabajo de campo, también abierto a las modificaciones que iban marcando las distintas instancias marcaban y en interacción con los trabajadores entrevistados.

La técnica de cabecera de este trabajo fue la **entrevista en profundidad**. Considerando la entrevista como un proceso comunicativo a través del cual acceder a las experiencias de los sujetos en el que sus subjetividades se constituyen en el elemento central (Alonso, 1998). Este tipo de entrevista resulta adecuada para el acercamiento a los significados que elaboran los trabajadores, dado que lo que interesa es acceder a la perspectiva del sujeto (Corbetta, 2007: 346).

La elección por la entrevista en profundidad de tipo **semi-estructurada** se basa en la apertura necesaria para acceder a los significados que elaboran los distintos trabajadores. La pauta de entrevista fue diseñada según los temas de interés, quedando abierta a modificaciones emergentes a partir de la interacción con los entrevistados.

Como técnica secundaria se realizaron observaciones directas en diferentes empresas, realizando recorridos por las instalaciones a los efectos de conocer los espacios de trabajo y apreciar su dinámica.

Seleccionadas las técnicas, se pasó a elaborar la pauta para las entrevistas. La misma (que puede ser consultada en el Anexo a este trabajo), consta de una primera parte introductoria, con datos generales del entrevistado y del emprendimiento; y de una segunda parte compuesta por seis bloques que permitieron ordenar las entrevistas y el posterior análisis. Los seis bloques son:

1. Organización
2. Participación y toma de decisiones
3. Involucramiento y compromiso
4. Relaciones interpersonales
5. Relación con el trabajo
6. Autogestión

La pauta fue modificada varias veces a lo largo del trabajo de campo a partir de ir identificando fortalezas y debilidades de la misma. Las mayoría de las modificaciones se dieron con el objetivo de poder acceder de manera más directa a los significados y manteniendo su estructura básica se fueron cambiando algunas de las preguntas internas de cada bloque temático.

Llegado este punto se establecieron los contactos con los posibles entrevistados para coordinar las instancias de entrevista. Para la selección de los trabajadores a entrevistar se tuvo como criterio principal que estos fueran referentes de sus emprendimientos. Dado que era imposible abarcar las diferentes visiones y opiniones que coexisten en las empresas se siguió el camino de realizar las entrevistas a dirigentes o integrantes de las Directivas de las ERTs seleccionadas. Para la selección de los emprendimientos se buscó contemplar distintas realidades que pudieran ofrecer sus particularidades. Incluyendo empresas grandes y chicas, nuevas y viejas, algunas ubicadas en Montevideo y otras en el interior del país.

Las entrevistas que se realizaron fueron ocho, tres grupales con dos trabajadores cada una y cinco individuales.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Introducción

El marco conceptual está organizado en dos partes:

La primera se centra en la **autogestión**. En primer lugar se desarrollan algunas características que se consideran centrales de los procesos autogestionarios, éstas son: el carácter de **procesos abiertos y en constante construcción**, el **ejercicio colectivo de la decisión**, la **oposición a la forma Estado** y la **propiedad colectiva** de la unidad productiva. Se plantean estas características como forma de lograr una aproximación a una definición del concepto de autogestión. A continuación de esa caracterización se desarrollan algunos conceptos que permiten poner el foco en las posibilidades de cuestionamiento a ciertas formas establecidas en nuestra sociedad que se abren a partir del desarrollo de los procesos autogestionarios. Los conceptos desarrollados son: **trabajo enajenado** (K. Marx) y los pares **instituyente/instituido** y **autonomía/heteronomía** (C. Castoriadis).

En la segunda parte del marco conceptual se realiza una descripción general del fenómeno de **Empresas Recuperadas por sus Trabajadores**, se plantea una definición del mismo, sus características más salientes y una contextualización enmarcada en la situación actual de las ERTs en nuestro país.

3.2 Autogestión

3.2.1 Caracterización y aproximación conceptual

Como punto de partida se tomarán algunas de las formulaciones de J. P. Hudson (2010). Siguiendo su planteo, el término *autogestión* proviene de la traducción del término serbio-croata *samoupravlje*, compuesto por *samo* que corresponde al prefijo auto (por sí mismo) y *upravlje* que se traduce como gestión. Siendo introducido en Francia a fines de los años 70 para designar la experiencia Yugoslava iniciada en 1950 (op.cit., 2010:581).

Este autor realiza un recorrido por los principales fundamentos teórico-conceptuales de la autogestión y por distintas definiciones, concluyendo que todas ellas definiciones tienen en común el considerar que “(...) *la autogestión implica la asunción directa por parte de un conjunto de personas —sin intermediarios ni sectores especializados— de la elaboración y de la toma de decisiones en un territorio —fábrica, comuna, país, etc.— dado*” (op.cit., 2010:582).

De esta caracterización inicial es importante remarcar aquí su referencia “**territorial**”, que lleva a considerar la autogestión como un proyecto de organización que puede abarcar múltiples campos

con distintos niveles de generalidad y especialización: producción, educación, vivienda, comunidad, país, etc.

Esta distinción de “niveles” resulta indispensable al momento de pensar el problema de investigación ya que si bien el punto de partida lo constituyen procesos de autogestión a nivel productivo, los significados atribuidos por los trabajadores a la autogestión como valor proyectado, pueden ser extrapolados a otros ámbitos de la sociedad.

Este planteo conduce a articular las distintas características e implicancias de la autogestión en el ámbito productivo en relación con un objetivo más general. Es decir, lleva a pensar cómo, a partir de conseguir la autogestión de una unidad productiva, un colectivo de trabajadores puede plantearse la trascendencia de la autogestión, pensándola como una forma de organización que abarque diferentes ámbitos y espacios.

Partiendo de esos conceptos iniciales se planten a continuación algunas **características** salientes de los procesos autogestionarios:

En primer lugar, y siguiendo lo planteado por Hudson (2010), se abordará la autogestión como un proceso multicausal y en constante construcción. Como proceso multicausal en tanto intervienen una multiplicidad de variables y elementos que condicionan su desarrollo, y en constante construcción ya que cada experiencia, cada colectivo, cada emprendimiento autogestionario, se va construyendo día a día en las prácticas y situaciones de cada lugar condicionadas por su tiempo y sus realidades sociales, políticas y económicas.

En este sentido, no se buscará establecer una forma acabada, una definición concreta y cerrada, sino que se intentará aportar en la construcción de la autogestión “(...) *como una imagen siempre incompleta, parcial, que requiere de nuevos insumos teóricos y de constantes ensayos sociales a fin de extender sus límites.*” (Hudson, 2010:595). Por lo tanto, teniendo en cuenta que las empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores son procesos sociales con marchas y contramarchas, es necesario abordarlas y definir las de modo de dar cuenta de su carácter dinámico:

“La autogestión, por tanto, adquiere su sentido en diferentes periodos de la historia y de nuestro presente en la medida que se inscribe como una problemática que impulsa interrogantes profundas que únicamente la experiencia concreta, material, de quienes protagonizan procesos de esta índole puede ir resignificando, retomando, regenerando, pero nunca cerrando a partir de consignas ni respuestas definitivas.” (Hudson, op.cit.: 593)

Es así que, como **primer característica de los procesos autogestionarios**, se plantea considerarlos como **procesos abiertos y en constante construcción**, determinados por las prácticas concretas de quienes los protagonizan. Esta primer característica plantea la indeterminación de dichos procesos, la posibilidad continua de que se modifiquen a través de la experiencia. Esto vuelve central para su comprensión, visión de los protagonistas y a su vez la necesidad de no partir de definiciones cerradas que lleven a desnaturalizar la dinámica de los procesos.

Como **segunda característica** se plantea el **ejercicio colectivo de la decisión**. Un elemento común a todas las definiciones sobre autogestión es la asunción por los directamente involucrados de la elaboración y toma de decisiones. O sea, el ejercicio colectivo de la decisión a cargo de quienes vivirán las consecuencias de las mismas.

El ejercicio colectivo de la decisión hace referencia a la posibilidad de participación de todos los involucrados en igualdad de condiciones, más allá de las distintas posiciones o responsabilidades de cada uno. “Igualdad de condiciones” en términos formales, como la regla de “una persona-un voto” para las distintas instancias de decisión, como también en aspectos de acceso a la información, de acceso al conocimiento sobre lo que se decide, por qué se decide y en qué condiciones.

La **tercera característica**, estrechamente ligada a la anterior, refiere a una búsqueda constante por **evitar la consolidación de un cuerpo de mando** que domine al colectivo e imponga sus decisiones. Nuevamente siguiendo el planteo de Hudson (op.cit.), esta característica refiere a la **oposición a la forma Estado**. La *forma Estado* hace referencia a un dispositivo de dominación, a la formación de un poder estable que conforma cuerpos especializados que se sostienen a partir de una relación de comando-obediencia. En palabras del autor:

“(...) el Estado no es únicamente la contracara de lo privado o los órganos de gobierno de un país. Una empresa capitalista también se rige y determina a partir de la forma Estado, es decir, bajo un dispositivo de poder y dominio sustentado en relaciones de comando-obediencia. La forma Estado, en definitiva, es un modo de dominación; una formación histórica que, si bien naturalizada e instituida en nuestras vidas, requiere, como condición sine qua non, del uso de la violencia y la verticalidad como condición para su desarrollo y sostenimiento. Un proyecto autogestionario, por tanto, surge contraponiéndose a la forma Estado y lucha, en su desarrollo, contra aquellas fuerzas inmanentes (y externas) que intentan romper la igualdad para imponer este tipo de formaciones de poder.” (Hudson, 2010: 586).

A partir de esto es que se entiende que uno de los obstáculos para el desarrollo de un proceso autogestionario no radica en la existencia de liderazgos o de formaciones de poder sino en que estos devengan en una estructura que funcione con las características de la forma Estado. Es decir, el obstáculo radica en la constitución de un cuerpo dirigente que, basado en la obediencia de los dirigidos, se perpetúe en la conducción del proceso. Por lo que se hace imprescindible la contraposición a esta forma de dominación. Esta oposición a la *forma Estado*, no se concibe como un lugar al que llegar ni como un problema que pueda ser resuelto de una vez para siempre. Se corresponde a un proceso continuo que moviliza la invención colectiva, una búsqueda del colectivo en pos de evitar formaciones de poder que se perpetúen y escindan de las mayorías (Hudson, 2010: 594).

El ejercicio colectivo de la decisión, y la consecuente oposición a la *forma Estado* que deben desarrollar los procesos autogestionarios como forma de mantener la igualdad al interior del colectivo, tienen como condición la existencia de ‘materia’ sobre la cual decidir. Por lo tanto, aparece como otro elemento central, y como **cuarta característica**, la **propiedad colectiva** de la unidad productiva.

Este elemento, si bien puede ser considerado el más estático o menos variable, lejos está de ser una problemática cerrada. La forma de propiedad característica de los procesos autogestionarios si bien es colectiva no deja de ser privada, sólo que es un colectivo el que se constituye en propietario. Esta problemática trae una discusión amplia que excede las posibilidades (y los intereses) de este trabajo; discusión en la que se encuentran posiciones que rechazan la conformación del colectivo en propietario de la unidad productiva buscando la estatización con control obrero de la misma, como forma de que sea (a través de la estatización) la comunidad toda la propietaria y que el colectivo de trabajadores sea quién se encarga de su funcionamiento¹.

En nuestro país, la forma de propiedad que ha adoptado en general el fenómeno es de carácter colectivo y privado, es decir, es el colectivo el que se establece como propietario de los medios de producción. Sea que accede a ellos por intermedio de un alquiler, comodato, acuerdo judicial, etc. Lo que interesa aquí es remarcar que será el colectivo al frente del emprendimiento quien tome las decisiones sobre los medios de producción.

Por lo tanto, se considerará la propiedad colectiva, y más precisamente la ausencia de un propietario individual, como un elemento indispensable para la conformación de un proyecto productivo autogestionario. Sin embargo no es condición suficiente:

“El corporativismo puede conformar cierto ‘individualismo colectivo’ que a la larga deja paso al individual. La lucha por los medios de producción no garantiza nuevas subjetividades liberadoras si se reduce el problema de la apropiación a la sustitución del propietario individual por un nuevo propietario colectivo.” (Rieiro, 2009:151)

Siguiendo esta cita de Rieiro (2009), se entiende aquí que lo fundamental de la propiedad colectiva es la posibilidad de apropiación que pueda desarrollar el colectivo, la posibilidad de decidir sobre esos medios y no la posesión como hecho en sí.

3.2.2. Las posibilidades que se abren

¿Constituyen estas experiencias posibilidades de cuestionamiento a ciertas formas establecidas? ¿Se generan condiciones para cuestionar?

Un concepto que a este respecto es importante para intentar entender las posibilidades que se abren es el de trabajo enajenado desarrollado por K.Marx. Marx (1844) desarrolla la idea de trabajo enajenado partiendo de un hecho económico: *el trabajador es más pobre cuanto más riqueza produce, la miseria del obrero está en razón inversa de la potencia y magnitud de su producción.* Dicho de otra forma, el mundo humano, del trabajador, se desvaloriza en relación directa a la valorización del mundo de las cosas, de las mercancías que produce.

¹ Esta discusión sobre las distintas formas en las que el colectivo se relaciona con la propiedad, ha estado presente mayormente en Argentina y Brasil, no en Uruguay.

El producto del trabajo es el trabajo que se ha puesto en un objeto, la realización del trabajo es su objetivación, y esta realización del trabajo se presenta como la *desrealización* del trabajador. El trabajo produce mercancías (productos, objetos) pero también se produce a sí mismo y al trabajador como mercancía, y el trabajador se convierte en una mercancía más barata cuanto más mercancías produce. El trabajador pone su vida en el producto pero a partir de allí, esa energía que ha puesto en la realización del trabajo, ya no le pertenece a él sino al objeto producido.

“La enajenación del trabajador en su producto significa no solamente que su trabajo se convierte en un objeto, en una existencia exterior, sino que existe fuera de él, independiente, extraño, que se convierte en un poder independiente frente a él; que la vida que ha prestado al objeto se le enfrenta como cosa extraña y hostil.” (Marx, 1968: 106).

“El trabajador se convierte en siervo de su trabajo en un doble sentido: primeramente porque recibe un objeto de trabajo, es decir, porque recibe trabajo; en segundo lugar porque recibe medios de subsistencia. (...) El colmo de esta servidumbre es que ya sólo en cuanto trabajador puede mantenerse como sujeto físico y que sólo como sujeto físico es ya trabajador.” (Marx, 1968: 107)

Este es el primer aspecto de la enajenación que desarrolla Marx, **la enajenación del trabajador respecto del producto de su trabajo.**

Un segundo aspecto que se desprende de aquí es la enajenación del trabajador respecto de la producción, del acto de producir, es decir, de su actividad misma. El trabajador se enfrenta al producto de su trabajo como algo extraño, que no le pertenece; ese objeto que no le pertenece no es más que el resultado de la producción, por lo tanto, el acto de producir se presenta también como ajeno al trabajador. Así como el primer aspecto constituye la enajenación respecto de la cosa (del objeto producido) y su relación con el mundo exterior sensible como algo extraño, el segundo presenta **la enajenación respecto de la actividad productiva misma.**

La enajenación respecto de su actividad constituye la enajenación respecto de su vida misma, su actividad como algo que no le pertenece.

Hasta aquí, la enajenación del trabajador respecto del producto de su trabajo y la enajenación respecto de su actividad, es decir, la enajenación respecto de sí mismo. Y como último aspecto del trabajo enajenado que se desprende de los anteriores, se plantea **la enajenación del hombre (trabajador) respecto del género humano**, o sea, de los otros hombres. La actividad productiva es la actividad que crea vida, *la actividad libre, consciente, es el carácter genérico del hombre*; es esta actividad la que lo distingue del animal y hace del hombre un ser genérico. Al aparecer su actividad y él mismo como algo ajeno, el trabajo se transforma en un medio para la mantener la existencia, el hombre no se realiza en el trabajo sino que trabaja para sobrevivir. El trabajo enajenado convierte la actividad vital del hombre en un medio para la existencia individual, *“(...) hace que para él la vida genérica se convierta en medio de la individual. En primer lugar hace extrañas entre sí la vida genérica y la vida individual, en segundo término convierte a la primera, en abstracto, en fin de la última, igualmente en su forma extrañada y abstracta.”* (Marx, 1968: 111). Por lo tanto, hace del hombre un ser ajeno a su género, transforma *la vida misma en un medio de vida.*

Llegado a este punto de desarrollo del concepto de trabajo enajenado, la pregunta es ¿a quién pertenece ese producto y esa actividad que le son ajenas al trabajador? ¿Quién es ese *otro* que se apropia del trabajo? Ese otro no puede ser sino otro hombre que no es el trabajador. Partiendo de que la relación del hombre consigo mismo es sólo *real y objetiva* a través de su vínculo con los otros hombres, al relacionarse el hombre con el producto de su trabajo y con su actividad productiva como con *poderes que le son extraños y hostiles* crea también la relación de dominio de ese otro que no produce sobre la producción y el producto.

“Así, pues, mediante el trabajo enajenado crea el trabajador la relación de este trabajo con un hombre que está fuera del trabajo y le es extraño. La relación del trabajador con el trabajo engendra la relación de este con el capitalista o como quiera llamarse al patrono del trabajo.” (Marx, 1968: 116).

Se presenta así la clave para comprender el vínculo entre el trabajo enajenado y la propiedad privada, siendo ésta el *producto* del trabajo enajenado y el *medio* por el cual opera esa enajenación. Es decir, están en una interacción recíproca, la propiedad privada es causa y consecuencia de la enajenación del trabajo.

