

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

**Las UPR-Relaciones de autoridad: entre la lógica  
capitalista y la lógica autogestionaria**

**Flavia Carretto**  
**Tutor: Marcos Supervielle**

**2007**

# Índice.

INTRODUCCIÓN.....	1
<i>Primera Parte</i>	
<b>CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	
I.1) Presentación de la temática de investigación.....	2
Pregunta problema.....	2
I.2) Objetivo General y Específicos.....	2
Hipótesis de trabajo iniciales.....	3
1.3) Propuesta metodológica.....	3
• Fundamentación. ....	3
• Técnicas utilizadas.....	3
• Construcción muestral.....	5
• Breve descripción del trabajo de Campo.....	5
<b>CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL: COMO ABORDAR LA TEMÁTICA</b>	
II.1) Empresas Recuperadas.....	6
II.2) Unidades productivas Recuperadas en forma de cooperativa.....	8
II.3) Autogestión.....	9
▪ El carácter multidimensional.....	9
▪ Cooperación como concepto complementario.....	10
▪ Los procesos cooperativos y los trabajadores.....	10
II.4) Relaciones de Autoridad.....	11
<b>CAPITULO III: DISEÑANDO NUEVAS ESTRATEGIAS</b>	
III.1) Los trabajadores: sus sindicatos y sus perspectivas.....	12
▪ Movimiento Sindical 90-2004.....	13
▪ Movimiento Sindical: Situación Actual y sus perspectivas.....	13
III.3) Breve reseña de los casos abordados, FUNSA COOP Y COFUESA.....	14
III.4) Los POR QUE: significaciones y racionalizaciones de los trabajadores.....	15
▪ Como racionalizan los trabajadores su participación en los emprendimientos.....	15

## Segunda Parte

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>IV.1) Conceptualización del trabajo y del proceso productivo .....</b>	<b>19</b>
<b>IV.2) La organización construida:.....</b>	<b>22</b>
▪ <b>Los Cómo: constitución de los ámbitos de gestión y decisión: Organigrama.....</b>	<b>22</b>
▪ <b>División del trabajo: Asignación de Tareas.....</b>	<b>24</b>
<b>IV.3) Relaciones de Autoridad en las UPR.....</b>	<b>25</b>
▪ <b>Las UPR en la Sociedad del Control.....</b>	<b>25</b>
▪ <b>Concepto de Autoridad.....</b>	<b>26</b>
▪ <b>“Autoridad-Proyecto”.....</b>	<b>27</b>
<b>IV.4) Procesos de Decisión en las UPR.....</b>	<b>30</b>
▪ <b>Luhmann: “La Organización y las decisiones”.....</b>	<b>30</b>
▪ <b>Ámbitos de decisión.....</b>	<b>31</b>
▪ <b>Fines y Medios: Tipos de decisión.....</b>	<b>32</b>
▪ <b>Decisiones Estratégicas: aceptación y legitimación.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>Las UPR entre la lógica capitalista y una lógica autogestionaria.....</b>	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b>	
▪ <b>Categorías analizadas.</b>	
▪ <b>Observación FUNSA</b>	
▪ <b>Observación Cofuesa</b>	
▪ <b>Entrevistas.</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo, exploramos las condiciones que presentan las UPR, para la construcción de una práctica autogestionaria. El cambio sustancial que significa el usufructo de los medios de producción, o mejor aún, su posesión puede modificar los fundamentos sobre los cuales construyen sus relaciones y el conjunto de mediaciones políticas que caracterizan estos procesos.

La resignificación del espacio productivo, y de concebir el Trabajo como instancia creativa, parafraseando a Zarifian, a través del cual el individuo conoce todo aquello de lo que es capaz, exige a su vez una reformulación de las relaciones, las jerarquías y responsabilidades, y las concepciones de autoridad.

Es así un proceso determinado por la tensión entre prácticas que obedecen a los modelos de empresa tradicional, valorando la eficiencia, innovación, agilidad y riesgos; por sobre procesos democráticos, participativos y cooperativos; donde la eficiencia e innovación son el resultado de la reflexión y apuesta colectiva, transformando la incertidumbre en riesgo (pero no en términos de obtener la ganancia proyectada; sino que el riesgo significa aquí para los trabajadores la posibilidad de perder el medio de reproducción social y económica )

En el primer capítulo, presentamos el proyecto de investigación, los objetivos e hipótesis que guiaron la tarea investigativa. En el Segundo Capítulo, presentamos el abordaje teórico de las principales categorías trabajadas. De este modo, avanzar en el tercer capítulo, considerando estas experiencias como parte de las estrategias de los trabajadores organizados para enfrentar las consecuencias de la crisis estructural. En los capítulos Cinco y seis, profundizamos en los emprendimientos abordados, para finalmente avanzar hacia algunas conclusiones.

## **CAPITULO I: Presentación del Proyecto**

### **I.1) Presentación de la temática de investigación.**

Las Unidades productivas recuperadas, son espacios donde los trabajadores reconstruyen importantes referentes productivos, a través de un proceso no lineal y marcado por riesgos.

Sin embargo, se reelabora la manera de concebir el Trabajo, y el trabajador; se reconfiguran los intereses individuales en aspiraciones colectivas, se ensayan relaciones de producción distintas a las tradicionales.

Si bien, podemos afirmar que los trabajadores pasan a ser los poseedores de los medios de producción, la construcción del entramado social de las UPR, o sea su orientación hacia prácticas democráticas y participativas, representa una de las dificultades más importantes a las que estos se deben enfrentar.