Este planteo del concepto de trabajo enajenado, y su vínculo con la propiedad privada, ilustra las posibilidades de cuestionamiento, las de romper esa interacción recíproca entre trabajo enajenado y propiedad privada que se abren a partir del desarrollo de los procesos autogestionarios. Como se planteó en la presentación de la temática, se presenta la posibilidad; es decir, ese *otro* que se apropia del trabajo no está presente en su forma clásica pero esto no inhibe que pueda reconfigurarse y establecerse de diversas maneras. Se generan condiciones objetivas para cuestionar la enajenación, las condiciones materiales de poseer por parte de los trabajadores una unidad productiva abren la posibilidad. Es decir, no se diluye la división entre concepción y ejecución por la ausencia de la figura patronal, no se revierte el proceso de enajenación por el hecho de que ese “otro” no esté presente en cuanto tal; lo que sí sucede es que el “*capitalista o como quiera llamarse al patrono del trabajo*”, que es considerado el poseedor “natural” de la facultad de apropiarse de los productos del trabajo de otros, ya no está presente y existe un conjunto de trabajadores que **debe** (porque **quiere**) hacerse cargo del proceso productivo.

Esta última idea, de una figura que ‘naturalmente’ se apodera de lo que otros hacen, y su inexistencia en los procesos autogestionarios, permite pensar en los variados planos que se abren de cuestionamiento a lo dado, a lo que es vivido como natural. Esto permite introducir el planteo de Castoriadis (1983, en Hudson, 2010) referente a **lo instituyente y lo instituido**.

Lo instituido hace referencia a lo que se acepta como “normal”, a algo que de tanto actuarse/pensarse sin cuestionamientos se asume como lo establecido, lo natural. Su contracara corresponde a lo instituyente, “(...) *que refiere a una fuerza de cambio, a una potencia más o menos indeterminada, innombrable, que cuestiona y contrapesa permanentemente a lo establecido en una institución*” (Hudson, 2010: 574).

Por lo tanto, la dinámica entre instituido e instituyente es constante, manteniendo una tensión dialéctica entre lo que la sociedad acepta como “natural” y las distintas expresiones que se dirigen a cuestionar esa dimensión instituida de la sociedad.

El par instituido/instituyente se corresponde en el sujeto (individual y colectivo) con las dimensiones de **heteronomía y autonomía**. El problema de la autonomía radica en que el sujeto es dominado por un discurso que no le es propio, un discurso ajeno que es vivido como ‘lo real’, como natural, pero que no es propio del sujeto, o sea, correspondiente a la dimensión instituida de la sociedad. Por lo que, el proyecto de la autonomía radica en la búsqueda de establecer otra relación con ese discurso ajeno, comprenderlo en lo que tiene de extraño al sujeto para así transformarlo. La heteronomía, en cambio, se entiende como la negación de la dimensión instituyente, la absorción de la misma en lo instituido, cuyo único fin sería *“la creación de individuos absolutamente conformados, que se viven y se piensan en la repetición”* (Castoriadis, 2005: 154, en Hudson: 574). O sea, la supremacía de ese discurso ajeno que es vivido como real. Lo instituido no le es propio, lo instituyente sí.

Por lo tanto, este trabajo se plantea entender la conformación de proyectos autogestionarios como embates provenientes de lo instituyente, como una potencia que viene a cuestionar ciertas dimensiones instituidas en nuestra sociedad. Y también cómo, la lucha de los sujetos en busca de ampliar sus grados de autonomía, la búsqueda de desentrañar ciertas reglas dictadas desde el imaginario social que no les son propias. Estas búsquedas, estos cuestionamientos, cobran su vital importancia en el desarrollo de proyectos autogestionarios como forma de visualizar algunas de esas reglas ajenas que se imponen como ‘lo real’, lo natural. Claro está, y así lo explicita Castoriadis, que *“el combate es monstruosamente desigual, pues el otro factor (la tendencia hacia la autonomía) debe hacer frente a todo el peso de la sociedad instituida”* (1983: 187).

Tener presente la “desigualdad del combate” permite ver y, en cierta forma comprender, lo que implica la realización de un proyecto autogestionario, lo que implica con respecto a la dimensión instituida de nuestra sociedad. Ésta no sólo es naturalizada y aceptada sin cuestionamientos sino que también es defendida y proclamada como la única posible.

Estos planteos son los que hacen el encuadre del presente trabajo sobre los procesos autogestionarios, pensarlos desde las posibilidades de embates que provienen de lo instituyente a cuestionar esa dimensión instituida. Estos embates y tensión permanente entre lo instituyente y lo instituido, entre la autonomía y la heteronomía, encuadran la búsqueda que se emprendió en este trabajo.

“La permanente tensión dialéctica entre autonomía y heteronomía, entre instituido e instituyente, es la que, en definitiva, irá construyendo y determinando a los sujetos (individuales y colectivos) en cada periodo de la historia.” (Hudson, 2010:575)

3.3 Empresas Recuperadas por sus Trabajadores

El fenómeno de **Empresas Recuperadas por sus Trabajadores** (ERTs) constituye la respuesta de ciertos grupos de trabajadores que se resisten a la pérdida de sus trabajos y emprenden el camino de constituirse en un colectivo autogestionado para recuperar sus fuentes de trabajo.

El origen del fenómeno está pautado por el cierre (o el inminente cierre) de una empresa y la reacción de los trabajadores que se organizan para evitar el cierre y reabrir el emprendimiento del que eran empleados.

Se tomará como definición de ERT la propuesta por Ruggieri et. al. (2005) para el caso argentino:

“Consideramos (...) a la Empresa Recuperada por sus Trabajadores (ERT) como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional (inclusive bajo formas cooperativas), cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a los trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas” (Ruggieri et. al., 2005: 23; en Mendy, 2007)

El auge de surgimiento de las ERTs y los comienzos de visibilidad del fenómeno están relacionados con los momentos de crisis económico-financiera que estallan a principios de siglo en Uruguay (2002) y en Argentina (2001) (Mendy, 2007). El modelo neoliberal, que comienza a instalarse en el período dictatorial (1973-1985) y se consolida con los gobiernos posteriores, origina una profundización de los procesos de concentración del capital y la exclusión de ciertos sectores de la población del mercado formal de trabajo, derivando en la crisis económico-financiera que estalló en el año 2002 en nuestro país. Este contexto de crisis instala un panorama de gran inseguridad laboral que genera ciertas “condiciones favorables” para el fenómeno de empresas recuperadas. El camino de la recuperación es emprendido con la percepción de que el cierre de la unidad productiva es una condena inevitable a la exclusión. A partir de la falta de oportunidades para reinsertarse en el mercado laboral se presenta la recuperación del emprendimiento productivo como el camino más viable para continuar viviendo de su trabajo.

En nuestro país, a diferencia de lo sucedido en Argentina, la crisis no produce un contexto de emergencia de nuevos actores sociales (como piqueteros o asambleas barriales), no abarca la deslegitimación del sistema político institucional, la crisis es socioeconómica y no política. Si bien puede ayudar en la explicación del cambio en la conducción política del país, no está pautada por el “*que se vayan todos*” característico de la crisis argentina.

Así, las ERTs uruguayas surgen de forma silenciosa aliándose a las luchas sociales preexistentes a través del movimiento sindical. Con los distintos vaivenes que ha tenido la relación entre la central de trabajadores y las ERTs, el movimiento sindical es visto como un aliado para el apoyo durante los procesos de recuperación de empresas.

Pasado el período de crisis, el surgimiento de nuevas experiencias de recuperación en un contexto de reactivación económica y generación de empleo, exige una explicación diferente a la que las vincula con el contexto de crisis y falta de oportunidades laborales. Un punto central para entender

la continuidad del fenómeno en el nuevo contexto es la visibilidad que han adquirido las ERTs. Visibilidad fundamentalmente entre los trabajadores y, en cierta medida, en la sociedad en su conjunto.

La consolidación de emprendimientos surgidos en el contexto de crisis y la difusión de sus experiencias, el apoyo y acompañamiento por parte del PIT-CNT, la instalación de la temática en la agenda pública por parte del anterior gobierno y fundamentalmente del ex Presidente José Mujica, haciendo de la autogestión y de los procesos de recuperación de empresas una temática presente y la creación de herramientas de financiamiento específicas para el sector como el Fondo para el Desarrollo (Fondes)², contribuyen a que el fenómeno cobre legitimidad y se establezca como una opción válida y posible al momento de hacer frente a la destrucción de puestos de trabajo y medios de producción. Los trabajadores que se encuentran ante el cierre de su lugar de trabajo, a través del PIT-CNT y de la ANERT (Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores), se familiarizan con experiencias anteriores de recuperación y se les presentan posibilidades para desarrollar un proyecto productivo y el posible camino de acceso a financiamiento para el mismo. Encuentran una red de contención (aún incipiente) que sirve para estimular y mostrar las posibilidades del camino de la recuperación. De esta manera se instala el fenómeno como opción posible y legítima. Coincidiendo con Mendy (2007), puede considerarse a las ERTs como un fenómeno consolidado de la realidad uruguaya, una opción que se instala en la “caja de herramientas” de los trabajadores ante la posible destrucción de fuentes trabajo.

Volviendo al momento a las razones de su surgimiento; es el retiro del capital con la consiguiente destrucción de fuerzas productivas lo que abre la posibilidad de emprender el camino de la recuperación. Es decir, el hecho inicial que desencadena la recuperación es la vulneración de la relación salarial por parte del capital. Los planteos de recuperación la mayoría de las veces se sostienen en la convicción de que el cierre de la empresa no se debe a que no sea “rentable”. El emprendimiento puede volverse poco atractivo para el capitalista que busca la maximización de sus ganancias, pero para los trabajadores constituye una posibilidad para seguir viviendo de su trabajo. Emprender este camino lleva a los trabajadores a enfrentarse a una situación novedosa desde su identidad de trabajadores dependientes:

“Las denominadas empresas recuperadas representan un conjunto heterogéneo de procesos cuyo denominador común consiste en que los trabajadores de una empresa en crisis, cualquiera sea el carácter de esta, en la defensa de su fuente de trabajo, ponen o buscan poner a funcionar la unidad productiva, ejerciendo para ello parcial o totalmente la dirección de la misma.” (Rebón, 2007: 18).

Es así que el objetivo inicial de las ERTs se enmarca en la lucha por mantener (recuperar) las fuentes de trabajo, es una estrategia de respuesta ante una situación de inminente exclusión. La misma tiene una dimensión distintiva que refiere a la **apuesta por lo colectivo**. Los planteos de recuperación del emprendimiento y las instancias colectivas que se desarrollan con este fin, llevan a

² Al momento de elaboración de esta tesis el Fondes está siendo discutido, se están procesando debates que cuestionan sus funciones y actuaciones pasadas. Lo que podría traer una nueva etapa en el tratamiento gubernamental hacia los emprendimientos autogestionados.

que la exclusión no se viva como una situación de injusticia individual a la que cada uno deberá hacer frente por sí solo sino que se incorpora como una vivencia colectiva.

La situación de precariedad y desempleo es “naturalmente” vivida como una instancia individual, es decir, de resignación y/o resolución individual. Lo que sucede en estos procesos de recuperación de unidades productivas es que los trabajadores hacen frente a la inminente exclusión de forma colectiva, ante el “padecimiento” individual se desarrollan estrategias colectivas de resistencia, buscando soluciones para el conjunto.

Esta apuesta inicial por una estrategia colectiva para hacer frente al cierre de sus lugares de trabajo permite pensar en un cambio fundamental: pasar de ser trabajadores dependientes unidos a sus lugares de trabajo por un vínculo individual a ser parte de un colectivo que se organiza para llevar adelante un emprendimiento productivo.

Es así que estos primeros momentos de conformación del colectivo, siguiendo lo planteado por Rieiro (2009), permiten pensar como “(...) *la recuperación del trabajo por parte de los propios trabajadores podría significar el freno y pasaje del obrero individualmente resignado a la constitución de una alternativa basada en un proyecto colectivo desde donde construir una acción concreta.*” (Rieiro, 2009: 77)

Estos grupos de trabajadores deberán enfrentarse a la novedosa situación de establecerse como un colectivo capaz de llevar adelante un emprendimiento productivo con la prescindencia de los antiguos (y de otros nuevos) patrones. El desarrollo posterior dependerá de la dinámica y realidades particulares de los distintos colectivos y las situaciones coyunturales que les toque enfrentar. Este momento inicial de conformación del colectivo genera fuertes mecanismos de cohesión. Iguala a los trabajadores ante una misma situación (la de la pérdida de sus puestos de trabajo) a la que deberán hacer frente como colectivo, regenerando relaciones de solidaridad previas, como las sindicales, y abriendo la posibilidad de construcción de nuevos lazos y formas de relacionamiento.

Llevar adelante el emprendimiento sin la presencia patronal enfrenta a estos colectivos de trabajadores a una situación que, además de ser totalmente novedosa, no estaba en los inicios del proyecto. Es decir, el proyecto no era concebido con el fin de trabajar sin patrón o de cuestionar el modo de producción capitalista, sino de recuperar la fuente laboral. Partiendo de ese objetivo inicial, los trabajadores deben asumir la gestión de sus emprendimientos; deben colectivizar los conocimientos parcelados que tienen sobre las distintas instancias del proceso productivo, deben adquirir conocimiento sobre la rama de actividad de la que son parte y sobre diversos mecanismos de administración, es decir, deben aprender la gestión de sus lugares de trabajo. Todos elementos naturalizados como propiedad exclusiva de los empresarios, de los que los trabajadores estaban privados.

Esta situación lleva a los trabajadores a realizar una crítica “de hecho” al orden productivo en el campo de la acción. Partiendo del objetivo inicial que es la reapertura, los trabajadores van adquiriendo herramientas vinculadas a la gestión. Se ven obligados a incorporar conocimientos de gestión, naturalmente asumidos como ajenos a los trabajadores que, en su condición de asalariados,

deben remitirse a las tareas propias que exige su puesto. La adquisición de estos conocimientos lleva al colectivo a criticar en la práctica el rol al que son confinados los trabajadores dependientes.

Todo el proceso de discusión y decisión acerca de las acciones a seguir para hacer frente de forma conjunta a la situación, del conflicto como vivencia colectiva, de conceptualización de la inminente situación de desempleo como una injusticia compartida y no individual, constituye un hito fundante del colectivo de trabajadores. Este período inicial encarado en forma conjunta estrecha los vínculos entre los trabajadores, genera una “gesta colectiva” que acompañará y conformará la identidad del colectivo en tanto tal, habilitando “*el pasaje de una subjetividad individual a una vivencia de lucha colectiva*” (Fajn, 2003: 131).

Lo concreto y urgente del objetivo inicial (recuperar la fuente trabajo) no anula los diversos procesos que se pueden generar en el desarrollo futuro de los mismos. Que el objetivo inicial no se plantee una crítica deliberada al modo de producción dominante no significa que dicha crítica no esté presente o que no se pueda desarrollar a lo largo del proceso, significa que la motivación inicial no consiste en rebasar los marcos de la producción capitalista sino en no perder el trabajo.

“Se hace necesario recordar que dichos emprendimientos no nacen con el componente utópico de rebasar los marcos económicos, legales y sociales actuales para transformar la realidad social, ni tampoco de una lucha de clases inmanente; sino de la simple defensa de su fuente laboral como medio de sobrevivencia.

Sin embargo, la recuperación de su trabajo a través de la unidad productiva muchas veces los hace tener que enfrentar dichos marcos contextuales, marcando transiciones conceptuales y aperturas de objetivación y conciencia que serán determinadas por el propio proceso colectivo.” (Rieiro, 2009: 185-186)

Los colectivos de trabajadores se ven ante situaciones que los llevan a cuestionar en la práctica ciertos aspectos de la producción capitalista y del papel que desempeña el trabajador en la organización de la producción. Esos cuestionamientos no buscados a priori se presentan como necesidad a partir de la nueva situación en la que se encuentran, su articulación posterior en una crítica conciente dependerá del desarrollo de cada situación particular.

Aquí aparece otra dimensión central de las ERTs, que se refiere al carácter de **proceso**, proceso en marcha y abierto. Entender la recuperación de empresas como un proceso habilita a pensar que los cuestionamientos señalados pueden aparecer en el desarrollo del proceso. El futuro es abierto y en permanente construcción.

Otro aspecto saliente de la dimensión procesual de las ERTs se encuentra en la necesidad de reformulación del objetivo inicial. Siguiendo lo desarrollado por Rieiro (2009) puede entenderse como, al momento de comenzar la producción el objetivo inicial de recuperar el trabajo estaría “cumplido” por lo que se hace imprescindible su renovación.

“Si el único fin a lo largo del proceso es volver a tener una fuente de ingreso individual y/o colectivo, al momento de comenzar la producción en cada emprendimiento la realidad y el fin último se encuentran, por lo que si el segundo no se actualiza, se elimina.” (Rieiro, 2009: 87)

Esta renovación del objetivo inicial también es un aspecto abierto, sin determinación; un elemento que se presenta como necesario pero que sólo el devenir del proceso transitado por cada colectivo de trabajadores podrá ir moldeando.

Al revés que lo que sucede generalmente en una empresa, en que el punto de partida es un empresario con el capital para el desarrollo de un proyecto “viable económicamente”, en las ERTs el punto de partida es el colectivo de trabajadores, a partir del cual se irán concretando los demás elementos necesarios para la producción. Por lo que la centralidad del emprendimiento la constituye, objetiva y subjetivamente, la fuerza de trabajo. Así, el objetivo inicial del emprendimiento es el mantenimiento de la fuente laboral y no un negocio por el cual maximizar la ganancia. (Rieiro, 2006: 7). Este punto de partida marca algunas de las dificultades a las que se enfrentan las ERTs al momento de desenvolverse en un sistema que establece la centralidad y primacía del capital por sobre el trabajo.

Así, entre las principales dificultades con las que se enfrentan las ERTs en su momento inicial está la falta de capital de giro, la dificultad para el acceso a líneas de crédito, que dificulta el acceso a las materias primas y demás elementos necesarios para iniciar una producción propia, deviniendo muchas veces en formas de trabajo a fa³. A su vez, si logran iniciar una producción propia deben enfrentarse a la recuperación de un mercado perdido y a restablecer la relación con proveedores y demás eslabones de la cadena en la que está inserta la unidad productiva.

Otra dificultad recurrente se da en los intentos para regularizar la situación jurídica con respecto al inmueble y a la maquinaria que, generalmente, a partir de las deudas contraídas por la empresa anterior, cuentan con diversos acreedores (entre los que están los propios trabajadores).

Estas dificultades se ven acentuadas por la ausencia de políticas integrales y de legislación específica dirigidas al sector.

Esta situación parece estar procesando ciertos cambios en la actualidad, como ser la modificación de la legislación sobre procesos concursales y la creación del Fondes. Este fondo, creado a comienzos del año 2012, tiene como *“objetivo brindar asistencia y soporte financiero a proyectos productivos viables y sustentables (...), donde tendrán prioridad emprendimientos con participación de sus trabajadores en la dirección y capital de las empresas, y en particular modelos de autogestión”*⁴. Que exista un fondo de financiamiento de esta naturaleza marca ciertos cambios en las perspectivas del sector, genera expectativas y, en cierta medida, puede ayudar a que la forma

³ Esta modalidad de trabajo implica que un empresario externo encarga la producción a los trabajadores estableciendo las características de la misma (qué, cómo y en qué tiempo producir). Por lo que *“(…) la realización de trabajos a fa³, donde la generación de valor sigue dentro de la unidad productiva y la apropiación del excedente permanece fuera, obliga a producir en formas atrasadas, basadas en la intensificación del trabajo, lo que genera disconformidades, conflictos y muy bajos salarios, mientras se mantiene la apropiación de plusvalía por parte de aquellos empresarios que controlan la rama de actividad.”* (Mendy, 2007: 13-14)

⁴ http://www.fondes.opp.gub.uy/inicio_fondes/noticias_fondes/fondesrecepciona20042012.

Como se planteó anteriormente, esta política está siendo discutida y revisada actualmente.

de recuperación de unidades productivas se vuelva una opción más consolidada para la clase trabajadora de nuestro país.

Así como también muestra un cambio en la atención que se le presta a estos emprendimientos desde el Estado. Este fondo constituye una herramienta que puede colaborar con el desarrollo y consolidación de los emprendimientos autogestionados, aunque claro está, su impacto e influencia en el sector y en las posibles nuevas unidades recuperadas no puede ser contemplado en estos momentos donde su creación es tan reciente.

Continuando con las dificultades con las que conviven las unidades recuperadas, se agrega como un problema central, la *“reproducción de organizaciones que no se adecuan a la nueva realidad”* (Mendy, 2007: 13). La autora señala como una constante el hecho de que los trabajadores tienden a reproducir las formas y costumbres heredadas de la empresa anterior, tanto a nivel del proceso de trabajo como de organización del mismo (muchas veces a partir de que es la única que conocen), replicando en la *“nueva unidad”* las mismas condiciones que llevaron al cierre de la anterior y generalmente en condiciones más adversas (Mendy, 2004: 70). Es así que se tiende a naturalizar los modelos de organización del trabajo en condiciones de trabajo correspondiente a la empresa que cerró, manteniendo la división entre los que piensan y los que ejecutan, se reproducen las mismas relaciones laborales. Las dificultades para identificar este problema central, muchas veces, radican en la suposición de que el cambio de propiedad por sí sólo generará cambios en las formas de trabajo, de que a partir de la inexistencia del patrón las relaciones laborales se modificarán indefectiblemente.

“La empresa nueva es en gran medida heredera de la anterior. La división entre los que piensan y los que ejecutan, todavía vigente en la empresa uruguaya, anula la capacidad creadora de los trabajadores. Y el cambio de propiedad de la empresa no es un antídoto contra el riesgo de que aún con los mismos derechos, con el mismo salario, con la existencia de asambleas periódicas, se produzca una división entre los que piensan y los que ejecutan, entre los que planifican y los que producen, reproduciendo el mismo trabajo anterior y sin desarrollar competencia de la organización.” (Mendy, 2004: 69).

A lo que la autora plantea la necesidad de generar las condiciones para que los trabajadores puedan realizar una apropiación crítica de su experiencia productiva anterior, una reflexión colectiva que les permita a partir de la crítica generar las condiciones para desarrollar nuevas *“formas de hacer y de ser”* en la organización. Claro está que este proceso no puede ser impuesto desde fuera, se requiere la voluntad y la participación activa de los trabajadores protagonistas para que se vayan generando las condiciones para la ruptura crítica con el modelo empresarial anterior.

Como último punto de esta descripción general, vale detenerse en el tipo de relevancia social que adquiere el fenómeno de las ERTs. En la tabla que se presenta en los anexos⁵, con un listado de las ERTs en nuestro país, puede apreciarse que el fenómeno no posee gran peso cuantitativo, lo que lleva a realizar algunas apreciaciones acerca de su relevancia y significación. Su relevancia radica en su significado dado por el hecho de que, partiendo de una acción defensiva (la de conservar-recuperar la fuente de trabajo), ciertos colectivos de trabajadores consiguen poner en

⁵ Anexo 2, Tabla con listado de ERTs, pág. 72.

funcionamiento unidades productivas abandonadas por el capital. El hecho mismo de que colectivos de trabajadores consigan la reapertura de unidades productivas antes abandonadas por el capital, constituye por un lado, para ese colectivo de trabajadores, la posibilidad de continuar viviendo de su trabajo a partir de soluciones desarrolladas en conjunto y sin la tutela patronal y, por otro lado, establece un precedente que se instala como alternativa para la clase trabajadora en su conjunto. A su vez, ciertas características de las nuevas unidades productivas, básicamente el desarrollo de un modelo de autogestión productiva habilitan *la posibilidad* de desarrollar una experiencia que cuestione formas y preceptos establecidos de la producción capitalista, a nivel de la organización y de los procesos mismos de trabajo. La prescindencia de la figura patronal, la posibilidad de instaurar mecanismos de discusión y toma de decisiones colectivas, el acceso al conocimiento del proceso productivo en su totalidad, son hechos que remarcan la potencialidad que tienen este tipo de experiencias para los trabajadores.

Cabe reiterar que lo que se instala es la posibilidad de desarrollo de experiencias de este tipo: el hecho de que un colectivo de trabajadores recupere una empresa no establece que al interior de la misma no se repliquen situaciones que se daban en la situación anterior, pero sí se abre la posibilidad para revertir las mismas. El que estas posibilidades se desarrollen dependerá de cada colectivo y de la coyuntura en la que tenga que desempeñarse, así como también del apoyo y estímulo que puedan desarrollar diversos actores vinculados a éstos fenómenos.

“Estamos situados en un fenómeno que si bien, desde el punto de vista cuantitativo puede ser menor para algunos analistas, puede constituir una experiencia incipiente de desarrollo de nuevas formas de trabajar, de nuevas formas de producir, de nuevas formas de ejercer poder por parte de grupos de trabajadores. Pero estas formas no surgen por generación espontánea sino que deben ser estimuladas y propiciadas.” (Mendy, 2007: 19)

4. LA CONSTRUCCIÓN DE LA AUTOGESTIÓN

ANÁLISIS DE LOS DATOS DE CAMPO

En este apartado se presenta el análisis del trabajo de campo realizado. El mismo s. se exponen las distintas situaciones encontradas agrupándolas en base a sus similitudes al mismo tiempo que se analizan los significados que elaboran los trabajadores al respecto. En el caso de la autogestión, elaboración de significados respecto de la autogestión el análisis se referirá enteramente al significado que le atribuyen los trabajadores a la misma.

Los ejes planteados para este análisis son:

1. Formas de dirección del emprendimiento colectivo (organización, jerarquías internas) y participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

2. Involucramiento y relaciones interpersonales

Para este segundo eje se elaboran dos tipos diferentes de los cuales se desprenden tres significados distintos.

3. Relación con el trabajo

4. Autogestión

4.1 Dirección y participación

Las diversas formas organizativas que se dan los emprendimientos autogestionados configuran distintas estructuras de funcionamiento que se relacionan con las dinámicas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Estas formas y dinámicas adquieren significados diferentes en los distintos colectivos. Se presentarán a continuación los tipos encontrados y los significados atribuidos por los entrevistados a cada uno de ellos.

Las situaciones relevadas presentan muchas similitudes en cuanto a su “organización formal”, es decir, en cuanto al organigrama y las estructuras determinadas por sus figuras legales y/o reglamentos internos. Estas similitudes formales poco dicen de sus dinámicas de funcionamiento, de su apertura o rigidez, de las posibilidades participativas que habilitan o bloquean. Más allá de describir brevemente su organigrama formal lo que se busca en este punto del análisis es dar cuenta de su “organización real”, de cómo funcionan esas estructuras en la cotidianeidad de los emprendimientos y de las posibilidades de participación para los trabajadores en estas estructuras.

Más allá de las similitudes en la “organización formal” se presenta el análisis a través de la construcción de tres tipos diferentes. Éstos se ubican en una línea continua que va desde una estructura más horizontal y una dinámica participativa más fluida a aquellos más verticales y con menores posibilidades de participación para sus trabajadores. Los tres tipos encontrados en este eje son:

A. Construcción cotidiana de la participación

La organización se presenta básicamente siguiendo la estructura establecida para la conformación de una cooperativa: Asamblea General, Comisión Directiva, Comisión Fiscal, y demás comisiones que puedan darse en los estatutos de cada emprendimiento. Como ejemplo de esto se encuentran Comisiones Sociales, de Planificación y de Relacionamento Laboral. En emprendimientos donde la figura no es cooperativa (Sociedad Anónima, por ejemplo), la estructura es prácticamente la misma con distintos nombres para cada espacio de la organización.

Las asambleas, si bien son presentadas como la base de los emprendimientos, no son muy frecuentes, se restringen a las asambleas ordinarias y a algún tema específico que pueda surgir; se realizan básicamente para cumplir con la formalidad establecida. Sin embargo, los emprendimientos agrupados bajo este primer tipo suelen darse otras instancias de intercambio y discusión colectiva, sean instancias informales de reunión de todo el colectivo o reuniones por sectores o turnos de trabajo. Estas instancias colectivas son presentadas como importantes y necesarias para poder desarrollar una participación más activa e informada por parte de todos los trabajadores.

Dentro de esta organización por comisiones, es la Comisión Directiva la que lleva adelante las decisiones cotidianas. Tanto la Comisión Directiva como las demás comisiones son presentadas como espacios abiertos y en constante interacción con el resto de los trabajadores.

Además de estas comisiones, la estructura organizativa está compuesta por referentes por áreas de trabajo. Estos referentes son trabajadores de las distintas áreas que, además de las tareas propiamente productivas, llevan adelante la coordinación con los otros referentes y las distintas comisiones. En esa estructura no hay “mandos medios”, entre las comisiones y los trabajadores “de planta” no hay más intermediarios que los elegidos como referentes de cada sector. En algunas situaciones, dependiendo de las características de los emprendimientos, tienen personal técnico-profesional contratado que se encarga de proponer ciertas líneas de trabajo que después evalúa el colectivo.

La participación es presentada como activa, se destaca la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los distintos ámbitos de los emprendimientos. Si bien en la cotidianeidad puede concentrarse más en los integrantes de la Comisión Directiva, la mayoría de los trabajadores mantienen vínculo e intercambio cotidiano con las comisiones y sus integrantes. Se plantea la necesidad de incentivar continuamente esa participación, de tomar como un ejercicio constante la búsqueda de participación de todos los trabajadores, sobre todo desde los lugares de dirección, la necesidad de que “aquellos que participan” se comprometan en la tarea de incentivar a todo el colectivo. Las estructuras formales están abiertas para posibilitar una participación fluida, las instancias de intercambio colectivo son consideradas como muy importantes y se busca realizarlas con frecuencia. Se toma la participación de los trabajadores como un ejercicio cotidiano e indispensable para el desarrollo de los emprendimientos autogestionados.

En estos casos las situaciones comunes adquieren significados similares para los distintos entrevistados. Se entiende **la participación como ventaja, como una acción deseable.**

Se plantea una búsqueda constante para dinamizar la participación de los trabajadores, remarcando la necesidad que tienen los emprendimientos autogestionados de generar que todos los trabajadores que conforman el colectivo participen de las decisiones. Es así, que se plantea que las distintas comisiones y estructuras deben estar abiertas a todos, apostando a que exista rotación en los puestos dirigentes y en el rol de referentes por áreas de trabajo. Estos aspectos aparecen como indicios de un proceso de apropiación real del emprendimiento por parte de sus integrantes.

Pueden plantearse estas significaciones acerca de la participación de los trabajadores como promotoras de una oposición a conformar un grupo estable que conduzca los emprendimientos separado de las mayorías, lo que se mencionaba como “la necesaria oposición a la *forma estado*” (Hudson, 2010). De hecho, la organización “legalmente constituida” (el estatuto “tipo” de la cooperativa o de cualquier otra forma jurídica) es reconstruida mediante diferentes instancias o espacios que la trascienden, superándola.

En línea con lo anterior, los entrevistados que integran este tipo, sostienen que las instancias colectivas son muy importantes y positivas para estos emprendimientos aunque se dan menor frecuencia de lo que sería necesario. Sin embargo se asume la necesidad de estimularlas y propiciarlas de manera continua.

Estos planteos muestran algunos de los caminos que pueden recorrer estos colectivos en busca de que sean los directamente involucrados quienes tomen las decisiones. En relación a la participación se plantea la necesidad de que sean quienes “están al frente” de los emprendimientos quienes asuman la responsabilidad de fomentarla. Es decir, no está presente en el discurso una separación entre “ellos que no participan” y “nosotros que participamos”; esto es muy importante ya que marca la responsabilidad asumida por los dirigentes en búsqueda de una mayor participación colectiva. No se culpabiliza a quienes no participan sino que se plantea una voz de “nosotros” que busca unificar al colectivo. El discurso que habla de “ellos y nosotros” recorre todos los ejes y es una muestra del lugar en que los “dirigentes” se ubican dentro del colectivo, de la posición que asumen y cómo expresan la dimensión colectiva de los distintos procesos de los que son parte. En este caso los dirigentes se ubican dentro del colectivo, como promotores de una forma “superior” de organización, su rol de dirigentes es vivido como un rol a cumplir, más que como una posición o una cualidad estática.

Las características mencionadas y sus significaciones, plantean las posibilidades de generar embates instituyentes, se busca que todos los trabajadores participen y que sea el colectivo que conduzca su emprendimiento. Esto, cuestiona en los hechos, la necesidad de patrones para llevar adelante una unidad productiva.

B. Participación como aspiración

Al igual que para el tipo anterior, la estructura es básicamente la establecida por las normas y los reglamentos, sin embargo no existen otros espacios de participación que no sean los organismos formal y legalmente previstos. Las asambleas se restringen a las ordinarias y a algún tema puntual que amerite la convocatoria a una asamblea extraordinaria. A diferencia de lo establecido en el caso anterior, estas instancias no suelen ser complementadas por otras, por lo que no se dan habitualmente otros espacios de discusión del colectivo de trabajadores.

Dentro de las comisiones, es la Comisión Directiva la que toma las decisiones cotidianamente. Si bien se muestra cierta apertura para el ida y vuelta con todos los trabajadores, este intercambio no es tan frecuente ni prevé espacios específicos como en el tipo anterior. Junto a la Comisión Directiva suelen tener personal técnico-profesional contratado (Gerentes de producción, financieros, coordinadores de planta, etc.) que oficia de apoyo técnico a la dirección del emprendimiento. Este personal es quien la mayoría de las veces propone los lineamientos generales para organizar la producción. Si bien éstos deben ser ratificados por la Comisión Directiva, tiene un peso importante. A diferencia de lo que sucede en el caso anterior, estos emprendimientos suelen delegar parte de las decisiones a los profesionales contratados. El “saber experto” toma el lugar de la participación colectiva que se limita a avalar o no las decisiones que estos toman.

La estructura de la producción está organizada con referentes por área de trabajo, referentes que no siempre realizan directamente dichas tareas. La coordinación de los sectores de producción con la Comisión Directiva y con los profesionales contratados es llevada a cabo directamente por estos referentes, destacando que no tienen mandos medios que oficien de interlocutores. Se da una especie de separación entre comisión directiva, profesionales contratados y referentes por área de una parte y, de otra parte, el resto de los trabajadores.

La participación de los trabajadores en la cotidianeidad del emprendimiento se presenta como escasa, si bien se muestra apertura para la participación de todos, no se da de manera muy frecuente, la disposición a la apertura parece ser más discursiva que fáctica. Más “formal” que “real”, es decir, se presentan los espacios de participación como abiertos pero no como muy participativos. Puede entenderse esto desde la dimensión procesual del fenómeno, se declara la intención de generar una amplia participación, se presenta como un camino a recorrer, como un desafío que enfrentan; la participación como aspiración, pero, a diferencia del caso anterior, no hay mucho más implementado más allá de esa aspiración.

En cuanto a los significados atribuidos a esta situación, la clave para entenderlos es la *dimensión procesual* a la que se hacía referencia en el marco conceptual como característica del fenómeno de ERTs. Los emprendimientos agrupados en este tipo se encontraban al momento de realizar el trabajo de campo en las primeras etapas de producción, es decir, estaban al comienzo del camino. Con respecto a la participación, que no se percibe como muy activa, se remarca continuamente que es su aspiración lograr que todos los trabajadores participen. Se describe como un proceso lento pero en marcha. Destacan la necesidad de que los “dirigentes” puedan estar en el día a día de los emprendimientos, sin desconectarse de la realidad cotidiana y de las distintas situaciones que

puedan estar viviendo los trabajadores. Con respecto a los roles de dirección, se manifiesta la voluntad de que puedan rotar, de que se puedan formar todos los trabajadores para ocupar esos lugares. Hay una voluntad manifiesta de no cristalizar los cargos de dirección como posiciones que siempre son ocupadas por las mismas personas. El freno es la dificultad del momento: la necesidad de estabilizar la producción, la necesidad de desarrollar las habilidades necesarias para llevar adelante sus emprendimientos y competir en el mercado, ponen por delante “urgencias” que se viven como prioridades.