La redefinición de las relaciones de autoridad, la construcción de procesos de decisión democráticos y participativos; y de una organización que le corresponda, les exige confrontar en su práctica cotidiana, con concepciones heredadas de la etapa anterior, y presentes en su contexto social. Esta tensión entre lo viejo y lo nuevo, determina la construcción de relaciones de producción solidarias. Entonces, las experiencias de las UPR, pueden constituir un entorno en el que se transforme la dimensión socio-política para proyectarse hacia prácticas autogestionarias. Entonces nos planteamos:

*Comprender los elementos sobre los que se construyen las relaciones de autoridad en las unidades productivas recuperadas mediante cooperativas de trabajo.*

- **Pregunta problema:**

*¿Las relaciones de autoridad que se establecen en las Unidades P R, permiten el desarrollo de sus potencialidades autogestionarias?*

### **I.2) OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS:**

#### **Objetivo General**

Explorar si se potencian o no, las condiciones autogestionarias de las Unidades Productivas Recuperadas (UPR) analizando los procesos de decisiones (estratégicas y cotidianas) y las relaciones de autoridad que se dan en su interior.

#### **Objetivos Específicos.**

**OE.1:** Analizar las racionalizaciones que orientaron a los trabajadores a participar de los emprendimientos.

**OE.2** Analizar la organización que construyen, en los ámbitos de gestión y planificación de la actividad productiva; así como la conceptualización de Autoridad elaboran.

**OE.3:** Comprender, como son experimentados por los trabajadores, los mecanismos de resolución y las formas de legitimación de la toma de decisiones.

▪ **Podemos identificar como Hipótesis de trabajo iniciales**

**H1:** Los procesos de recuperación de estos espacios productivos, habilitan el desarrollo de potencialidades autogestionarias del colectivo, en tanto conjunto de prácticas sociales democráticas y ejercicio de poder compartido.

**H2:** Las relaciones sociales productivas cooperativas y creativas implican una concepción organizativa en la cual se vea modificado el concepto de autoridad. Reflejándose esto en los procesos de decisiones cotidianas que los trabajadores elaboran.

**H3:** En los procesos de decisión, las dinámicas relativas a las decisiones estratégicas, se caracterizan por un lado, por el *grado de aceptación*, caracterizado por apoyo formal (implica consentimiento estatutario); apoyo entusiasta; apoyo estratégico (racional); y por otro su legitimación (afectiva; formal y racional).

### **I.3) Propuesta Metodológica.**

#### **· Fundamentación**

El presente trabajo constituye un estudio de caso, a dos unidades de producción recuperadas por los trabajadores, FUNSA Coop. y Cooperativa fuente Salto (ex – urreta)

En función de los objetivos planteados, se trabajó desde una mirada cualitativa, que permite acceder desde los discursos a las significaciones y construcción de sentido de los principales actores involucrados en estos emprendimientos, los trabajadores. Estos discursos nos permiten visualizar desde la experiencia cotidiana como se significa el espacio productivo, así como también como esto se proyecta, en las diferentes instancias de relacionamiento que se establecen.

#### **· Técnicas utilizadas**

- Observación participante.
- Entrevistas semi-estructuradas: nueve entrevistas individuales y dos grupales.
- Revisión de fuentes documentales:
  - “Documental Empresas Recuperadas: una utopía posible”
  - Artículos de Prensa
  - Material de difusión de Cooperativa Cofuesa.



Se implementó la técnica de **observación participante**, en ambas plantas de producción, con el objetivo de poder visualizar la forma en que se relacionan los trabajadores con su espacio productivo. La cual se sistematizó entorno a los siguientes puntos: a) el control y autocontrol en el ámbito del trabajo; b) usos del espacio físico de la planta, c) proceso de trabajo: puestos; d) proceso de trabajo: calidad de trabajo; e) algunos cambios constatados. Reconociendo en dicha técnica lo expresado por Sanmartin. *“El investigador de campo nunca es solamente un observador participante. Es a la vez un activo entrevistador y un analista de archivos, entrevistas, documentos, observaciones y experiencias participativas”* (Citado en Valles, 1997:47), esto es que el abordaje desde la Observación participante constituye un conjunto de tareas que enriquecen la aproximación al objeto de estudio. En el texto citado, se hacen referencias a una serie de condiciones que hacen relevante la utilización de esta técnica, entre las que se encuentran la definición delimitada de *lo que se va a estudiar en tamaño y localización*. En nuestro caso esta delimitación se encuentra definida, por los casos que constituyen nuestro objeto de estudio. El autor también señala algunas características que guían el trabajo del investigador: *propósito doble* (implicarse en las actividades concernientes a la situación social y observar a fondo dicha situación ); *atención incrementada* (mayor alerta); *observación de ángulo abierto* (ampliada por el propósito añadido de estudiar los aspectos culturales tácticos de una situación social); *experiencia desde dentro y desde fuera de escena, desde la doble condición de miembro y extraño*); *Introspección aplicada* (introspección como método de investigación social); *Registro sistemático* de actividades observaciones, introspección.(Valles, 1997:150).

En el presente trabajo se pretendió asumir como investigador un rol que permitiera acceder a determinadas construcciones de sentido y significaciones realizadas por los trabajadores, al tiempo de poder considerarlas en una perspectiva que permitiera ser objetivadas posteriormente. En este sentido, y recogiendo la tipología realizada en el texto antes citado, nuestro rol se acercó al de *observador como participante*, pues se permite *“el acceso a una amplia gama de información, incluso secreta y(...)máxima libertad de observación(...)”*(Valles, 1995: 153)

Con la **pauta de entrevista**, por su parte se pretendió conocer como es visualizada por los trabajadores la experiencia de recuperación, y como significan el espacio productivo en términos de socialización y participación de los espacios de decisión. Se accedió a los relatos de los trabajadores de las cooperativas a partir de una serie de tópicos referidos a:

- Descripción orgánica y percepción del emprendimiento productivo
- visualización de espacios de decisión y de las principales figuras referentes para la actividad productiva cotidiana de cada uno de los entrevistados.
- Razones de participación en el emprendimiento y perspectivas de la experiencia.

Se utilizaron herramientas de apoyo, tales como grabación y notas de campo.