“(...) Creemos que cuando ya estemos con una producción más estable, con una organización distinta, bueno ya vamos a poder hacer, que es uno de los objetivos, formarnos cada uno en todos los sectores.”E4

El desarrollo de esas capacidades y el convencimiento de todos los trabajadores para la participación se describe como un “camino largo y difícil” y que requiere “un cambio de cabeza”:

*“Es un cambio de cabeza (...) entonces...cambiar la cabeza cuesta”
“Tanto los integrantes del equipo de gestión como los referentes estamos de paso, la idea es que nos vamos a ir renovando y que todos más o menos vayan sabiendo la tarea que vos hacés para poder hacerla cuando les toque el momento... pero más o menos con el tiempo y con los días vos te vas dando cuenta de que van cambiando y... no, eso está bueno.” E4*

Aquí se aprecia otra referencia a la dimensión procesual y conjuntamente, la búsqueda de que los colectivos de trabajadores abandonen su rol pasivo y se apropien de sus emprendimientos. Así como en el tipo anterior se establecía la importancia de la participación de los trabajadores, (la participación como ventaja), en este se establece la importancia de generar esa participación, la voluntad discursiva de que se den esos procesos, la **participación como aspiración**.

Otro punto que difiere con el tipo anterior es el referido a la presencia y peso que tienen los profesionales contratados. Este hecho muestra, en cierta medida, una distancia entre los trabajadores y la toma de decisiones de sus emprendimientos. Las posibilidades de que los trabajadores ejerzan el control y decidan los caminos a seguir se pueden ver debilitadas por la necesidad del conocimiento experto del que son portadores los profesionales. Esto se vincula con la distribución del conocimiento experto sobre la producción. Se necesita contar con el asesoramiento especializado que les dan los profesionales contratados, el punto aquí es que en el devenir del proceso los trabajadores puedan acceder a esos conocimientos, puedan recibir los asesoramientos necesarios pero no de forma pasiva sino que se encuentren en posición de decodificarlos. La etapa en la que se encuentran hace imprescindibles los conocimientos aportados por los profesionales. Pero los colectivos de trabajadores deberán darse los mecanismos para no depender por siempre de esos conocimientos y consolidar así la división entre los profesionales que tienen ese conocimiento experto y los trabajadores que no lo tienen.

Esta problemática en la relación con el conocimiento experto no está planteada en la etapa en la que se encuentran, no es planteado como un problema por los trabajadores. El problema aquí pasa más por las dificultades para contratar y retener ese personal profesional que por el peso que puedan

adoptar estos profesionales en las decisiones del colectivo. El desarrollo del proceso mostrará si esto se convierte en un obstáculo para la toma de decisiones de los trabajadores y, si es así, cuáles son las soluciones posibles que encuentran los distintos colectivos. El devenir de este tipo de organización puede ser acercarse al primer tipo o al tercero (presentado más adelante).

Al igual que en el caso anterior, no está presente aquí una diferenciación entre “ellos que no participan” y “nosotros que sí”. El discurso de los dirigentes unifica al colectivo en una sola voz. (“nosotros”) y asume desde su lugar la principal responsabilidad en fomentar la participación. Remarcando así la apuesta por lo colectivo, la necesidad de desarrollar y fortalecer el colectivo como motor de los emprendimientos.

En base a estos significados, y retomando algunas de las características de los procesos autogestionarios expuestas en el marco conceptual, puede plantearse que en estos colectivos se muestran intenciones claras de lograr la participación de los trabajadores. Estas intenciones presentes en los significados elaborados por los entrevistados se chocan, muchas veces, con las necesidades y urgencias que impone el momento. Se produce una tensión entre las necesidades inmediatas del inicio de la producción y las intenciones manifiestas de generar los espacios y posibilidades para la mayor participación. Esta tensión no puede ser resuelta a priori, sólo el desarrollo de estos procesos puede ir resolviendo o resignificando esa tensión que se presenta en los momentos de inicio de la producción. Será resultado del proceso el que esta tensión termine cristalizando una organización con posiciones de “dirigentes” y “dirigidos” (poder instituido) o avanzando hacia un proceso que enriquezca la participación y devenga instituyente.

Que estos emprendimientos logren o no alcanzar los grados de participación a los que aspiran, logren desarrollar la rotación en los puestos directivos, es algo que sólo el paso del tiempo, las distintas circunstancias que deban enfrentar y la forma en que lo hagan pueden ir contestando. En el momento en que se encuentran, se aprecia una tensión entre las intenciones de fomentar la participación y las dificultades para plasmarlas cotidianamente. Esta tensión es atribuible a las dificultades y urgencias que encuentran en las etapas iniciales de la producción. A estas urgencias se suma todo el peso de su historia como trabajadores dependientes. La tarea se vuelve doblemente difícil, generar las condiciones para cuestionar el rol pasivo del trabajador requiere cierta estabilidad y consolidación del emprendimiento. Las formas que se den los colectivos para recorrer esos procesos podrá ir resolviendo las tensiones del momento inicial y afirmando o relegando esas intenciones de conseguir la participación de todos los trabajadores. En ese desarrollo deberán hacer frente a todo el peso de lo instituido, el “natural” rol pasivo del trabajador y el desigual combate en el camino de su desnaturalización. Presentes desde el discurso y las intenciones chocan cotidianamente con el acostumbramiento, con lo que es presentado como natural e incuestionable.

C. La participación como problema... de ellos

Al igual que para los dos tipos anteriores, la estructura organizativa se corresponde con lo establecido en la normativa. Las asambleas se restringen a las ordinarias o algún tema puntual que surja y necesite de tratamiento extraordinario. Tampoco se dan otras instancias de intercambio colectivo entre los trabajadores. La Comisión Directiva la que toma las decisiones cotidianas de los emprendimientos. A diferencia de los tipos anteriores, la Comisión Directiva es presentada como la conducción de los emprendimientos sin reparos en la participación de los trabajadores en esas decisiones que se toman, se establece como la única responsable de la toma de decisiones. Tienen personal técnico-profesional contratado con gran influencia en las decisiones productivas de los emprendimientos, muchas veces este personal trabaja en conjunto con los integrantes de la Comisión Directiva y es allí donde se toman los lineamientos a seguir.

A su vez, la estructura productiva está organizada en referentes por áreas o sectores de trabajo. Éstos desarrollan los lineamientos establecidos centralmente. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones se percibe como muy poco activa, son muy escasas las oportunidades de participación e incidencia para los trabajadores que no integran los órganos de decisión de los emprendimientos.

En cuanto a los significados construidos respecto a esta modalidad, la característica saliente es la significación de **la participación como un problema**. La falta de participación es un problema, pero a nivel discursivo. No se ofrecen en el discurso alternativas de superación del problema, pues no es significado como un problema de la organización sino como un problema de quienes no participan. No es puesto el tema de la participación en su dimensión relacional.

Un primer punto que marca una diferencia importante con respecto a los tipos anteriores es la presencia en el discurso de una constante separación entre “ellos” y “nosotros”, nosotros que participamos (los dirigentes) y ellos que no participan (los “demás trabajadores”)

“...que todavía no están preparados o... no asumieron que... que tienen que gestionar ellos.”
“Como que no tienen la película clara todavía.”. E2

A diferencia de los casos anteriores donde se buscan los caminos para incentivar la participación de todos los trabajadores y se reconoce el papel fundamental de quienes si participan para lograr esto, aquí se tiende a responsabilizar a quienes no participan. Se plantea el problema como responsabilidad única de aquellos que no participan. El problema es puesto fuera de “nosotros” y al ser localizado en responsabilidades individuales, es puesto, de hecho, fuera de la organización.

La estructura organizativa, si bien en su forma es muy similar a la de los tipos anteriores, en su funcionamiento presenta menores posibilidades para hacer efectiva la participación de todos los trabajadores. Las comisiones se presentan más cerradas, con menor acceso para quienes no las integran. Dentro de las comisiones, la Directiva es la que conduce los emprendimientos y se presenta como la única responsable de las decisiones. Y el cambio con respecto al funcionamiento

en una empresa tradicional estaría dado, como límite máximo, por la apertura de la Directiva a escuchar las sugerencias de los trabajadores:

“Tenés más libertad de ir y hablar con la directiva o lo que sea si ves que algo está mal o tenés alguna idea de que puede mejorar en el área que están ellos... ellos vienen y te lo dicen y vos lo podés llevar a la práctica, viste?” E6

Esta idea de la participación como posibilidad de hacer sugerencias a la Directiva, muestra los obstáculos que se presentan para que los trabajadores se hagan cargo del emprendimiento. Se plantea la falta de participación como problema y, a su vez, se entiende la participación como la posibilidad de hacer sugerencias a la Directiva. En estos casos se aprecia, desde el discurso de los dirigentes, que el cambio en el rol del trabajador no está en el horizonte. No está en el horizonte construir un proceso de cambio que supere el rol tradicionalmente pasivo que tenían los trabajadores. No se muestran intenciones de que los colectivos de trabajadores sean quienes conduzcan los emprendimientos, la toma de decisiones se circunscribe a los integrantes de la Comisión Directiva que pueden mostrar o no disposición de escuchar las sugerencias de los demás trabajadores.

En otras situaciones la directiva es vista por los demás trabajadores como el “nuevo patrón”.

“(...) te ponen después a la dirección como el nuevo patrón... y bueno, acá es lo mismo, ahora es lo mismo, es decir, toda esa parte de dirección está vista por el resto de los compañeros como que si fueran patrones....” E8

Estos son casos que muestran como desde lo simbólico, algunos directivos pasan a desempeñar el rol de los “nuevos patrones”, las decisiones pasan enteramente por ellos y el intercambio con los demás trabajadores es muy escaso.

Este tipo de organización es vista tanto desde su aceptación como desde su crítica, sin embargo siempre se trata de que se instituye una autoridad nueva que tiende a cristalizarse y a naturalizar esa forma de organizarse.

Pueden entenderse estas situaciones como resultado de dos procesos que se retroalimentan: por un lado, desde la división entre “ellos y nosotros” a la que se hacía referencia más arriba, se plantea el problema de la falta de participación de los trabajadores como responsabilidad de “ellos que no participan”. Y por el otro, las posibilidades para la participación son muy escasas y se limitan a realizar sugerencias a la conducción del emprendimiento. Esta situación configura un panorama muy difícil para que los colectivos de trabajadores sean quienes tomen las decisiones de sus lugares de trabajo, vuelve difícil cualquier camino tendiente a resignificar el rol del trabajador.

Una de las investigaciones que figura como antecedente de este trabajo⁶ ha mostrado como, en algunos casos la nueva directiva sustituye en lo simbólico y en la toma de decisiones, a la patronal

⁶ “Las UPR _ Relaciones de Autoridad. Entre la lógica capitalista y la lógica autogestionaria.”
Flavia Carretto, 2007. Tesis de Grado, Licenciatura en Sociología, FCS, UdelaR.

anterior. Y esto desde un rol desfavorable. La nueva directiva no cuenta con los recursos (de conocimiento, económicos, culturales y sociales) con que cuentan las direcciones de las empresas tradicionales, deben aprender a moverse en un ámbito en el que no saben hacerlo. Esto genera presión, responsabilidad y más diferenciación respecto a los trabajadores “que no participan”. Por otra parte, la falta de estímulo a un proceso más colectivo, tiende a cristalizar esta situación y a culpar a los demás por la soledad en que estas directivas deben tomar decisiones muchas veces complejas.

A su vez, la rotación en los puestos dirigentes es muy escasa. En estos casos, la conformación de un grupo estable que toma las decisiones separado de las mayorías es bastante apreciable, la conformación de la Comisiones Directivas como dispositivos de poder que funcionan a partir de relaciones de comando-obediencia parece ganar terreno en la disputa entre la toma de decisiones colectivas y la consolidación de la *forma Estado* en la conducción. La participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones que atañen a sus emprendimientos es muy lejana, más aún siendo que no se aprecia una intención clara de generar esa participación. Se reconoce la falta de participación como un problema de los emprendimientos pero no se plantean caminos para la resolución de ese problema.

Otro punto que refuerza esta idea es la opinión en cuanto a las instancias colectivas de discusión. Estas son vistas, la mayoría de las veces, como poco provechosas, como “pérdidas de tiempo”.

“(...) que a veces distorsionan mucho porque tenemos la costumbre de irnos por las ramas y...y una reunión de 15-20 minutos dura dos o tres horas....” (E5)

“ porque las reuniones por lo general no... se derivan siempre, o sea, saltan otras cosas y los temas específicos nunca... como quien dice no ganás nada porque perdés tiempo.” (E2)

Tanto la participación en la toma de decisiones, como el apoderamiento de los espacios y funciones propias de los empresarios son elementos que no están presentes en estos emprendimientos, y no surge de los datos de campo la voluntad o la intención de cambiar esta situación.

4.2 Involucramiento y relaciones interpersonales

En este eje se analizan los niveles de involucramiento y compromiso de los trabajadores y el relacionamiento entre ellos. El involucramiento se analiza respecto del trabajo, en la realización de tareas productivas propiamente dichas, y con relación al desarrollo del emprendimiento en general. Las diferentes situaciones encontradas permiten presentar el análisis a partir de dos tipos diferentes.

A. Entre todos

En los emprendimientos que se encuentran en este primer tipo el involucramiento y compromiso de los trabajadores es evaluado por los entrevistados de forma positiva. Se destaca en todo momento que los trabajadores tienen un gran compromiso con el cumplimiento de las tareas que realizan, que se involucran en todo lo que tenga que ver con la realización del trabajo, sea a partir de pensar modificaciones a algunos procedimientos para mejorar la calidad del trabajo o para optimizar recursos, sea colaborando con otros compañeros en la realización de sus tareas o en el propio control de la calidad del trabajo que se realiza.

“Claro, ahora si porque de alguna manera hay un involucramiento bastante mayor entonces... podías confiar en decir, bueno, antes había que hacer un control externo de un determinado trabajo que ahora lo hace la propia persona que lo hace de alguna manera porque se hace más responsable de su trabajo.” E3

Esta evaluación positiva respecto a las tareas productivas no lo es tanto en relación al desarrollo del emprendimiento. Con respecto a involucrarse y participar de distintas instancias de formación o de discusión, a desarrollar el relacionamiento con otras organizaciones o diversas tareas de gestión, se percibe más dificultad para que los trabajadores se involucren.

En lo relativo al relacionamiento entre trabajadores, en este tipo se plantea como muy bueno. Si bien remarcan que como en todo colectivo tienen desacuerdos y discusiones, se destaca el buen vínculo y se pone el énfasis en que por sobre esas diferencias buscan que prime el buen clima de trabajo basado en el respeto.

“Hay diferentes ideas políticas, hay diferentes ideas religiosas y, por supuesto, hay diferentes ideas deportivas... y con la... con la justa medida del cómo se da la dinámica se respetan todas las ideas, que es lo mejor y hay una cosa que siempre la cooperativa ha priorizado, se prioriza por sobre la divergencia... se prioriza el clima.” E1

Un factor que puede ayudar en la explicación del grado de involucramiento y en el buen relacionamiento existente es el momento en el que se encuentran algunas de las experiencias que se ubican en este grupo: el comienzo de la producción y la gesta colectiva reciente refuerzan el compromiso y el buen relacionamiento. Con relación a esto destacan el diálogo como la manera de resolver los problemas que se presenten (de disciplina, relacionamiento, trabajo, etc.).

En relación a los significados que se elaboran en este tipo de emprendimientos, lo primero que se destaca es la consideración común de que el involucramiento de todos los trabajadores es fundamental para el desarrollo de un emprendimiento autogestionado. Coinciden todos en apuntar que el involucramiento y compromiso de los trabajadores son pilares en los que se asientan estas experiencias. Al ser consultados sobre el involucramiento del colectivo, la primer respuesta siempre apunta al involucramiento con el que realizan las tareas propiamente productivas, al involucramiento con respecto al trabajo concreto que es considerado muy positivo. La existencia de mayor involucramiento y compromiso con respecto a las tareas que realizan puede entenderse desde el sentimiento de pertenencia que desarrollan los trabajadores. Se da en estos colectivos una rápida apropiación del trabajo, los trabajadores sienten que trabajan para ellos y no para un tercero.

“Porque vos sabés que hoy no podés fallar porque te estás fallando a vos mismo, hoy no le fallás al patrón, hoy te estás fallando a vos mismo entonces como que lo asumís con otro compromiso, decís “pa, a esto le tenemos que dar para adelante””. E7

Este sentimiento de beneficio personal y colectivo en la realización del trabajo en contraposición al beneficio para alguien externo que es dueño de su trabajo genera que las tareas se realicen con más dedicación, prestándole mayor atención a la calidad y al buen desempeño productivo sabiendo que del resultado de ese trabajo depende que le vaya bien al emprendimiento. Aquí puede apreciarse como se modifica el involucramiento con respecto al trabajo a partir de no realizar tareas obedeciendo a reglas impuestas por un tercero que es dueño del tiempo y del producto del trabajo sino que se realizan con el convencimiento de que el trabajo es para el colectivo.

En cambio, al preguntar por el involucramiento con respecto al desarrollo del emprendimiento reconocen ciertas falencias, plantean que los trabajadores mayormente no se involucran o que precisan de instancias y planteos concretos para involucrarse en aspectos que excedan lo estrictamente productivo. Esas tareas son las que no pertenecen “naturalmente” a los trabajadores, nunca antes las realizaron, que se entienden como ajenas a los trabajadores pero que ahora deben asumir los colectivos. El peso de la dimensión instituida, de la natural asignación de roles en las empresas tradicionales, hace más difícil que el involucramiento se de en esas tareas que no son percibidas como estrictamente productivas.

Para involucrarse con las mismas aparece como necesario el desarrollo de cierto cuestionamiento a esa dimensión instituida, cierto cuestionamiento que les posibilite plantearse que la realidad de sus emprendimientos es distinta a la de la gran mayoría, que allí no hay empresarios, patrones, etc. que desarrollen esas tareas sino que son ellos mismos quienes deben llevarlas adelante.

Esto marca una diferencia sustancial entre el involucramiento referido a lo estrictamente productivo, que puede traducirse como hacer mejor lo que ya hacían, y el involucramiento con respecto al desarrollo del emprendimiento, que es algo tradicionalmente ajeno a los trabajadores. En los emprendimientos que se encuentran aquí, todo el discurso con respecto al mayor o menor involucramiento se presenta sin divisiones entre “ellos y nosotros”, la voz de los entrevistados se plantea unificando al colectivo, haciéndose parte de ese colectivo. Reconociendo la necesidad que tienen de generar que todos trabajadores se involucren pero sin culpabilizar a aquellos que se

involucran menos. Como fue planteado al principio de este apartado, esa necesidad de mayor involucramiento es vista como algo fundamental, es entendida como un gran desafío para el desarrollo de los emprendimientos autogestionados.

Relacionado a lo anterior, se plantea como otro factor importante el buen relacionamiento entre los trabajadores, el buen clima de trabajo y la solidaridad en las relaciones interpersonales. En algunos de los emprendimientos agrupados aquí, la gesta colectiva de recuperación está muy presente, ese momento de consolidación del colectivo como tal, de vivencias compartidas, muchas veces marcadas por momentos muy duros que pasaron juntos, es muy reciente. Como fue planteado en el marco conceptual, esta gesta colectiva de recuperación del emprendimiento es un factor importante en el sentimiento colectivo que desarrollan los trabajadores, y refuerza la unión y cooperación entre ellos.

“En la carpa nos empezamos a conocer y se empezó a afianzar la relación como compañeros, no? Hubieron momentos muy duros... de ahí salimos totalmente fortalecidos, totalmente fortalecidos. Por suerte salió bien. Y fortalecidos como compañeros y como familia porque ahí vos empezás a saber los problemas que cada uno tenía en su casa, de quien tenía tres gurises y ya prácticamente no tenía para pagar la luz, de quien tenía... Todas cosas que... cosas de las familias que no, que la verdad que no teníamos ni idea y que creo que fue un... de ahí salió más fortalecida la cooperativa.”E4

“(...) Y había algo que me lo contó un compañero que trabajaba en un sector de mantenimiento y me dice “aquel no lo conocía... yo porque vivía con mis problemas encerrado y que... me parecía que los otros... y a veces los miraba hasta mal...” Y se dio cuenta de que todos tenemos problemas, en distintas áreas, similares un problema del otro, y que todos somos iguales y estamos trabajando por lo mismo... cuándo? Después del quiebre del 2009, en la olla popular. Ahí se creó un vínculo entre compañeros que se desconocían... y ahí se dio cuenta... y me dice “yo me di cuenta que éramos todos iguales, que teníamos todos la misma problemática, era por no hablar, porque no los conocía y acá conocí gente, me ayudó a madurar, me ayudó esto, me ayudó...”E7

B. El involucramiento es un problema

En este otro tipo se plantea la ausencia de involucramiento como un problema. Se plantean reiteradas veces los problemas que tienen para que los trabajadores se involucren y se comprometan con el cumplimiento de sus tareas.

“De hecho... cosas que, bueno viste que no, que no tienen gollete a veces porque... algunos andamos por la fábrica o algo de eso y están escondidos y se salen de los escondites o de una siesta...” E8

Y remarcan que con respecto al desarrollo del emprendimiento, o sea, en relación a aquellas tareas que exceden lo estrictamente productivo, los trabajadores no se involucran. El principal problema

para la falta de involucramiento lo identifican a partir de la necesidad que tienen muchos de los trabajadores de recibir directivas más claras, la permanencia de su identidad como trabajadores dependientes.

“... nos quedó mucho eso también de esperar que nos vayan a decir, no a todos, no a todos, sobre todo en la parte productiva nos quedó que hubiera una figura que les fuera a decir lo que tenía que hacer.” E5

En cuanto al relacionamiento entre los trabajadores, también es presentado como un problema. Cuando no se considera un problema se lo describe como “correcto”. Se plantea la necesidad de abocarse a la producción y el poco tiempo para vincularse de otra forma, para desarrollar un mayor relacionamiento interpersonal.

“...No cambia tanto en el sentido de que ya uno tiene que cumplir con el trabajo de cada área y no te da tiempo para andar tampoco...” E6

Los entrevistados de los emprendimientos que se ubican en este tipo elaboran dos tipos de significaciones diferentes: una que sitúa el problema en un ámbito general (social), o otras como un problema de los que no se involucran. Ambas formas de significar el problema se presentan a continuación

A.1. El problema es de toda la sociedad

Por un lado, el involucramiento de los trabajadores se plantea como un problema que están obligados a resolver los emprendimientos autogestionados, se entiende como un requisito indispensable para la buena marcha del proyecto.

“... yo creo que en estos emprendimientos el involucramiento es... como que yo te diría... hasta el 90% de todo este asunto... porque si vos no tenés involucramiento en los compañeros no vas adelante, es imposible.” E8

Por otro lado, esto es visto como un problema que no es exclusivo de las ERTs, sino que afecta a toda la sociedad: la dificultad y falta de interés por apostar a lo colectivo, la batalla perdida en la apuesta por lo colectivo a partir de la primacía del individualismo. Aquí surge la referencia a la dimensión instituida y la lucha de los emprendimientos autogestionados en pos de desnaturalizar la premisa individualista que se impone como el camino a seguir.

“Yo creo que el involucramiento pasa por muchas cosas, primero que nada por un tema ideológico, que la gran mayoría de la gente, o la gran mayoría de los uruguayos lo vamos perdiendo cada día más... porque estamos en otra etapa, que nos importa si murió Ford o no murió Ford y no nos importa el vecino de al lado si tiene un plato de comida o algo de eso... que eso es una parte muy esencial para mi.” E8

En estas significaciones no se plantea el problema del involucramiento como problema de los que no se involucran, ni siquiera como problema de todo el colectivo, sino que se entiende que el problema está presente en toda la sociedad. Hay una interpretación, en los entrevistados que trasciende a su realidad inmediata, pueden enmarcar el problema en un problema de carácter más general:

“... porque el capitalismo es muy hábil, siempre está enganando a la gente... y bueno... (su capacidad) de adaptación a las cosas y de convencimiento para las personas... evidentemente que es cada vez mejor, no? Cada vez... convence más a la gente y la gente lo hace... la hace... cada vez más individualista” E8

Estas significaciones también pueden ser entendidas a partir de las tensiones entre autonomía y heteronomía, entre lo instituyente y lo instituido. La idea de que la apuesta por cualquier proyecto colectivo es despreciada por la mayor parte de la sociedad está pautando su choque ante la dimensión instituida; lo instituido, lo naturalizado, se corresponde con la apuesta a lo individual, por lo que la apuesta a lo colectivo, sea en la forma que sea, encuentra obstáculos por donde quiera ir. Esta disputa se plantea en términos de convencimiento, la necesidad de involucrar a todos los trabajadores en esa apuesta por el colectivo debe alcanzarse logrando que todos se convenzan de que ese es el camino. Es decir, no se plantea la búsqueda de mayor involucramiento a partir de sanciones o de establecer obligaciones sino que a través del convencimiento de los trabajadores.

Partiendo de ideas generales como “lo colectivo” y “lo individual”, puede visualizarse la desigualdad del combate a la que se hacía referencia en el marco conceptual. Desnaturalizar y cuestionar esa supremacía de lo individual sobre lo colectivo no constituye sólo un desafío para los emprendimientos autogestionados; constituye un desafío para la sociedad en su conjunto, quizás el mayor. Puede ser entendida como la batalla fundamental a partir de la cual abonar otras disputas, revalorizar la apuesta por lo colectivo en contraposición a lo individual.

A.2. El problema es de “ellos”

Por otro lado y también partiendo de considerar el involucramiento como un problema, se elaboran significados bien distintos a estos anteriores. Se plantea el problema de la falta de involucramiento dividiendo al colectivo, “ellos que no se involucran” y “nosotros que si nos involucramos”. Como fue visto en ejes anteriores, esta forma de plantear el problema tiende a responsabilizar a quienes no se involucran sin reparar en las condicionantes que pueden explicar esa falta de involucramiento. Las distintas formas adoptadas por la organización, los espacios disponibles para la participación, las realidades de cada colectivo y de cada trabajador, etc., son variables que inciden en el involucramiento de los trabajadores. El hecho que desde las voces de los dirigentes se plantee el problema como responsabilidad de los que no se involucran, debilita en cierta medida ese énfasis en la dimensión colectiva de los emprendimientos autogestionados y hace ver más difusos los caminos por los cuales lograr el involucramiento. Dentro de este grupo de significaciones se encuentran planteos que apuntan a que esos caminos serían a través del establecimiento de sanciones, de establecer obligaciones más claras en cuanto al cumplimiento de las tareas.

“(...) para poder aplicar algo más rígido en cuanto a eso porque consideramos... la gran mayoría considera que el aplicar ciertas cosas rígidas como una empresa con capital o capitalista o más vertical o más piramidal... no va en detrimento de la cooperativa, creo que va a funcionar mejor...” E5

A diferencia de las significaciones anteriores, estos planteos no se cuestionan la problemática general, de fondo, si no que buscan caminos “más tradicionales” a partir de los cuales lograr el involucramiento de los trabajadores. Se cree que el involucramiento puede prescribirse al igual que las tareas.

3. Relación con el trabajo

En este eje se busca analizar la relación con el trabajo en los distintos emprendimientos. Por “relación con el trabajo” se entenderá la relación con el proceso productivo concreto, las formas de realización del trabajo y la visualización del proceso productivo que tienen los trabajadores entrevistados.

Se desarrollará el análisis de este eje presentando dos tipos distintos: emprendimientos que modificaron su relación con el trabajo y emprendimientos que no lo hacen. A partir del primer tipo se elabora un conjunto de significados similares y a partir del segundo se identifican tres tipos de significaciones.

A. Cuando el trabajo comienza a cambiar

En este primer tipo se encuentran aquellos colectivos de trabajadores que presentan procesos productivos diferentes a los tradicionales, que modificaron su relación con el trabajo. Las particularidades de los emprendimientos que se ubican en este tipo explican esas diferencias.

Uno de estos es un emprendimiento autogestionado en el que no hay empresa anterior, es decir, el colectivo de trabajadores estableció sus formas de trabajar desde el comienzo sin el lastre de una forma heredada de una empresa anterior. En este emprendimiento se identifica una relación con el trabajo diferente a la predominante, con esquemas de organización menos rígidos y mayor rotación e intercambio en los distintos puestos y tareas que realizan. Se destacan modificaciones en distintos procedimientos de trabajo a partir de la búsqueda continua para mejorar las condiciones en las que realizan las tareas. A su vez, resaltan la inexistencia de controles de calidad externos a los sectores en los que se realizan las tareas, quedando estos bajo la responsabilidad de los mismos trabajadores que las realizan.

El otro emprendimiento incluido en este tipo, cambió su relación con el trabajo antes del quiebre de la empresa anterior. Antes de que el colectivo de trabajadores estuviera al frente del

emprendimiento ya había cambiado la relación con el trabajo⁷. Es decir, antes del quiebre de la empresa anterior su relación con el trabajo ya era diferente a la correspondiente a los esquemas tayloristas predominantes en la empresa anterior. Esos cambios pasan por una organización menos vertical, con mayor contacto e intercambio entre las distintas áreas de trabajo. Y, al igual que en el otro emprendimiento prescinden de controles de calidad externos a las propias áreas que realizan las tareas, basados en el compromiso de los trabajadores buscan incorporar controles de calidad durante los mismos procedimientos.

“Claro, ahora si porque de alguna manera hay un involucramiento bastante mayor entonces... podías confiar en decir, bueno, antes había que hacer un control externo de un determinado trabajo que ahora lo hace la propia persona que lo hace de alguna manera porque se hace más responsable de su trabajo.” E3

“Antes capaz el departamento de control de calidad tenía que hacer algunos controles puntuales en determinadas áreas que ahora ya no son necesarios porque el área misma lo hace.” E3

Los significados elaborados tienen como punto central la valoración de esa relación con el trabajo distinta. Se plantea la necesidad de modificar la relación del trabajador con su trabajo, de mejorar las condiciones en las que se realiza.

Esas diferencias en la relación con el trabajo refieren mayormente a mejoras en las condiciones en las que realizan las tareas y en los procedimientos para realizarlas. Los mayores cambios se dan a partir del conocimiento del proceso productivo y del involucramiento de los trabajadores para mejorar la calidad de la producción. Junto a esto destacan las posibilidades para introducir modificaciones, posibilidades que no se dan en una empresa tradicional.

“(...) De todas maneras, la ventaja por así decirlo, lo que tiene la empresa cooperativa en este caso, en el caso donde estoy yo ahora, que si vos tenés iniciativa, tenés la libertad de... Entonces, tenés la libertad, porque eso es indudable. Yo que se, yo por ejemplo he tenido una facilidad para poder hacer algunos moldes para algunas piezas para que cuando le vayamos a hacer el maquinado para la terminación queden mejor, que sea más rápido o más práctico o con menos problema para el compañero porque... Siempre el tema de la salud está... Y bueno, y se da con facilidad. Que de repente en una empresa donde hay un director de proyecto o donde hay otras jerarquías que muchas veces, porque nosotros lo hemos evaluado así también, las patronales las ponen ahí para qué... o sea, es un freno. Este va a inventar una máquina y me va a pedir más plata...” E1

Se destaca que a partir del involucramiento y el compromiso de los trabajadores han desarrollado modificaciones a ciertas tareas que realizaban para mejorar la eficiencia y la calidad de las condiciones laborales. Dentro de estas mejoras remarcan el “autocontrol” de cada trabajador o cada

⁷ A partir de un acuerdo entre la Unidad de Relacionamiento con el Sector Productivo de la UdelaR (actualmente bajo la órbita del SEAM) y el sindicato de la empresa anterior se realizó un trabajo de reorganización laboral que llevó a que se cambiara radicalmente la organización del trabajo.

sector de trabajo basándose en que el hecho de no “hacer bien” la tarea asignada perjudica el trabajo de todos.

“(...)El principio es ese, estoy perjudicando al compañero que sigue o a alguien que va a tener que asumir mi tarea.” E1

En lo referido al cumplimiento de las tareas no tienen sistemas de control que apunten a lo punitivo, es decir, no se busca el rendimiento a través del posible castigo sino a partir del convencimiento.

“No existe la supervisión... buscando el castigo o el rendimiento por castigo. Lo que se busca es el rendimiento por conciencia del trabajo...” E3

Esta situación puede sugerir ciertos cambios en la relación del trabajador con su trabajo, fundamentalmente en la realización de las tareas a partir del convencimiento de que son importantes para la obtención del beneficio colectivo. El hecho de no estar obedeciendo reglas impuestas por un tercer que es dueño de su tiempo y del producto de su trabajo cambia la relación. Los trabajadores adquieren mayor conocimiento del proceso productivo y reconocen en ese proceso beneficios para el colectivo. Modifican así, en cierta medida, algunos aspectos de los procesos de enajenación del trabajo. Buscan darle mayor sentido a las tareas que realizan, comprenderlas como beneficiosas para el colectivo y reconocen a sus compañeros como aliados en esa búsqueda colectiva.

Estos procesos se dan de manera muy dispar entre ERTs, los trabajadores van desarrollando distintos grados de apropiación y pertenencia del que emergen estos indicios de revés a los procesos de enajenación inherentes a la relación de trabajo asalariado.

B. Cuando el trabajo es el mismo

En este otro tipo se ubicarían aquellos emprendimientos en los cuales la relación con el trabajo es básicamente la misma: se mantienen las tareas y los puestos existentes en la empresa anterior. Si bien en algunos casos se marcan algunos cambios en ciertos procedimientos, el trabajo se mantiene sin cambios en líneas generales. Tres significados distintos emergen de las entrevistas realizadas respecto a esta situación.

B.1. Cuando lo urgente y lo inmediato ocupan todos los esfuerzos

Son los que plantean que si bien no modificaron su relación con el trabajo, se plantean hacerlo. Estos emprendimientos tienen en común que al momento de las entrevistas la recuperación era muy reciente y se encontraban en las primeras etapas de reactivación de la producción. Los significados elaborados en torno a la relación con el trabajo sugieren las intenciones de modificarla, los procedimientos y tareas que realizan son las mismas que realizaban en la empresa anterior pero las significaciones que elaboran muestran la voluntad de introducir modificaciones.

“(...) Creemos que cuando ya estemos con una producción más estable, con una organización distinta, bueno ya vamos a poder hacer, que es uno de los objetivos, formarnos cada uno en todos los sectores.” E4

También se plantean la necesidad de generar mejores condiciones para la realización de esas tareas, modificar los procedimientos a partir de la propia experiencia con el fin de mejorar la calidad de la producción y de que los trabajadores tengan las mejores condiciones laborales posibles.

La necesidad del momento inicial de la producción lleva a que esos objetivos queden postergados. Los cambios que se plantean no muestran por detrás una apropiación crítica del proceso productivo de la empresa anterior, es decir, los significados elaborados no parten de evaluar críticamente la relación con el trabajo existente. Las modificaciones que se plantean apuntan más a mejorar las condiciones que a una modificación en la relación con el trabajo propiamente dicha. Esta apropiación crítica del proceso productivo también encuentra un fuerte obstáculo en la necesidad de estabilizarse productivamente, necesidad que ocupa el centro de las preocupaciones y las acciones.

Es posible plantear aquí dos hipótesis que solo pueden ser contrastadas a partir de la observación del desarrollo de estos procesos en el mediano y largo plazo:

- Primero, el desarrollo de los procesos permitirá evaluar si estos colectivos logran estabilizarse productivamente y generar mejores condiciones;
- Segundo, si a partir de esa estabilización y generación de mejores condiciones laborales, estos colectivos de trabajadores buscan modificar la relación con el trabajo en sus aspectos centrales, generando un conocimiento más integral del proceso productivo, reconociéndose como parte importante del mismo, buscando formarse para las distintas tareas que lo componen, etc.

El que los colectivos recorran el camino de apropiarse de su proceso de producción dependerá del desarrollo de cada proceso autogestionario. Se presentan como objetivos lejanos que por el momento quedan relegados por la necesidad que les impone el inicio de la producción.