La **entrevista** resulta ser para la investigación social un “proceso comunicativo” (E. Alonso, 1998), a través del cual es posible acceder a las experiencias de los sujetos, donde la expresión de sus subjetividades constituye el elemento central para nuestro proceso investigativo. Como señala Alonso *“La entrevista abierta de investigación social tiene su mayor sentido(...) de individuos concretos que por su situación social nos interesan localizar discursos que cristalizan , no tanto los metalenguajes de colectivos centralmente estructurados, sino las situaciones de descentramiento y de diferencia expresa”(Alonso,1998)*. Es así, que el aporte relevante que nos da la entrevista, la posibilidad de acceder a la experiencia cotidiana de los trabajadores, que sin dejar de despegarse completamente de los “metalenguajes” nos arrojan una perspectiva distinta acerca de las diversas formas de participar en el proyecto colectivo.-la unidad de producción-. Si bien, es posible observar características comunes en los discursos de los entrevistados; las valoraciones que realizan del proceso actual del emprendimiento, sus relaciones productivas, y hasta la proyección que hacen del mismo, el rol desde donde participan determinan sus distintas perspectivas.

En una de las unidades recuperadas, se aplicaron dos entrevistas grupales, una con tres participantes y otra con dos. Esto permitió por un lado llegar a un número mayor de entrevistados, dado el poco tiempo que contábamos para la tarea (una jornada); además permitió generar un espacio de comunicación donde los participantes a pesar de tener un discurso individual cuentan con la referencia de las posiciones de sus compañeros. “El habla investigada no alcanza la conversación y queda desdoblada como habla individual y escucha grupal”(Canales, Peinado).

#### **· Construcción muestral**

-La población esta constituida por los trabajadores de dos unidades de producción recuperadas: FUNSA Coop. y Cofuesa.

-Se elaboró una muestra teórica, integrada por 14 trabajadores de la Cooperativa de Funsa y Cofuesa, entrevistando a siete trabajadores en cada caso. El mecanismo de selección utilizado es el de “bola de nieve”, considerando los siguientes sesgos, acceder a relatos de trabajadores con diversas funciones o responsabilidades en la cooperativa o en la UPR (referentes, encargados, directivos).

#### **· Breve descripción del Trabajo de Campo.**

Se realizó en dos etapas, en el mes de abril se trabajó con FUNSA Coop., realizando cuatro visitas a la planta. Una vez en la planta las entrevistas se iban definiendo en el momento, de acuerdo a los requerimientos que hacíamos correspondientes al sesgo establecido. En mes de junio se realizó la visita a la planta de Cofuesa, en la ciudad de Salto donde se realizaron las entrevistas y observación correspondiente. Allí se pudieron realizar dos entrevistas grupales y dos individuales<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En el mes de marzo se realizó una entrevista exploratoria a dos integrantes de la COFUESA, con el objetivo de lograr una primera aproximación a la experiencia.



## **CAPITULO II Marco conceptual: Como abordar la temática**

### **II.1) EMPRESAS RECUPERADAS**

Las políticas neoliberales de la década del 90, tienden a modificar el entorno y funciones de los actores, esto se ve claramente en el mercado de trabajo. Caracterizado por iniciativas privatizadoras de servicios públicos (que en nuestro país fueron obstaculizadas por la movilización social), cambio estructural en la producción pasando a tener mayor preponderancia de los sectores financieros. *“El nuevo modelo trajo consigo cambios estructurales en la producción que se manifestaron en cambios sociales, donde no solo se destacó el advenimiento del supermercadismo, el desarrollo del sector servicios en su conjunto, sino la informalidad y con ello, la pauperización de las condiciones de trabajo.”* (Tajam, 2007) Concretamente, en Uruguay los efectos en el mundo del trabajo a partir de la mitad de los noventa, fue acelerando el proceso de precarización; no solo con el aumento de la desocupación, sino también con la degeneración de las condiciones de trabajo, aún para los ocupados formales; en este contexto no se desarrollaron respuestas por parte del Estado para contrarrestar estos efectos. La implementación de estas políticas determina un modelo cada vez más excluyente para los sectores productivos. Otros actores comienzan a diseñar estrategias para contrarrestar el contexto adverso para el mundo del trabajo. Surgen las iniciativas de recuperación de espacios productivos, en los cuales sus protagonistas, los trabajadores entienden como única salida para defender su situación laboral, frente al cierre o quiebre de empresas. Entonces, a fines de los 90 aparecen en el cono sur experiencias de recuperación de empresas, al decir de Fajn *“se abre un conjunto de procesos sociales, dinámicas políticas estrategias jurídicas y desarrollos económicos que proporcionan a esta problemática una gran complejidad y riqueza”* (Fajn, 2003). Esta caracterización, fundamenta la peculiaridad de la problemática y la necesidad de profundizar sobre la misma.

Algunos elementos que caracterizan estos procesos

- Estas experiencias estuvieron precedidas en muchos casos por la existencia de un núcleo sindical, que si no impulsó el proceso de recuperación, lo acompañó. Produciéndose un cambio de etapa en los procesos de lucha, la defensa de la fuente de trabajo pasa de una consigna, a ser una preocupación cotidiana individual y colectiva (Fajn,2003)

- Los orígenes están determinados por el quiebre o cierre de la empresa original, a causa de una mala gestión del empresariado y/o acompañada por la defraudación económica ( frente al endeudamiento se produce el vaciamiento de los activos por parte de los dueños). Como afirma Mendy respecto a las condiciones de cierre, relacionadas con el entorno en el que se encuentra el sector, *“Gran parte de las empresas cerradas, lo hicieron en la misma lógica en la que existieron: el amparo de una política estatal que privilegia el comportamiento rentístico sobre el productivo y genera la posibilidad de cerrar una empresa sea un negocio(...)”* (Mendy, 2004)

La recuperación implicó un proceso largo de organización y elaboración de proyectos productivos por parte de los trabajadores.