A pesar de dar cuenta en las entrevistas de escasas modificaciones, se le atribuye un significado central en el sentido de cambio al sentimiento de trabajar para beneficio del colectivo y no de un tercero. En este punto es donde marcan mayores diferencias respecto del trabajo anterior, planteando que se sienten más cómodos en sus trabajos a partir de que ahora lo sienten, precisamente, como *su* trabajo.

“... la gente trabaja más liberada, con más gusto...” E7

¿Configura esto un indicio de la posibilidad de generar otra relación con el trabajo? El cambio en el sentimiento hacia el trabajo, reconocer la importancia de sus tareas en un proceso que hace al beneficio de todo el colectivo, muestra caminos posibles:

“Vos antes, sonaba el despertador, te levantabas a trabajar y “otro día, tengo que ir de vuelta, bueno ta...” o de repente no ibas. Ahora no, sonó el despertador, es mi trabajo, ya me levanto enchufado, vengo y pensando permanentemente cómo solucionar cosas, las cosas que hay que hacer.”

Este sentimiento hacia el trabajo que se modifica (desde sentirlo como una carga, como una tarea más a cumplir con resignación a algo que se hace con gusto, y que los mantiene pensando continuamente en los asuntos a resolver) también está marcado por el momento en el que se encuentran. Muchas veces, este momento de inicio de la producción y búsqueda estabilidad los lleva a estar pendientes de lo que sucede en los emprendimientos, el factor del entusiasmo inicial juega aquí un papel muy importante. Generando incluso algunas situaciones en las que se les vuelve necesario y natural trabajar jornadas mucho más largas de las habituales, sin descanso, sin parar para comer, etc. Aquí se vuelve a plantear la interrogante del devenir del proceso, de saber si esas situaciones tienden a naturalizarse o si a partir de conseguir cierta estabilidad esos “sacrificios” iniciales van quedando de lado.

B.2 Cuando deberíamos cambiar y no podemos

En segundo lugar, y dentro del conjunto de los emprendimientos que no modifican su relación con el trabajo, se encuentra una situación que merece especial atención. Es la única en la que se plantea una apropiación crítica del proceso productivo. Un emprendimiento en el que las tareas y los puestos se mantienen de la empresa anterior y esto es planteado como un problema. El planteo de lo productivo como problema apunta a que el emprendimiento sigue produciendo de la misma forma en que lo hacía la empresa anterior, manejan los mismos parámetros de una empresa que quebró.

“(...) porque también esa es una cuestión, nosotros nos seguimos manejando prácticamente con la producción y productividad que tenía la vieja Funksa... una fábrica que hay que aclararlo, yo se los aclaro en todas las asambleas y todas las cosas, una fábrica que quebró.”

E8

A esto se le suma que tienen menos recursos, menos personal técnico profesional y menor capacidad para invertir en investigación y desarrollo para cambiar esos parámetros productivos. Al momento de pensar en las soluciones a este problema se remarca que el único camino sería, justamente, el cambio en la relación con el trabajo. Dada la falta de recursos, el camino para modificar esos parámetros productivos y hacerse competitivos está en el involucramiento de los trabajadores. Ese cambio en el trabajo a partir de sentirse parte del proceso de producción, de sentir que el trabajo ahora es de ellos, no está presente.

“(...)si, esa es un poco la problemática, y más que nada en este gremio que la gente venía de estar 20 años bajo un patrón o 30 años bajo un patrón, de repente se ponen... ahora es lo mismo, es decir, toda esa parte de dirección está vista por el resto de los compañeros como que si fueran patrones... De hecho... alguno andamos por la fábrica o algo de eso y están escondidos y se salen de los escondites o de una siesta...” **E8**

Se plantea que los trabajadores no han hecho “ese quiebre”, ese pasaje del trabajador asalariado al trabajador autogestionado. La cuestión aquí es preguntarse por qué no se da ese quiebre, cuáles son las condiciones que se deberían dar para que ese cambio sea posible. Esta es una problemática que atraviesa a todos los procesos de recuperación de empresas. Cabe preguntarse a partir de qué condiciones puede el colectivo apropiarse de su trabajo, qué condiciones son necesarias para habilitar esos cambios en la relación con el trabajo. Está claro que el hecho de que se establezca el colectivo al frente del emprendimiento no desencadena por sí mismo esos cambios. Esto es significado como un problema general, de toda la sociedad, de la supremacía de lo individual sobre lo colectivo.

“(...)no se cuándo va a estar este mundo en esa condición porque el capitalismo es muy hábil, siempre está enganchando a la gente... y bueno... su capacidad de... de adaptación a las cosas y de convencimiento para las personas... evidentemente que es cada vez mejor, no? Cada vez... convence más a la gente y la gente lo hace... la hace... cada vez más individualista.” E8

La penetración de premisas individualistas en toda la sociedad como obstáculo estructural para el desarrollo de la autogestión grafica la *desigualdad del combate* entre lo instituido y lo instituyente. Estos procesos, que basan muchas de sus fortalezas en el desarrollo del sentimiento colectivo, encuentran el obstáculo de la apuesta por lo individual como norma general, la imposición de lo instituido. Esta tensión presente en todos los procesos autogestionarios (a veces expresada en forma directa) es la que conduce a pensar estos emprendimientos como embates de lo instituyente hacia lo instituido, como fuerzas que pugnan por la autonomía y se rebelan ante la heteronomía imperante y naturalizada. Embates que pueden ser insuficientes en esa lucha por modificar lo instituido.

La sensación que se transmite en este caso es de resignación, de derrota ante el combate desigual. Las condiciones a las que se hace referencia para plantearse un cambio con relación al trabajo, tienen como punto ineludible la consolidación de un trabajo estable que permita a los trabajadores pensar en las potencialidades y limitaciones del trabajo autogestionado. El hecho de no lograr consolidarse y cubrir las necesidades básicas de los trabajadores del colectivo obstaculiza cualquier desarrollo posterior.

“W: (...) es lo que yo te decía un poco, nos faltó haber sido exitosos enseguida para poder... seguir trabajando en esa parte con la... con las cosas de tu casa satisfechas y para poder ir haciendo ver que sí que podíamos, porque esto es una enseñanza de todos los días, es como cuando vos tenés un niño chico... es una cotidianeidad. Pero claro, si vos no sos exitoso, te estás cagando de hambre... la gente empieza a decir no...”

J: claro, qué voy a ir a un taller... qué me vas a hablar de la autogestión cuando no tengo para comer...”

W: exactamente, cuando no tengo para comer...” E8

Lo urgente, la necesidad inmediata, no permite visualizar las posibilidades de entablar ese combate. Está claro que para considerar estos procesos como embates provenientes de lo instituyente, los

colectivos de trabajadores necesitan generar las condiciones para detenerse a pensarlo de esa forma, generar un piso desde el cual plantearse esas posibilidades.

B.3 El peso y la ventaja de la costumbre

En tercer lugar, se encuentran aquellas situaciones que no han modificado su relación con el trabajo y que no se plantean hacerlo. La relación con el trabajo no es un problema. Los planteos apuntan a resaltar lo bueno de poder seguir produciendo como lo hacían antes del quiebre de la empresa anterior:

“Quedó todo bien armado, no se rompió nada, entonces seguimos con el mismo engranaje que estábamos.” E6

El quiebre de la empresa anterior y la constitución del colectivo al frente del emprendimiento no produjo cambios en la relación con el trabajo y esto es significado como una ventaja, una facilidad a la hora de organizar el trabajo y poder llevar adelante la producción. La ventaja de que haya quedado todo como estaba radica en que todos saben qué hacer y cómo hacerlo, el acostumbramiento a la realización de las tareas los lleva a la repetición.

“Lo que pasa es que... todo el mundo... hay mucha gente vieja y toda la vida hizo... trabajó igual.” E6

Partiendo de la consideración de que el camino para modificar la relación con el trabajo tiene como punto de partida la apropiación crítica del proceso productivo, cabe plantearse aquí, cuáles son las condiciones necesarias para que el colectivo realice ese proceso. Es decir, cuáles son las condiciones que se deben generar para que se cuestionen las *formas de hacer y de ser* dentro del emprendimiento.

Este acostumbramiento a una forma muestra claramente el peso de lo instituido, lo naturalizado. No se plantea la necesidad de modificar la relación con el trabajo y se valora como ventaja la posibilidad de seguir produciendo igual que antes. Esta significación positiva del trabajo “de siempre” vuelve lejana la posibilidad de una apropiación crítica del proceso productivo, representa un fuerte obstáculo en el camino hacia ese cambio en la relación del trabajador con su trabajo.

En esta misma línea se encuentran significados que apuntan a marcar las dificultades que encuentran en el cumplimiento de las tareas. Estas dificultades se asocian a la necesidad de ser más pragmáticos, de tener una figura que de directivas más claras a los trabajadores.

“(...) nos quedó mucho eso también de esperar que nos vayan a decir, no a todos, no a todos, sobre todo en la parte productiva nos quedó que hubiera una figura que les fuera a decir lo que tenía que hacer.” E5

Sumado a esta necesidad de que “les digan qué hacer”, se plantea que muchas veces se toman las libertades y no las responsabilidades del trabajo autogestionado. Los problemas en los cumplimientos de las tareas se identifican como problemas a partir de la falta de compromiso de los trabajadores y las soluciones que se elaboran pasan por la búsqueda de una estructura más piramidal que les permita ser más pragmáticos, que les permita ejecutar sanciones de manera más automática. Aquí se aprecia nuevamente el acostumbramiento a las formas de hacer heredadas de la empresa anterior, la naturalización de los mecanismos disciplinarios de la organización del trabajo tradicional.

No está presente el cuestionamiento acerca de cómo producir, no es un problema para la gran mayoría de los emprendimientos. Los posibles reversos a los procesos de enajenación son muy difusos.

4. Pensando y construyendo la Autogestión

En este último eje de análisis se desarrollan los distintos significados que elaboran los trabajadores entrevistados acerca de la autogestión.

Los significados elaborados son muy diversos. Las respuestas obtenidas en este eje están marcadas por la impronta personal de los entrevistados, sus vivencias, su historia y su visión acerca de la autogestión.

Estas particularidades conducen a presentar el análisis en forma diferente de los ejes anteriores. No es posible aquí, y no ayudaría en la comprensión, la construcción de diferentes tipos para agrupar significados similares. El análisis de este eje se presenta realizando un recorrido por los distintos significados que elaboran los trabajadores acerca de la autogestión. Tomando las características y dimensiones que se plantearon como centrales se intentará dar cuenta de los significados que elaboran los entrevistados, ordenándolos a partir de las definiciones, objetivos, ventajas y desventajas y posibilidades de expansión para la autogestión.

A. Yo autogestionado

Se comenzará por las distintas formas en las que los trabajadores definen un emprendimiento autogestionado, ordenando los significados en base a algunas de las dimensiones planteadas en el marco conceptual y elaboradas por los entrevistados.

A.1. Ejercicio colectivo de la decisión

El ejercicio colectivo de la decisión aparece en varios de los planteos como un elemento central al momento de definir un emprendimiento autogestionado, se establece que el hecho que los define es

que son los trabajadores como colectivo organizado quienes toman las decisiones de sus lugares de trabajo.

“Porque desde las 7 de la mañana hasta las 4 y media de la tarde y más nosotros definimos entre nosotros, como cooperativa, como grupo de compañeros organizados, qué va a hacer cada uno, cómo se va a manejar el colectivo en general y hacia dónde vamos, entonces... como que está, ya está, es eso.” E1

Este elemento central se refuerza haciendo énfasis en la dimensión colectiva de estos procesos, remarcando que es el colectivo en su conjunto y no algunos trabajadores quienes deben tomar las decisiones de los emprendimientos.

“Claro, y que tenés que tomarla por la mayoría no... no que sea uno. Porque... como una autogestión va en el grupo, en el colectivo, porque si vos decís “no, hay uno que mueve los piolines”, bueno, hay un patrón.” (...) “esto es autogestionado porque no depende de uno sino de todo el colectivo.” E7

Aquí pueden encontrarse aspectos que hacen a lo fundamental del ejercicio colectivo de la decisión y a la oposición a la *forma Estado*. Se plantea como central que sea el colectivo quien tomen las decisiones, marcando la oposición a que se establezca una minoría que tome las decisiones separada de las mayorías.

El planteo de que sean los trabajadores en colectivo quienes tomen las decisiones trae aparejada la necesidad de generar mayor involucramiento. Para hacer efectiva esa oposición a la *forma Estado* y posibilitar el ejercicio colectivo de la decisión se encuentran con la dificultad de la falta de involucramiento de los trabajadores. Se plantea, desde los dirigentes entrevistados, la responsabilidad de estimular el involucramiento de todos los trabajadores; el rol fundamental que deben jugar ellos, los dirigentes, en pos de generar ese involucramiento.

“Y que más allá de que haya compañeros puntuales en áreas específicas, las decisiones para bien o para mal son de todos y los beneficios serán para todos y las penas si hay que correr con alguna serán para todos.” E4

Otra forma de definir la autogestión es por la negativa, y con base exclusivamente en la experiencia propia:

“ (...) siempre fue autogestionada porque no hubo una cogestión con nadie” E5.

Esta forma de definirse a partir de que los trabajadores nunca compartieron la gestión del emprendimiento da muestras de una significación acerca de la autogestión más acotada. Se pone el énfasis en lo que no pasó, eso que no pasó (la cogestión) los define como autogestionados. A su vez, se hace referencia a que esa gestión y toma de decisiones en manos de los trabajadores les genera ciertos inconvenientes de funcionamiento, que el hecho de tener una estructura horizontal no les genera beneficios sino problemas a la hora de realizar las tareas y de tomar las decisiones.

“(...) la gran mayoría considera que el aplicar ciertas cosas rígidas como una empresa con capital o capitalista o más vertical o más piramidal... no va en detrimento de la cooperativa, creo que va a funcionar mejor... que se entienda que la cooperación no va en... no es que signifique que se puede hacer cualquier cosa...” E5

En este caso el ejercicio colectivo de la decisión les genera más inconvenientes que beneficios. Se define el emprendimiento como autogestionado a partir de que nunca hubo cogestión y se plantea la voluntad de conseguir una estructura más vertical, marcando que así el emprendimiento funcionaría mejor.

A.2. Trabajador, empresario no

Otro aspecto al que se hace referencia al definir un emprendimiento como autogestionado, es la diferencia entre trabajadores y empresarios. Esta oposición se presenta de diversas maneras y con diferentes énfasis como elemento que define a un emprendimiento autogestionado. Un primer aspecto es el referido a la propiedad. Se define un emprendimiento autogestionado como una empresa en propiedad de los trabajadores, donde los que la trabajan son los propietarios.

“Un emprendimiento... un trabajo tuyo, una empresa tuya, no?” E2

En algunos casos este aspecto es el que define una empresa autogestionada, sin reparos en características de funcionamiento, de organización, etc.; se define la autogestión a partir de la propiedad.

En otros se plantea la cuestión de la propiedad pero no como centro, no como rasgo definitorio, sino en alusión a lo que implica que no haya empresarios al frente de una empresa.

“...yo digo que nosotros no somos empresarios somos trabajadores gestionando una empresa, son cosas muy distintas...” E4

Esta diferenciación se desdobra en varios aspectos que se entienden como centrales en la definición de un emprendimiento autogestionado.

Algunos se refieren al funcionamiento cotidiano de la empresa a partir de que son los propios trabajadores quienes están al frente de la misma, lo que más destacan en este sentido es la valoración en cuanto al compromiso con el trabajo. Se remarca como aspecto distintivo que los trabajadores se comprometen más en la realización de las tareas y que asumen mayores responsabilidades, que le dedican más tiempo y más energía a sus trabajos, y que lo hacen con gusto. Esto se asocia al hecho de que trabajan para ellos, para el colectivo (aspecto ya señalado en apartados anteriores).

Otros definiciones que parten de la misma diferenciación, plantean como elemento clave que la centralidad de la empresa está dada por el trabajo y no por el capital:

“... a base de trabajo tuyo no a capital, ya que el capital vendría a ser el trabajo, eso es como lo veo yo... Una empresa tuya pero de trabajo...” E2

Esta centralidad del trabajo en oposición al capital no es planteada como principio que organiza el funcionamiento, como característica que genera una organización diferente, alude nuevamente a la ausencia de los empresarios, en este caso como ausencia de capital. Se remarca que algo que define a una empresa autogestionada es que el emprendimiento puede no ser rentable para el capital pero si para los trabajadores, que las diferencias en los objetivos de los empresarios y de los trabajadores establecen las posibilidades para el desarrollo de emprendimientos autogestionados.

“(...) Pero nosotros, como siempre dijimos, acá no vinimos a hacernos ricos, venimos a trabajar, a ganarnos el pan, a trabajar dignamente, a llevar nuestro salario, es a eso que apostamos.” E7

Estas significaciones en torno a la diferencia de propósitos entre empresarios y trabajadores apunta a que en un emprendimiento autogestionado no existe el costo empresario, esto los define y abre posibilidades para que una empresa que no resulta rentable para los empresarios pueda serlo si funciona de forma autogestionada.

Planteos como estos, que señalan la diferencia entre trabajadores y empresarios al frente de un emprendimiento, pueden mostrar caminos en pos de desnaturalizar la imprescindible presencia de los empresarios al frente de los emprendimientos. Pueden ser pensados en clave de la disputa instituido-instituyente. Como fuerzas que cuestionan la dimensión instituida, que se dirigen a desestabilizar el imaginario que dicta que al frente de un emprendimiento tiene que haber un empresario. En muchos casos estos cuestionamientos se dejan ver en los significados que elaboran los trabajadores acerca de la autogestión, son concientes de lo que significa lograr que una empresa funcione sin la presencia empresaria, de lo que significa en términos de cuestionamiento a lo establecido.

“(...)si precisábamos un empresario: no. Al contrario, me lo exigían las instituciones para poder... para poder darme algún apoyo y concretar cosas...” E3

“Nosotros tuvimos que quebrar muchas barreras para que creyeran que esto... mucha gente que no, “los salva un empresario sino no los salva nadie, los trabajadores no pueden”...” E4

Puede entenderse aquí la oposición entre trabajadores y empresarios planteada en términos generales, es decir, que no se dirige solamente a el o los empresarios que estaban al frente de los emprendimientos que recuperaron los trabajadores, sino a los empresarios en general.