- Proceso que estuvo acompañado por el apoyo de otros actores sociales locales (interrelaciones con el barrio, estudiantes, técnicos etc.)
- En general se caracterizan por pasar de una etapa de ocupación productiva ( en la que la situación jurídica legal no esta resuelta) a una etapa de implementación de un proyecto de gestión de la “nueva empresa”, en la que los trabajadores asumen diversas formas organizativas.
- En este sentido la cooperativización, emerge como la forma jurídica más aceptada por los trabajadores, pudiendo también, combinarse con asociaciones con actores de diferente naturaleza jurídica (asociación con capitales inversores). Observándose experiencias autogestionarias, así como co-gestionarias.
- Mayores dificultades a las que se enfrentan, entre otras, son : falta de capital de giro, comienzan con una cartera de acreedores “heredada” de la etapa anterior; dificultad para acceder a la materia prima; “reconquistar” un mercado perdido en un entorno no favorable.

### **· ER- en Uruguay:**

En Uruguay este fenómeno se expresa principalmente en la segunda mitad de los años noventa. Estas experiencias son de diversos rubros, siendo en el industrial donde se encuentran aquellos de mayor envergadura.<sup>2</sup>

Si bien la recuperación o cooperativización por parte de los trabajadores cuenta con antecedentes en nuestro país en otros períodos históricos, es en este período que adquiere mayor relevancia. Pues surge como respuesta a la crisis estructural y adquiere un grado de

---

<sup>2</sup> Encotramos en el trabajo de Anabel Riero, una sistematización importante sobre las ER en el Uruguay en este período.

movilización importante no solo por los trabajadores que involucra, sino además, por las interrelaciones con otros actores que acompañan estos procesos (movimiento sindical, asociaciones barriales, movimiento cooperativo, gremios, técnicos solidarios etc.). Es así, que investigadores y trabajadores se interesaron por la reflexión entorno a esta problemática y a los procesos sociales que implican, así profundizar en las posibilidades de un camino autogestionario del trabajo.

Finalmente, la necesidad de reflexión y de articulación de estas experiencias, motivó, entre otros, la reciente creación de un espacio de coordinación de diversos emprendimientos, en el que participan catorce ER del país.

## **II.2) UNIDADES PRODUCTIVAS RECUPERADAS, EN FORMA DE COOPERATIVAS.**

Conceptualizar la recuperación de los espacios productivos, a partir de la *recuperación de la unidad productiva* implica precisar del fenómeno, lo que se recupera de aquello que se construye en el proceso. Como afirma Supervielle, “(..)no corresponde hablar de empresas porque lo que es recuperable es la unidad productiva (..)deben no solamente darse formas organizativas novedosas sino, y ello nos parece lo más importante, reconstruir relaciones de autoridad en su interna que les permita hacer dicha organización efectiva así como los conocimientos de su acervo tradicional con los nuevos conocimientos adquiridos”(Supervielle, 2005). Entonces lo que se recupera es la unidad productiva, pues no sucede lo mismo con los otros aspectos de la anterior empresa, el capital financiero, así como el cognitivo y social del empresario (sus recursos relacionales, contactos, créditos, etc) que son posesión exclusiva del empresario capitalista.

En este sentido, sobre la unidad recuperada se construye una serie de configuraciones organizativa en las que, los trabajadores despliegan sus saberes de su trayectoria laboral en un contexto relacional distinto. Algunos asumen nuevos roles de gestión, dirección en la cooperativa adquiriendo nuevos conocimientos, en algunos casos se desarrollan las capacidades de innovación de los trabajadores pensando la mayor eficiencia del proceso productivo. Todo esto atravesado por la continua construcción y deconstrucción de relaciones de autoridad y de poder, que los trabajadores realizan. En este sentido la cooperativización responde en parte, a este proceso organizativo y productivo que construyen los trabajadores. Más adelante nos detendremos en las razones para la cooperativización que manejaron los casos estudiados. Como afirma Juan Pablo Martí “¿La constitución de cooperativas de trabajo era una opción más dentro de un abanico de posibilidades o se adopta como último recurso?”(Martí, 2004)

### II.3) AUTOGESTIÓN.

Proponemos considerar la Autogestión como una proposición de la rehabilitación de lo político, en tanto implica la reformulación del concepto de propiedad, hacia una propiedad social; de participación y rol de la sociedad. Por esto en tanto proyecto, implica la reformulación del rol del Estado y de la sociedad.

Entendemos por Autogestión el conjunto de prácticas sociales de carácter democrático para la toma de decisiones, las cuales favorecen la autonomía de un colectivo. En esta primera aproximación al término, se hace referencia a la condición de un “poder compartido” entre sujetos, lo cual implica establecer relaciones sociales horizontales.

Si bien, puede ser concebido independientemente de las formas organizativas o actividades, es necesario comprenderlo en términos de práctica social y las acciones colectivas en las cuales se fundamenta.

En este sentido, no es posible reducir la autogestión a una matriz de conocimiento de determinadas prácticas administrativas. Además como forma de organización productiva la encontramos en varios períodos de la historia.

Por lo cual se torna relevante para avanzar en su definición, conocer el marco histórico concreto en que resurgen iniciativas de carácter autogestionario, legitimadas en su tiempo y ubicación; además de comprenderla en su multidimensionalidad. Así, aparece como respuesta a la crisis estructural y desempleo en masa, en el marco del resurgimiento de luchas políticas e ideológicas, de cambio social.

#### **· El carácter Multidimensional<sup>3</sup>**

La multidimensionalidad del concepto, nos permite pensarlo más allá de una forma de gestión determinada. Por el contrario se reconoce en los procesos sociales que implica, la ocurrencia de transformaciones en diversas esferas de vida social del colectivo que lo lleva adelante, así como de cada uno de sus integrantes. Esta complejización, nos permitirá comprender mejor los diversos procesos, no lineales y muchas veces simultáneos que los trabajadores construyen en las UPR.