En otras situaciones esta oposición se dirige centralmente al empresario que era dueño del emprendimiento ahora recuperado, no se plantea la oposición entre trabajadores y empresarios sino entre ellos y el dueño anterior. Estas significaciones en términos de la situación concreta marcan las diferencias entre trabajadores y empresarios como diferencias de forma, no como una disputa de fondo en pos de desnaturalizar el rol de los empresarios. En este sentido se encuentran planteos que definen la autogestión como *“hacer lo que hacía el patrón pero bien”*. Se plantea que ahora el

manejo del dinero es transparente, que al estar ellos al frente del emprendimiento lo que se genera es que todos pueden saber qué se hace con el dinero que entra y que sale.

“No, no, el cambio es que sabés... que sabés para dónde va la plata y qué se hace con la plata y qué no.” E6

B. Objetivos de la autogestión

En este apartado se analizan los significados que elaboran los trabajadores en torno a los objetivos de un emprendimiento autogestionado. Si bien aquí también se encuentran significados diversos, éstos pueden agruparse en dos tipos distintos: los que refieren a objetivos acotados e inmediatos y las que plantean objetivos más amplios y de más largo plazo.

B.1 Trabajo estable y salario digno

Dentro de los objetivos más inmediatos la defensa de la fuente laboral aparece como un elemento central en el discurso de todos los entrevistados, tal como fue planteado en la presentación del tema de investigación, el primer objetivo de estos emprendimientos es tener una fuente de trabajo.

En algunos casos este es el único objetivo al que se hace referencia. El motor principal con el que surgen todos estos emprendimientos es ese, la lucha de los trabajadores por tener una fuente laboral, por poder vivir de su trabajo. Este objetivo, nada menor, presenta la paradoja de cómo reconfigurarse al momento de alcanzar la reapertura de la empresa. Si se mantiene como único objetivo la recuperación del trabajo, al momento de volver a producir este se vería cumplido. Así, en la mayoría de las situaciones se plantea, junto a este objetivo inicial, la búsqueda de mejores salarios y mejores condiciones laborales. En esa búsqueda de mejores condiciones las referencias encontradas apuntan al cuidado de la salud de los trabajadores, a modificar procedimientos, mantener maquinaria, herramientas e instalaciones en buen estado.

Más allá de esta mención a la salud de los trabajadores, el elemento en el que se pone más énfasis dentro de las condiciones laborales es la necesidad de conseguir estabilidad, la búsqueda de consolidar sus emprendimientos y así tener una fuente de trabajo estable. Dentro de las condiciones laborales la estabilidad es la preocupación primordial. La misma se refiere más a los salarios y las ganancias que puedan tener que a las condiciones en las que realizan el trabajo. De hecho, en algunas situaciones se relegan otras condiciones en pos de lograr la estabilidad del emprendimiento (por ejemplo se accede a trabajar jornadas más largas).

Estos objetivos remarcan la condición indispensable para el desarrollo de los emprendimientos autogestionados: la necesidad de ser viables y estabilizarse en el tiempo. Desde ese piso es que se pueden plantear objetivos más ambiciosos y de más largo plazo.

B.2 Trascender el emprendimiento

En otros casos, se plantean líneas de expansión de la autogestión que apuntan a desarrollarla como un proyecto integral, como un camino deseable para toda la sociedad. Estos objetivos de “mayor alcance” tienen como condición necesaria conseguir los primeros, los más inmediatos.

“Exactamente, intentar propagar de que... los emprendimientos así en conjunto y bien llevados y un montón de cosas pueden ser la salida para mucha gente (...) pero bueno, sabemos que es una cosa muy difícil porque... primero que nada tendrías que hacerlo adentro...” E8

Aquí lo primero que se establece es la búsqueda de trascender los límites del emprendimiento. Se plantea que los trabajadores autogestionados deben involucrarse con todos los trabajadores organizados, luchar por las mejoras en las condiciones laborales no sólo en sus emprendimientos sino para todos los trabajadores, participando de las distintas organizaciones sindicales que correspondan a su rama de actividad y de las organizaciones que nucleen a los trabajadores autogestionados.

Siguiendo esta línea de buscar trascender los límites de los emprendimientos se plantea la necesidad de devolverle a la sociedad el apoyo que les ha dado.

“Pero sí las necesidades básicas tenerlas cubiertas, que eso sería fundamental. A su vez, estos emprendimientos tendrían que recordar y acordarse de lo que la sociedad les ha dado y trabajar en ese sentido para la sociedad...” E8

A su vez, sumando a esa pretendida expansión, se marca la voluntad de que estos emprendimientos se puedan transformar en lugares de referencia para el barrio donde se encuentran, de que se generen espacios para la interacción y cooperación de las personas que viven en el territorio en el que la experiencia se localiza. Estas intenciones de involucrarse con la realidad del entorno y las de implicancia con el conjunto de los trabajadores, muestran la elaboración de significados que trascienden las situaciones concretas y apuntan a entender la autogestión como un proyecto de amplio alcance, como un camino para la sociedad en su conjunto.

“Es decir, como que es un camino no sólo de una solución laboral individual o de un colectivo de trabajadores sino que es un... es un camino para la sociedad en su conjunto.” E3

Sin embargo, las significaciones acerca de la expansión de la autogestión hacia otros ámbitos que no sean los productivos no son muy frecuentes, aunque si se encuentran planteos que desde lo productivo se plantean desarrollar objetivos más ambiciosos.

En este sentido, se encuentran planteos que expresan como objetivo la búsqueda de una sociedad más justa, de un relacionamiento más humano. El punto de partida para desarrollar esos objetivos de mayor alcance se ubica en la producción, poniendo el énfasis en “la expansión de la libertad” a partir de la toma de decisiones, a partir de que “que tu destino está en tus manos”.

“(...) por lo menos en lo que me es personal y creo que muchos compañeros, que de alguna manera tenemos una visión de que la sociedad en la que vivimos no es de las mejores posibles más allá de su evolución histórica, podemos dar un paso más a una sociedad más justa y más... contemplativa de lo que es el ser humano y encontrar un relacionamiento más... humano y más armónico que, de alguna manera, es decir, tenés un medio de producción, de generar riqueza, que lo tenés en las manos de los que lo usan, lo mueven y los que producen esa riqueza, que además decidís cómo repartís esa riqueza y decidís en qué la invertís a esa riqueza. Vaya... vaya expansión de la libertad como ser humano, como la libertad definida por Fromm. Sos más libre en la medida que tu destino está en lo más posible en tus manos y bueno, es tu responsabilidad y no dependés de que alguien saque un numerito por acá y diga ésta planta no me cierra...” E3

Planteos como este dan muestra de los caminos que pueden recorrer los trabajadores autogestionados en la búsqueda de mayor autonomía, muestran las posibilidades que se abren para desnaturalizar esos discursos ajenos que se imponen como “lo real”. Conquistar autonomía a partir de ser dueños de su trabajo, a partir de que los que toman las decisiones son los que vivirán las consecuencias de las mismas.

C. Autogestionado versus asalariado

Otro significado construido por los entrevistados en torno a la autogestión refiere a la identificación de ventajas y desventajas del trabajo autogestionado en comparación al trabajo asalariado.

C.1. Trabajo en beneficio propio

Dentro de las ventajas lo que más se menciona es la satisfacción por trabajar en beneficio propio, del colectivo, y no de un tercero. Este hecho es apuntado como la principal ventaja, sin embargo se señala que esta ventaja presenta algunas dificultades. La ventaja de trabajar en beneficio propio radica en la motivación por el trabajo, en saber que para bien o para mal son ellos quienes toman las decisiones, que su esfuerzo y dedicación va a repercutir en beneficios para el colectivo y no para un tercero. Aquí encuentran el motor principal para el involucramiento de los trabajadores.

“Vos antes, sonaba el despertador, te levantabas a trabajar y “otro día, tengo que ir de vuelta, bueno ta...” o de repente no ibas. Ahora no, sonó el despertador, es mi trabajo, ya me levanto enchufado, vengo y pensando permanentemente cómo solucionar cosas, las cosas que hay que hacer”. E7

Relacionado con esto se plantea la satisfacción personal, las posibilidades de realización personal. La ausencia de la figura patronal habilita a que los trabajadores encuentren en sus trabajos la posibilidad de sentirse realizados personal y colectivamente, ya no hay un tercero que se adueña de

los resultados del esfuerzo de los trabajadores sino que son ellos mismos quienes se benefician y/o perjudican por su trabajo.

La satisfacción por trabajar en beneficio propio encuentra su contracara en la necesidad de que todos los trabajadores entiendan que el destino de la empresa ahora está en sus manos, que así como será de ellos el beneficio que puedan obtener por su trabajo también serán suyos los problemas que puedan surgir.

“(...) lograr que los compañeros entiendan que el destino de la empresa está en sus propias manos, esa es la mayor dificultad. Y que como no hay un... un látigo ni una picana ni nada atrás, está en cada uno hacer lo mejor posible, de la mejor manera posible, y teniendo cuidado... que la empresa tenga el menor costo posible.” E3

La principal motivación encuentra su contracara en la falta de compromiso con el trabajo a partir de la ausencia de una figura que controle y obligue.

En algunos casos se considera necesario el establecimiento de una figura punitiva que obligue a los trabajadores a cumplir con sus tareas. Se relata la dificultad que tienen para generar el convencimiento de los trabajadores y que la forma de resolverlo es estableciendo normas más claras que los ayuden a penar a quienes no se comprometen con el trabajo. Estas expresiones son muy minoritarias pero están presentes, la ausencia de la figura patronal es un hecho negativo en este tipo de interpretación.

En otros casos se plantea que el trabajo debe ser de convencimiento, que los caminos pasan por el convencimiento de los trabajadores en cuanto a la importancia de la tareas que realizan.

Estas expresiones plantean como uno de los principales desafíos para los emprendimientos autogestionados, la necesidad de que todos los trabajadores se comprometan a partir del convencimiento, a partir de que ahora son ellos los responsables de su trabajo.

C.2 Necesidad de formación

Relacionado a lo anterior se plantea como una de las principales desventajas la ausencia de formación para desarrollarse como trabajadores autogestionados. La formación es signficada como un remedio para las carencias identificadas. Este “camino largo y difícil” que señalan algunas entrevistas, refiere a la preparación para la autogestión. Muchas veces se alude a la necesidad de un “cambio de cabeza”, de “hacer ese clic” para entender la nueva situación.

“Si, en ese compromiso, esa responsabilidad... en sí es el problema... como que no tienen la película clara todavía.” E2

“Y estamos tratando en lo posible porque es un cambio de cabeza... porque estamos en una sociedad dependiente de... entonces... cambiar la cabeza cuesta (...) y se va dando... mucha gente que está bien, que apoya bien, y hay gente que todavía no hizo el clic, viste? E7

Como se planteaba en el marco conceptual, estos emprendimientos no nacen con la intención de trabajar sin patrón, no se dirigen a cuestionar el modo de producción capitalista, su motivación inicial es conservar la fuente de trabajo, nacen como respuesta al retiro del capital y no como ofensiva de los trabajadores. La nueva realidad los enfrenta a situaciones desconocidas, a las que no están habituados y para las que no están preparados.

Esa idea del “clic” o del “cambio de cabeza” se plantea como algo instantáneo, que los trabajadores tienen que entender casi de inmediato. Estos planteos no reparan en que son situaciones que enfrentan a los trabajadores a toda su historia, a su propia historia personal y a su identidad de asalariados. Estas situaciones ponen de manifiesto lo imprescindible de que se generen espacios para que los trabajadores se formen en la autogestión, espacios donde encuentren apoyos y en los que puedan formarse en lo que implica el desarrollo de un emprendimiento autogestionado. En algunos emprendimientos, y de acuerdo a la historia particular de cada colectivo, los trabajadores han desarrollado una comprensión más profunda de lo que implica la nueva situación pero la necesidad de formarse en la autogestión es algo planteado en todas las entrevistas.

Esta necesidad de formación en lo que implica ser un trabajador autogestionado no siempre está presente de manera clara, se plantea la necesidad de cambiar la cabeza, de entender que ahora no está el patrón y tienen que asumir ellos, de hacer ese clic, etc., etc.. Expresiones que aluden a procesos demasiado complejos para que se generen de manera espontánea o empujados por la nueva realidad, aquí se hace patente la necesidad de apoyos para la formación en autogestión.

Las necesidades de formación que si aparecen bien marcadas en los discursos de los trabajadores refieren a los conocimientos que precisan para ser ellos quienes conduzcan sus emprendimientos. El principal problema que se plantea es el desconocimiento de los trabajadores en relación a la gestión de las empresas.

“La mayor dificultad de un grupo de trabajadores para iniciar un proceso de éstos es... la parte que normalmente no hace y el colectivo no la tiene, a lo que me refiero es: generalmente esto sucede que la parte administrativa y gerencial y gestora desaparece y quedan los trabajadores fundamentalmente de planta... y que tienen que asumir toda esa otra parte.” E3

Los trabajadores pueden tener los conocimientos productivos pero la gestión les es ajena. Son conocimientos a los que los trabajadores tradicionalmente no tienen acceso pues en las organizaciones tradicionales no están convocados a gestionar nada. A esto se suma que la mayoría de las veces los procesos de recuperación de empresas son llevados adelante por los trabajadores de planta, es decir, el personal administrativo no está presente. Esto sucede en la mayoría de las ERTs dado que ese personal administrativo encuentra mayores posibilidades para reinsertarse en el mercado laboral. Este desconocimiento sobre la gestión de los emprendimientos se hace presente en todas las entrevistas, a lo que también se suma que muchas veces no poseen los conocimientos referidos a la planificación y organización de la producción. Con respecto a estos “desconocimientos” remarcan la necesidad de conseguir apoyos de personas portadoras de esos saberes considerados imprescindibles: ingenieros, químicos, contadores, etc., profesionales que

aporten esos conocimientos específicos que no tienen los trabajadores y que necesitan para llevar adelante sus empresas.

Esta necesidad de contar con profesionales se choca con las dificultades que se les presentan a la hora de intentar contratarlos, no pueden competir en el mercado laboral para contratarlos, no tienen los recursos. A su vez, otro problema que se les plantea refiere a que esos profesionales y técnicos son formados para otro tipo de trabajo, están más ajenos aún que los propios trabajadores a lo que implica un emprendimiento autogestionado.

“Y es muy difícil encontrar apoyos de gente que tenga el conocimiento para un proyecto de ese estilo. Porque... la UdelaR de alguna manera y las universidades técnicas y demás forman técnicos para un sistema, entonces el que se recibe de ingeniero, de ingeniero químico, de contador, de lo que sea, su objetivo es trabajar en una empresa grande que le pague muy buen sueldo, entonces... en general no se viene a trabajar con un grupo de trabajadores que están inventando una cosa...” E3

Las dificultades en cuanto a conseguir necesarios apoyos técnicos muestran algunas de las barreras que existen para el desarrollo de los emprendimientos autogestionados. Los profesionales se forman para otro tipo de trabajos, el sistema financiero se dirige a otro tipo de empresas, la dimensión instituida de la sociedad deja caer todo su peso sobre los procesos autogestionados. El contexto es hostil. Estos procesos, aunque incipientes, se presentan como embates instituyentes, como cuestionadores de una realidad establecida y naturalizada. Las redes de apoyo técnico, profesional, se vuelven fundamentales para estas experiencias.

C.3 Apoyos y asistencia

Junto a la falta de apoyo técnico y profesional, la dificultad más grave que plantean más comúnmente refiere a las dificultades de acceso al capital. Generalmente no poseen capital de giro ni capital para inversiones. Esta desventaja inicial de las ERTs se ve acentuada por las dificultades que encuentran para acceder a ese capital, no tienen las garantías ni las características que el sistema financiero requiere para otorgar créditos.

Esta situación de acceso al capital se ha visto modificada de manera sustancial con la creación del Fondes. En todos los casos se considera fundamental la creación de este fondo. Pero también se señala que esta herramienta no se adapta a las necesidades que les impone la cotidianeidad a los emprendimientos, reclaman que debe tener mayor fluidez en su funcionamiento y contar con mayor asistencia técnica destinada al funcionamiento de los proyectos que se benefician del mismo.

D. Autogestión para todos... o no

El último punto a desarrollar en este eje es el de la autogestión como valor proyectado, a la posibilidad (y/o necesidad), en el discurso de los entrevistados, de que todos los trabajadores aspiren a autogestionarse.

Una postura refiere a la autogestión como algo problemático para ser generalizado, como una solución a la que se arriba empujado por la necesidad:

“Y bueno, y si me preguntás si se lo recomiendo a alguien, la verdad es mucho dolor de cabeza... o una necesidad muy grande... (te empuja) o una voluntad muy grande o un concientizamiento muy grande de que te interesa este tipo de emprendimiento... en el caso nuestro fue una necesidad grande.” E5

Si bien a la gran mayoría de los emprendimientos los empuja esa necesidad del momento, en este caso se muestra que los procesos que se pueden abrir en relación a la satisfacción por trabajar en beneficio del colectivo y ser ellos quienes toman las decisiones de sus emprendimientos no se han dado, o no se han dado en la medida suficiente para expresar esa satisfacción y pensar la autogestión como posibilidad para todos los trabajadores.

Otra postura es la de considerar que no se necesitan patrones para que funcione una empresa, que los trabajadores pueden, y lo están demostrando, llevar adelante los emprendimientos. Sin embargo, esta mirada de la autogestión como valor “deseable” plantea algunos reparos:

Los primeros recaudos apuntan a características propias de los trabajadores. En primer lugar se ubican algunos planteos que refieren a la necesidad de “ser emprendedores”.

“Sería deseable pero... no todos somos emprendedores y... sería deseable pero no se si se podría, no?” E2

La referencia al emprendedurismo, idea proveniente de la cultura empresarial dominante y del marketing, muestra cierta contradicción al momento de referirse a las posibilidades de la autogestión. Esta consideración a la necesidad de ser emprendedores no abre muchas posibilidades para la expansión de la autogestión como proyecto para todos los trabajadores.