- a) Carácter Social: en tanto construcción social la autogestión, se concibe como el resultado de procesos capaces de generar acciones y resultados aceptables para todos los que dependen de ella.
- b) Carácter Económico: se asienta sobre procesos de relaciones de producción que privilegian el factor trabajo sobre el capital.

---

<sup>3</sup> Paulo Peixoto de Albuquerque, La Otra Economía.



C) **Carácter Político:** Hace referencia a prácticas fundadas en principios que posibiliten que la toma de decisiones sea el resultado de una construcción colectiva, “ de poder compartido”, de manera de permitir la participación de todos los actores involucrados y de respeto de cada uno de los roles en la organización.

D) **Carácter Técnico:** posibilita otra forma de organización y división del trabajo.

Consideramos que esta caracterización del proceso autogestionario, nos permite analizar los procesos abordados, en términos de comprende algunas de sus potencialidades para avanzar en las transformaciones a encarar por los propios trabajadores, que demanda esta consideración multidimensional. Al tiempo que nos permite profundizar la conceptualización de lo cooperativo.

### **· COOPERACIÓN como concepto complementario.**

Consideramos que analizar los casos también a la luz de este concepto, nos permitirá acercarnos de mejor forma a la complejidad que las UPR presentan. Partiendo de un concepto que intenta mayor globalidad como el de Autogestión, la cooperación implica profundizar algunas de sus dimensiones..

Cooperación semánticamente, significa el acto de cooperar, trabajo en común, colaboración, expresando su sentido de acción y colectivo, lo que se contrapone a una perspectiva individualista. Entonces, en tanto *acción*, significa la disposición a hacer con, de producir con; también es visualizado como un valor, una visión del mundo. *“En este sentido cooperación significa tomar parte de una empresa colectiva cuyo resultado depende de la acción de cada uno/a de los/las participantes”*(De Jesús,2004). En tanto movimiento, hace referencia al surgimiento de lo cooperativo como respuestas de las movilizaciones sociales de trabajadores orientadas a las transformaciones de su contexto histórico.

### **· Los procesos cooperativos y los trabajadores**

Destacamos la vinculación del concepto, que hace el autor, con el materialismo histórico, *“En este sentido, los procesos cooperativos, (...) están caracterizados por la fusión de muchas fuerzas en una fuerza social común, lo que genera un producto global diferente (...) la creación de una fuerza social colectiva”* (De Jesús,2004). Sin embargo, es necesario considerar el contexto, ya que en la sociedad capitalista, donde los intereses de un grupo o de una clase social prevalecen sobre los intereses colectivos, el significado que se le atribuye a la cooperación es distinto. Parfraseando al Autor cuando se refiere a la distinción que hace Marx, es necesario distinguir la cooperación que se funda en la propiedad colectiva de los medios de

producción, de aquellas que se basa en relaciones de dominación capitalista. En la empresa toyotista, es posible observar un alto grado de cooperación de los trabajadores, sin embargo sus acciones se encuentran subsumidas a la "autoridad capitalista", como al poder de una voluntad ajena a ellos.

Considerar las potencialidades de los procesos cooperativos para pensar y hacer relaciones sociales que se contrapongan a la lógica capitalista de cooperación , implica considerar por un lado la organización y división del trabajo de las UPR, en tanto construcción de relaciones de cooperación como práctica económica y como movimiento de trabajadores. Por otro, como éstos conciben la gestión del emprendimiento *"la posibilidad de que, como lo diría Gramsci (1982), todos los trabajadores puedan convertirse en gobernantes, controlando aquellos que transitoriamente los dirigen"*(De Jesús,2004) . Entonces, la construcción de la autonomía de los trabajadores en la gestión cooperativa, implica modificar la concepción de autoridad presente en las UPR, sus fundamentos y sus objetivos, que la distinguan de aquella que se funda en la "gestión cooperativa" propuesta por la lógica capitalista tradicional.

#### **II.4) RELACIONES DE AUTORIDAD.**

Considerando la autoridad, como una relación de consentimiento en la que se acepta al otro en el rol de impartir órdenes, siendo conscientes, tanto el que detenta un grado de autoridad como el que no, que es posible y legítimo revelarse ante ella. Es así que la legitimidad de esa relación esta en el consentimiento mutuo.

Pensando como se inscriben en los procesos autogestionarios, debemos considerar la construcción de las relaciones de autoridad, sobre las prácticas de ejercicio de "poder compartido". Esto es, el grado de democratización y participación que se desarrolla en dicho proceso. Esto hace que, el mantenimiento de los acuerdos y consentimientos requeridos para la construcción de autoridades se legitimen sobre la participación y traslado de la capacidad de decisión al colectivo.

Peixoto de Albuquerque, afirma: *"(...)podemos identificar dos determinaciones esenciales del concepto de autogestión: a) superar la distinción entre quien toma las decisiones y quien la ejecuta y B) autonomía decisoria de cada unidad de actividad.."*(Peixto Albuquerque,2004).

Estos dos aspectos, resultan de importancia estratégica para la construcción de las relaciones sociales que determinen modelos de autoridad legitimados en la participación y democratización de los proceso de decisión.



## **CAPITULO III Diseñando nuevas estrategias.**

*En este apartado abordaremos, como los trabajadores en tanto movimiento se enfrentaron a este proceso, que desafíos se les plantearon y que respuestas organizadas dieron.*

### **III.1) LOS TRABAJADORES: SUS SINDICATOS Y SUS PERSPECTIVAS.**

- **Movimiento Sindical 90-2004.**

Cuando a fines de la década del 90, comienzan hacerse visible en el mundo del trabajo los efectos del modelo implementado, la desindustrialización creciente, el desempleo estructural y su precarización e informatización, como afirma Pucci, a propósito de los cambios en los procesos de producción y transformación en su organización y de los métodos de trabajo, “la desintegración de los supuestos culturales de las clases sociales y sus formas individualizadas de desigualdad social (...) que no aparece fijada a grandes grupos sociales sino que se muestra diseminada temporal, espacial y socialmente” (Pucci, 2002).

El movimiento sindical uruguayo no estuvo ajeno a estas tendencias globales, expresándose en pérdida de los espacios de organización y de referencia en la vida laboral. La creciente desindustrialización, le quitaba al movimiento sindical los principales espacios de reclutamiento de trabajadores, además, por las características que asumieron las nuevas relaciones laborales, el sindicato es desplazado como interlocutor válido con el empleador, por la heterogeneidad que particulariza las demandas “fragmentando las lógicas colectivas y debilitando las interrelaciones con el sistema político” (Pucci, 2002)

En este contexto global, surge la necesidad repensar las funciones del sindicalismo. Supervielle, desarrolla cinco tesis a este respecto, destacaremos las siguientes. *Primera tesis, “la nueva función del sindicato es salvaguardar una cultura de trabajo nacional,(...)”*: Esto hace que el sindicalismo asuma un rol preponderante en la formación profesional de forma de ir acompañando los cambios tecnológicos del contexto productivo.

*Tercera Tesis: “se ha evolucionado de un sindicalismo con vocación institucional a un sindicalismo de tipo red-social”*: favorece el debilitamiento de las fronteras entre los trabajadores asalariados y ex – asalariados. *Cuarta Tesis, sindicalismo como principal estructura de movilización. Quinta tesis: Cambio del fundamento del carisma de líderes sindicales desde lo político, por un carisma fundado en lo político-técnico.*

. Recogemos la interrogante planteada por el autor acerca de pérdida de poder de los sindicatos, lo que es contextualizado en una situación sistémica por la pérdida de espacios

donde desplegar las estrategias y funciones del movimiento sindical “el sindicalismo perdió poder porque perdieron poder los ámbitos estratégicos donde el sindicalismo intentaba ejercerlo”(Supervielle, 2002) Sin embargo, el mismo autor destaca que frente a esto, el poder de los sindicatos ha crecido por lo menos en tres ámbitos: en el plano simbólico, se lo percibe como natural conductor de las movilizaciones populares; expectativa de las capacidades organizativas, capaz de organizar nuevas empresas generando empleo, como analista destacado de las situaciones vividas.

- **Movimiento Sindical: situación actual y sus perspectivas.**

Finalmente, debemos señalar que, si bien la situación global del modelo de producción responde a los patrones ya señalados en las páginas precedentes, el contexto nacional ha presentado algunas modificaciones, sobre todo aquellas características que Supervielle le atribuye a la pérdida poder, como la ausencia de espacios en los cuales desplegar las estrategias sindicales. A partir del 2005, se reinstalan los consejos de salarios, lo que reinstala unos de los espacios fundamentales para el accionar del movimiento sindical, trayendo esto el crecimiento, no solo de afiliados, sino también de nuevos sindicatos, sobre todo en el sector servicios. El movimiento sindical parece rescatar el rol de interlocutor y negociador legítimo para los empresarios y también para los trabajadores. Así se refuerza las estrategias desplegadas en los tres aspectos que señalaba Supervielle, como catalizador de las movilizaciones sociales, recuperación de espacios productivos y analista de coyuntura.

La recuperación de los espacios productivos por los trabajadores, estuvo acompañada por la existencia de algún espacio sindical (sindicato de rama, de base) en algunos casos significó el colectivo que originó el emprendimiento, en otros se propició el apoyo y acompañamiento por la central sindical a aquellas que no contaban con experiencia sindical previa, *“En los casos que existía experiencia sindical previa dentro de la empresa, el sindicato constituye un factor fundamental en la recuperación. En los que no existía sindicato se hace presente los sindicatos de la misma rama de actividad”*(Martí, 2006) Esto le otorga una especial proyección al movimiento sindical, hacia espacios productivos a los que no se les había llegado antes (este es el caso los/las trabajadoras de los servicios de acompañantes de enfermos, limpieza, etc). Potenciando el desarrollo de un movimiento sindical que incluya a todos los trabajadores de la “clase-que-vive-del-trabajo”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Conceptualización de Ricardo Antunes, que contempla la heterogeneidad de la clase trabajadora contemporánea.

### III.3) BREVE RESEÑA DE LOS CASOS ABORDADOS, FUNSA COOP Y COFUESA.

Podemos visualizar estos elementos en dos unidades productivas recuperadas que además de contar con características comunes presentan, sus particularidades. Cada una de ellas se transformó en una referencia simbólica para sus comunidades más próximas: Funsa, fue un pilar de acción sindical que le imprimió al Barrio Villa Española cierta identificación de clase. Urreta se constituyó en uno de los símbolos de la producción del norte del país, asociado a uno de las producciones características de esa zona, los cítricos. No obstante, al dinamismo que le otorgaba a ese departamento, por las fuentes de trabajo y actividades correlacionadas que generaba, representó una referencia identitaria importante para la comunidad del departamento en su proyección al resto del país. Cada experiencia se encuentra en los dos extremos del país, y los motivos y condiciones que posibilitaron su apertura se encuentran vinculadas a las necesidades e iniciativa de sus propios trabajadores de recuperación de dichos espacios. Sin embargo, *COMO lo* resuelven cada uno de los colectivos es lo que nos otorga las más claras distinciones entre los dos casos. Y el llegar a poder visualizar estas diferencias nos permite identificar con mayor claridad la complejidad de estas experiencias productivas.