Otra condicionante a la que se hace referencia es la necesidad que tienen los trabajadores de prepararse para la autogestión. Esta necesidad de prepararse para la autogestión podría parecer similar a la necesidad de “ser emprendedores”. Sin embargo, como queda claro en la cita que sigue, la referencia es a generar las condiciones sociales para que todos los trabajadores puedan autogestionarse.

“Yo creo que todos los trabajadores pueden, lo que creo es que no todos los trabajadores están preparados y que... se podrían preparar, habría que buscar la forma. Yo creo que la mejor manera es buscar las condiciones que... a ver, la pelea es generar las condiciones

sociales para que los trabajadores mismos puedan encauzar esa vocación que tienen... y generar la vocación, a ver, se puede aprender o se puede encontrar, lo que pasa que también depende de que, de la cabeza abierta para... ” E1

Como se planteaba en puntos anteriores, aparece aquí la necesidad que tienen los trabajadores de formarse, de prepararse para ser parte de un proceso autogestionado. Las dificultades pasan más por lo desconocido de la autogestión para el común de los trabajadores que por características propias de estos. En esta misma línea se plantea que cualquiera puede aspirar a autogestionarse y se sostiene como fundamental la existencia de una red de apoyo (ANERT, PIT-CNT, FCPU) y la notoriedad pública de la autogestión. Se desataca que en estos últimos años la autogestión ha cobrado mayor notoriedad y que de a poco se va instalando como posibilidad para los trabajadores. A su vez, se señala que esa notoriedad pública hace que los proyectos autogestionados tomen más legitimidad en el conjunto de la sociedad. Se entiende que es un proceso incipiente en nuestro país y que es fundamental que se den a conocer estas experiencias para que distintos grupos de trabajadores se familiaricen con las características y las posibilidades de la autogestión.

En este sentido se pone mucho énfasis en la necesidad de que los trabajadores sean responsables a la hora de iniciar un proceso autogestionado y ser muy rigurosos en cuidar la “herramienta autogestionaria”.

“Creemos que es una excelente herramienta y que cuando se den las circunstancias todos los compañeros que puedan tendrían que aspirar a la autogestión, pero a veces autogestión por autogestión así no más, sin fundamentos para mí no... Digo, hoy... a parte tenés que ser conciente que hoy capaz tenés la posibilidad de que tengas algún respaldo porque hay un gobierno que está afín a... a esta idea. Pero... si no de dónde, primero, vas a sacar los recursos, y el día de mañana si te va mal porque no era viable, quién te va a sostener, entendés? Entonces puede terminar dañando la idea, siendo concientes que la idea hoy de la autogestión se está propagando y está... está muy bueno, pero sabés que hay muchos que están esperando el fracaso... de este sistema de trabajo, mucha gente que no le gusta... y los empresarios ni que hablar, no? Están esperando el fracaso porque acá se les cae un gran discurso que... “dame plata si no cierro y mando tantos trabajadores a la calle”, hoy le podés decir cerrá que... que los trabajadores si se animan y presentan un proyecto que es viable pueden gestionar su empresa. Entonces sabemos que podés ir atentando contra la idea si no tenés las condiciones para hacerlo...” E4

En esta misma línea se plantea que no sólo debería ser un camino para todos los trabajadores sino que la sociedad en su conjunto debería ir hacia “formas más autogestionadas”, que no sólo sería posible sino necesario. Se plantea que el problema es la capacidad de convencimiento que tiene el capitalismo, de convencer a las personas que el camino es individual y no colectivo.

“No, pero por supuesto que sí... por supuesto que se podría hacer... de hecho, habría que hacerlo, no? O sea, yo creo que sí, que se podría... se podría pero claro, es una utopía bastante grande. No estamos en condiciones creo yo... no se cuándo va a estar este mundo en esa condición porque el capitalismo es muy hábil, siempre está enganchando a la gente... y

bueno... (su capacidad) de adaptación a las cosas y de convencimiento para las personas... evidentemente que es cada vez mejor, no? Cada vez... convence más a la gente y la gente lo hace... la hace... cada vez más individualista." E8

Aquí queda expresado claramente el peso de la dimensión instituida de la sociedad, el obstáculo que tiene para desarrollarse la autogestión a partir de apostar por lo colectivo. Estos obstáculos se plantean como estructurales, inherentes a nuestras sociedades actuales, el individualismo como principio rector de nuestra vida cotidiana y la autogestión como promotora de proyectos colectivos que se enfrentan con esa dimensión instituida y naturalizada. La desigualdad del combate aparece en la voz de los trabajadores entrevistados.

5. REFLEXIONES FINALES

A lo largo de todo el análisis puede apreciarse cómo los procesos autogestionarios y las distintas significaciones que elaboran los trabajadores acerca de la autogestión, se encuentran atravesados de diversas maneras por la permanente tensión entre lo instituido y lo instituyente.

Se pretendió mostrar cómo, partiendo de su origen defensivo, estos procesos desarrollan cuestionamientos de hecho a ciertas formas establecidas de la relación capital-trabajo y ponen en entredicho el rol pasivo e individualizado del trabajador asalariado, el pretendido desconocimiento del proceso productivo del que forman parte y la obediencia a reglas impuestas por un tercero que es dueño del tiempo y del producto de su trabajo. Esto reafirma la posibilidad de desarrollo de la autogestión como alternativa concreta a la destrucción de fuentes laborales y su potencialidad para la generación de cuestionamientos a ciertos aspectos instituidos de nuestra sociedad.

Buscando comprender los alcances y las posibilidades de estos cuestionamientos es que se fueron analizando los significados que, acerca de la autogestión, elaboran los trabajadores.

Es importante retomar en estas reflexiones finales la necesidad de contemplar la **dimensión de proceso** de las experiencias autogestionarias. Las diferentes etapas que atraviesan los colectivos de trabajadores condicionan fuertemente las posibilidades de generación de un discurso propio en torno a estos cuestionamientos.

La diversidad de significados elaborados en torno a la autogestión están condicionados por las necesidades que les impone el momento. Las condiciones concretas que atraviesan los emprendimientos pueden habilitar o bloquear la generación de significados en torno a las posibilidades de cuestionamiento a la dimensión instituida.

Las condiciones de surgimiento de estas experiencias, su carácter de reacción ante la destrucción de fuentes laborales, vuelve indispensable la generación de espacios de reflexión en torno a las posibilidades de cuestionamiento que se abren a partir de recuperar el trabajo y llevar adelante un emprendimiento productivo de forma autogestionada. Los procesos autogestionarios no nacen con la pretensión de cuestionar la organización social existente. Estos cuestionamientos se desarrollan en la práctica, en la acción cotidiana de los trabajadores que llevan adelante sus emprendimientos. Que a lo largo del proceso se identifiquen esos cuestionamientos prácticos como embates instituyentes dependerá de las condiciones concretas que tengan que enfrentar los distintos colectivos de trabajadores.

Esto es claro con respecto a los posibles reversos a los procesos de **enajenación del trabajo** que se plantearon en el marco conceptual. En la mayoría de los emprendimientos no está presente el cuestionamiento acerca de cómo producir, no se identifica como un problema. La necesidad de estabilizar la producción, de consolidar el emprendimiento, relega el cuestionamiento acerca de la relación con el trabajo. Para plantearse cambiar la relación con el trabajo y los caminos posibles

para revertir los procesos de enajenación es necesario el desarrollo de una apropiación crítica del proceso productivo del que forman parte.

La generación de condiciones que habiliten la reflexión sobre estas posibilidades es el gran desafío, la construcción de esas condiciones es indispensable en la batalla por desnaturalizar los preceptos impuestos por lo instituido.

Los procesos autogestionarios nacen y se desarrollan a contracorriente de varios aspectos que se imponen como “normales”. Ponen en entredicho el rol pasivo del trabajador asalariado, su desconocimiento del proceso productivo del que forma parte, cuestionan la conveniencia de organizaciones verticales basadas en principios de comando-obediencia, la imposibilidad de que un colectivo de trabajadores organizados lleve adelante un emprendimiento productivo sin la presencia de patrones ni empresarios.

Estos cuestionamientos de hecho deben habilitar un cambio en la relación con el discurso que proclama esas imposiciones, cuestionar esas máximas heterónomas en pos de mayor autonomía individual y colectiva.

Las condiciones para modificar la relación con ese discurso ajeno que se impone como real deben ser construidas, generando las posibilidades para la reflexión que habilite desarrollar mayores grados de autonomía. El proyecto de la autonomía está allí, en establecer otra relación con ese discurso ajeno y aceptado como natural. La tensión entre autonomía y heteronomía, entre las posibilidades de cuestionar esas situaciones y principios y conformarse en repetirlos, es constante.

Y en medio de esa tensión, están los emprendimientos autogestionados: resisten, se repliegan, se desarrollan, nacen nuevos, se instalan en nuestra realidad como alternativa concreta para los trabajadores. Que esa alternativa concreta ante la destrucción de fuentes laborales pueda desarrollarse como parte de la tensión dialéctica entre instituido e instituyente, como potencias que buscan alcanzar mayor autonomía, depende en gran medida del acompañamiento y la red de apoyo que se pueda generar en torno a estos emprendimientos, de los espacios de reflexión y crítica que se puedan desarrollar como camino para desnaturalizar esos discursos impuestos.

Buena parte de los trabajadores entrevistados no elaboran significados acerca de la autogestión como valor proyectado, no significan la autogestión como un proyecto de amplio alcance que pueda involucrar a la sociedad toda. Y aquellos que sí lo hacen remarcan constantemente la necesidad de que sus compañeros compartan esas significaciones, la necesidad de mayor involucramiento y convencimiento de todo el colectivo en pos de desarrollar el proyecto autogestionario.

Así, puede decirse que la autogestión es mayormente significada en términos prácticos, como un medio, como una forma de organización productiva. La significación de la autogestión en tanto embates instituyentes es difusa, y para su desarrollo se impone la necesidad de hacer visibles esos embates, esos cuestionamientos a la dimensión instituida que desencadenan los procesos autogestionarios.

Puede afirmarse que la autogestión, en tanto alternativa concreta para los trabajadores frente a la destrucción de fuentes de trabajo, es un hecho social consolidado. El desafío por hacer de la autogestión un proyecto que rebase los límites de lo productivo involucrando cada vez más ámbitos de nuestra sociedad, que se establezca como promotora de embates instituyentes que permitan a sus protagonistas hacer frente a la heteronomía conquistando mayores grados de autonomía; pasa por hacer visibles esas posibilidades, por construir las condiciones que habiliten significaciones acerca de la autogestión en tanto proyecto que viene a desnaturalizar esas premisas.

Construir las condiciones de desarrollo y dar visibilidad a esos embates instituyentes es la tarea. El combate es monstruosamente desigual, tan desigual como necesario:

“Tengo el deseo y siento la necesidad, para vivir, de otra sociedad que la que me rodea. Como la gran mayoría de los hombres, puedo vivir en esta y acomodarme a ella -en todo caso, vivo en ella. (...) Pero en la vida, tal como está hecha para mí y para los demás, topo con una multitud de cosas inadmisibles; repito que no son fatales y que corresponden a la organización de la sociedad. Deseo y pido, que antes que nada, mi trabajo tenga un sentido, que pueda probar para qué sirve y la manera en que está hecho, que me permita prodigarme en él realmente y hacer uso de mis facultades tanto como enriquecerme y desarrollarme. Y digo que es posible, con otra organización de la sociedad para mí y para todos. Digo también que sería ya un cambio fundamental en esta dirección si me dejasen decidir, con todos los demás, lo que tengo que hacer y, con mis compañeros de trabajo, cómo hacerlo. Deseo poder, con todos los demás, saber lo que sucede en la sociedad, controlar el alcance y la calidad de la información que me es dada. Pido poder participar directamente en todas las decisiones que puedan afectar a mi existencia, o al curso general del mundo en el que vivo. No acepto que mi suerte sea decidida, día tras día, por unas gentes cuyos proyectos me son hostiles o simplemente desconocidos, y para los que nosotros no somos, yo y todos los demás, más que cifras en un plan o peones en un tablero, y que, en el límite, mi vida y mi suerte estén entre las manos de unas gentes de las que sé que son necesariamente ciegas.” (Castoriadis, 1983: 157-158)

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Luis Enrique, 1998.

“La mirada cualitativa en Sociología. Una aproximación interpretativa.”
Editorial Fundamentos, España.

- CASTORIADIS, Cornelius.

“La institución imaginaria de la sociedad.”
Vol. 1. “Marxismo y teoría revolucionaria”
Tusquets Editores, 1983. Barcelona.

Vol. 2. “El imaginario social y la institución”
Tusquets Editores, 1989. Barcelona.

CASTORIADIS, Cornelius.

“Poder, Política, Autonomía.”
Revista Zona Erógena. N° 14. 1993.
Argentina.

- COLOMBO, Eduardo (compilador), 1993.

“El imaginario social.”
Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo.

- CORBETTA, Piergiorgio, 2007.

“Metodología y técnicas de investigación social.”
McGraw-Hill/Interamericana. España.

- FAJN, Gabriel (2003).

“Fábricas y Empresas Recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad.”
Centro Cultural de la Cooperación. Ed. del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
Buenos Aires.

- FALERO, Alfredo (2007).

“Movimientos sociales, construcción de subjetividades colectivas y nuevos procesos sociopolíticos:
un análisis sociológico a partir de los casos de Brasil y del Cono Sur.”
Ciencias Sociais Unisinos, maio-agosto, año/vol. 43, número 002.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Sao Leopoldo, Brasil.
En: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/938/93843202.pdf>

FALERO, Alfredo (2008).

“Las batallas por la subjetividad: luchas sociales y construcción de derechos en Uruguay. Una
aproximación desde la teoría sociológica.”
CSIC, UdelaR. Editorial Fanelcor.
Montevideo.

- GESTIÓN OBRERA: DEL FRAGMENTO A LA ACCIÓN COLECTIVA. (2010)
Nordan; UdelaR, Extensión Libros, 2010.
Montevideo

- GUERRA, Pablo; MARTÍ, Juan Pablo; AMORÍN, Carlos. (2004)
“Empresas Recuperadas: entre la reflexión y la práctica.”
Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo.

- HELLER, Pablo (2004).
“Fábricas Ocupadas”.
Ediciones Rumbos, Primera edición.
Buenos Aires

- HOLLOWAY, John. 2002.
“Cambiar el mundo sin tomar el poder: el significado de la revolución hoy.”
2da. Edición: Revista Herramienta (Chile-Argentina) Año 2002.

- HUDSON, Juan Pablo, 2010.
“Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión”
Revista Mexicana de Sociología, vol. 72, núm. 4, octubre-diciembre, 2010, pp. 571-597
Universidad Nacional Autónoma de México, México.
Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32116017003>

- LEÓN, Emma; ZEMELMAN, Hugo (coords.) 1997.
“Subjetividad: umbrales del pensamiento social.”
Anthropos Editorial. UNAM, México, 1997.

- MARX, Karl (1844).
“Manuscritos Economía y Filosofía”
Alianza Editorial, Madrid, 1968.

-MARX, Karl; ENGELS, Friedrich.
“Obras Escogidas”, sin fecha.

- MENDY, Mariana (2004).
“Empresas Recuperadas por los Trabajadores. ¿Empresas Nuevas?” En MASSERA, Ema (coord.):
“Trabajo e innovación en Uruguay. Problemas básicos de nuestra estructura productiva.”
Montevideo, Editorial Trilce, pp 61-76.

MENDY, Mariana (2007).
“Las Empresas Recuperadas por los Trabajadores. Elementos para comprender la experiencia uruguaya.” Simposio N° 19, Producción de riqueza y relaciones económicas alternativas en América Latina.

- REBÓN, Julián (2007)

“La Empresa de la Autonomía. Trabajadores recuperando la producción.” Colectivo Ediciones, Ediciones Picaso. Buenos Aires.

REBÓN, Julián (2004)

“Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas”. Buenos Aires: Ediciones Picaso/ La Rosa Blindada.

- RETAMOZO, Martín (2006).

“Esbozos para una epistemología de los sujetos y movimientos sociales.” Cinta de Moebio, septiembre, N° 026, Santiago de Chile.

RETAMOZO, Martín (2009).

“Orden social, subjetividad y acción colectiva. Notas para el estudio de los movimientos sociales.” Athenea Digital, N° 16: 95-123 (otoño 2009) -ENSAYOS.

- RIEIRO, Anabel, 2009

“Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay.” Tesis de Maestría, FCS, UdelaR.

RIEIRO, Anabel (2008)

“Desentrañando la autogestión desde la sociología política.”
Revista de Ciencias Sociales (Montevideo) Año 21, no.24, octubre 2008. pp. 61-72

RIEIRO, Anabel (2006).

“Recuperando el trabajo en economías dependientes: Uruguay un modelo de desarrollo por armar.” Informe final del concurso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-económicos y culturales en América Latina y el Caribe. Programa Regional de Becas CLACSO. 2006

- ROSANVALLÓN, Pierre. 1979.

“La Autogestión”. Editorial Fudamentos, Madrid.

- RUGGERI, Andrés; MARTÍNEZ, Carlos; TRINCHERO, Héctor Hugo (2005).

“Las empresas Recuperadas en la Argentina. Informe del Segundo Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores.” Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires. Ediciones Cooperativa Chilavert.

RUGGERI, Andrés (coord. general) 2010.

“Las empresas Recuperadas en la Argentina. Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores.” Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires. Ediciones Cooperativa Chilavert.

-SANMARTÍN, Ricardo. 2003.

“Observar, escuchar, comparar y escribir. La práctica de la investigación cualitativa”
Editorial Ariel, Barcelona, 2003.

-VALLES, Miguel (1999).

“Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional.”
Editorial Síntesis, Madrid.

- ZEMELMAN, Hugo.

“Sujeto y subjetividad: la problemática de las alternativas como construcción posible.”
Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, Santiago, Chile. Volumen 9, N° 27, 2010, p. 355-366.
Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30515709016>.