La Cooperativa de Trabajadores, en FUNSA URUGUAY, conforma una sociedad anónima con un grupo de capitales nacionales. Su concreción, estuvo antecedida por la acción del núcleo sindical de Trabajadores que mantuvo la ocupación de las instalaciones de la fábrica, desde que se cerró en diciembre del 2002. El objetivo fue “cuidar las instalaciones “y posteriormente mantenerlas, al tiempo que se diseñaba por parte de los trabajadores un proyecto de viabilidad para formalizar la recuperación productiva. Fue un largo período en que los trabajadores tuvieron un fuerte accionar que consolidó un colectivo de referencia importante para las configuraciones identitarias de la etapa actual.

Cooperativa Fuente Salto, esta integrada por los trabajadores de la ex – Urreta, planta elaboradora de jugos de citrus y agua. Al igual que en Funsa, la condición para ser parte de la cooperativa en un principio era pertenecer a algunos de los sindicatos presentes allí: de los técnicos y jefes o el de los trabajadores. La empresa Urreta S. A cierra estando fuertemente endeudada, en virtud de ello y de las deudas que mantenían con el personal, les fue ofrecida la explotación del “Manantial de la Fuente Salto”, y todas sus instalaciones en un arrendamiento por 15 años, con opción a 15 más. Comienzan a funcionar el 20 de marzo del 2002, al firmarse el convenio con los representantes de URRETA S. A, inmediatamente se forma la Cooperativa Fuente Salto. Para iniciar la producción no contaban con capital para adquirir materia prima, se recurrió a los fondos de Asociación Laboral de Empleados y obreros de Urreta, a la venta de

eucaliptos y a préstamos personales. Una de las características más notables de esta experiencia es la posibilidad explotación del Manantial que cuenta con un caudal de 40000 litros por hora, que le otorga un gran potencial de desarrollo por contar con este recurso fundamental para su producción, que actualmente se encuentra sub-explotado.

### III.4) LOS POR QUE: RACIONALIZACIONES Y SIGNIFICACIONES, DE LOS TRABAJADORES

*“Fue una salida laboral y sindical (...)” (FUNSA, N°4).*

*La recuperación de la unidad productiva significó para ellos una necesidad, así como la cooperativización un instrumento, para resolver una problemática individual colectivamente. Decimos una necesidad, pues concibieron esta salida como la opción más viable, para no exponerse al desempleo, así como para preservar sus saberes acumulados de oficio. Como lo afirma Martí: “(...) en el caso uruguayo la cooperativa es una opción más (...) existiendo así una valoración positiva hacia el fenómeno del cooperativismo(...) en la mayoría de los casos la idea no es cooperativizarse sino seguir trabajando”(J.P Martí, 2004).*

No obstante en cada emprendimiento la resolución de la forma de recuperación presenta matices, en Funsa coop. los trabajadores cooperativizados se asociaron a un grupo de inversionistas nacionales, donde la cooperativa gestiona el proceso productivo en planta, y el socio inversor la comercialización. Mientras que COFUESA, conforma la cooperativa y comienzan a funcionar con fondos del sindicato y con lo adeudado a los trabajadores. La conformación de la cooperativa, representa en ambos casos un instrumento que les permitió concretar los emprendimientos; que por su forma organizativa, tienen como factor central el trabajo fundado en la solidaridad e igualdad. Esta preocupación se encuentra inscripta en su proceso de organización y accionar sindical: tanto en su origen *“Acá es fundamental la lucha de un sindicato que no puede formar una sociedad anónima, que por eso se crea la cooperativa. Pero su fuerte es de cuño sindical “(FUNSA, N°6);* y ya que la preservación del colectivo de trabajadores como protagonista esencial de estos emprendimientos es una preocupación constante, así nos los transmitía un cooperativista de Cofuesa. Nos contaba que han tenido solicitudes de asociación a la cooperativa de *“socios grandes, el caso de los americanos, gallegos, que siempre vienen a buscar la mayor parte de la cooperativa (...) y después bajarte la caña, y así no, la cooperativa ya lo resolvió” (COFUESA, N°8- V).*

- **Cómo racionalizan los trabajadores su participación en los emprendimientos:**

La participación en los emprendimientos se constituyó en una opción en la búsqueda de una solución laboral, que permitiera hacer frente al riesgo del desempleo. La incertidumbre que la



perdida del trabajo y junto con este, de sus rutinas, relaciones, en suma su cotidianeidad, para estos trabajadores operó como catalizador para integrarse al proyecto de recuperación.

*“la primera intención de cada uno de nosotros fue preocuparse cual iba a ser nuestra situación de futuro” (Funsa, N°3)*

*“Mira principalmente fue como te decía era recuperar las fuentes de trabajo” (Cofuesa; N°10r)*

Distinguimos así la racionalizaciones inmediatas, de carácter individual; de aquellas de mediano plazo, de carácter colectivas.

-Con las primeras se hace referencia a los fundamentos que sostienen su participación y que aparecen de forma inmediata al suceder la desaparición de su fuente de trabajo. Es de carácter individual, pues sostiene la proyección individual y personal del trabajador-mantener la fuente de ingreso, o una significación afectiva alta para su historia personal<sup>5</sup>. Estas representan sus mayores preocupaciones, y las que requieren una respuesta inmediata. Como nos cuenta un trabajador de FUNSA,

*“Fue prácticamente un hecho solo el momento del cierre y ver como se hacía para reflotar esto. Capaz que no pensando en la situación actual pero si pensando en defender la fuente de trabajo” (Entrevista, N°3)*

-Las racionalizaciones de mediano plazo, de carácter colectivo, hacen referencia a los fundamentos de los trabajadores que surgen posteriormente a un proceso de reflexión colectivo en la búsqueda de proyecto viable para solucionar una problemática que finalmente trasciende las situaciones individuales.

*“(..)era lo que teníamos para agarrar, se cerraba la fábrica y era una cooperativa o se cerraba. Entonces estábamos en la obligación de poner el pecho a las balas como quien dice. Y de salir a laburar fuerte (...)”*

Supervielle afirma “ (...) lanzarse en la aventura de embarcarse en la reconstrucción de una empresa es solo posible si se tiene una muy fuerte “convicción de viabilidad”(..), y que se tiene del grupo social que esta dispuesto a realizarlo.” (Supervielle, 2005)

Esta “convicción de la viabilidad”, se compone de múltiples dimensiones<sup>6</sup>, siendo la afectiva la que tiene mayor determinación en la concreción de la misma, la que se expresa a través de una fuerte de identidad de grupo.

*“Pienso que por confianza. No aceptaba perder eso. Consideraba que era mío, La confianza es lo que me llevó a seguir el proyecto” (FUNSA, N°5)*

<sup>5</sup> En uno de los casos. la incorporación de uno de los trabajadores se debió al fallecimiento de su padre, trabajador fundador de la cooperativa Cofuesa (Salto)

<sup>6</sup> El autor identifica en la dimensión afectiva : identidad profesional (competencia profesional), además la “pertenencia a una clase social” “...o sea a un sistema social concebido como cerrado, diferente y en oposición a otros sistemas (...)exteriores a ellos”

En el relato no se especifica “confianza a que”, al proyecto o a la conducción del mismo. Por las características del emprendimiento<sup>7</sup> en el caso de FUNSA, en la etapa de construcción del proyecto y posteriormente del emprendimiento hubo un importante traslado de responsabilidades y “libertad de acción” para el núcleo dirigente que conduce hasta ahora el proceso. Esta confianza que nos cuenta la trabajadora estaría vinculada entonces, a las capacidades de ese grupo de trabajadores para llevar adelante el emprendimiento.

Uno de los principales elementos que orientaron la conducta de los trabajadores fue la necesidad del mejoramiento de su situación material y en consecuencia la proyección laboral propia así como la de su núcleo familiar. Los trabajadores reconocen en los emprendimientos la posibilidad de conseguir esto, a pesar de la incertidumbre que en algunos aspectos los emprendimientos le generan.

*“Y hemos tenido un cierto avance respecto a la misma vida nuestra, que hemos mejorado un montón de cosas en cinco años. Esto tiene futuro, tiene un tremendo futuro, simplemente que vamos a tener que seguir nosotros limando asperezas, buscando la mejor manera para que sea menos difícil para los otros que vengan.” (COFUESA, N°10)*

Estos elementos constituyen uno de los fundamentos de las racionalizaciones de mediano plazo, pues como colectivo en pleno proceso productivo, reconocen en esta experiencia un instrumento de desarrollo personal.

Sin embargo, como lo afirma uno de los entrevistados, es un problema de objetivos. Al comenzar a participar en estos emprendimientos cada trabajador lleva consigo motivos vinculados a las necesidades más inmediatas individuales y familiares.

*“(…)ojalá que lleguemos a mejorar, y a la hora de jubilarnos decir, “ta estas tranquilo, el trabajo mio puede pasar para mi hijo, pa’ mi nieto”, que quede una herencia para atrás,no?.” (COFUESA, N°9/Es)*

Pero es, en función del desarrollo del proceso de recuperación, y posterior producción, que inscriben sus particularidades en un objetivo que ampare las necesidades de todos.

*“Y si todos tenemos que empujar, antes la responsabilidad era de venir a laburar y llevarse el sueldo para mantener la familia. Y ahora la responsabilidad es mantener la fábrica abierta.” (COFUESA, n°9/Es).*

En el testimonio que sigue, del trabajador de FUNSA, se expresa una forma de visualizar la discrepancia en los niveles de los objetivos que los trabajadores se plantean. En tanto racionalización de carácter colectivo, la concreción del emprendimiento significó un espacio general donde inscribir la diversidad de objetivos particulares. Es en la medida del desarrollo y consolidación del emprendimiento (en lo económico, así como en la esfera social y política)

<sup>7</sup> Según los relatos de los trabajadores el proyecto inicial, las diversas negociaciones, fueron realizados por un núcleo reducido de dirigente.



donde se podrán plantear objetivos de carácter colectivo que orienten el accionar del emprendimiento a más largo plazo.

*“ (...)es un problema de objetivos, verdad. Nosotros todos nos quedamos sin trabajo el mismo día pero vos de repente tu objetivo era un salario, el trabajo, entonces ya lo cumpliste. Capaz que el objetivo mío es cambiar la forma de trabajar” (FUNSA N°3)*

En FUNSA, principalmente, se puede observar como la etapa de ocupación y mantenimiento de la planta opera como un referente importante a la hora de reconocer las diferencias entre los objetivos de los trabajadores. Aquellos que estuvieron en esta etapa se sienten mucho más involucrados en el emprendimiento:

*“Y lo veo en gente que no paso la etapa que pasamos nosotros..me explico?.*

*Que tuvieron la suerte de entrar a trabajar y enseguida empezar a cobrar. Muchas gente que dijo afuera a mi me van a tener que llamar.” (FUNSA, N°2)*

Sin embargo, aquellos que no estuvieron desde los primeros momentos, pero que se fueron incorporando paulatinamente a medida que se les iba convocando, mantienen las mismas expectativas y metas que los primeros. En este sentido la etapa de ocupación del espacio productivo, después de, aproximadamente, dos años de producción y de la incorporación de casi el 90% de los trabajadores, sigue operando como dispositivo para la construcción de fuertes solidaridades grupales a la interna de los trabajadores.

A través de los testimonios de COFUESA, la etapa de ocupación de las instalaciones de Urreta, se reconoce también como una etapa difícil y dolorosa en algunos casos. Pues como en FUNSA, la tarea de rehabilitación y enfrentarse con los acreedores de la empresa quebrada y la incertidumbre del futuro, significó una etapa de gran desgaste. Sin embargo, los trabajadores de COFUESA reconocen que esto fue vivenciado así tanto para los que estuvieron en la planta haciendo la ocupación, como por aquellos que no participaron activamente.

*“En lo personal me tocó casi un año y medio estar acá con la planta parada y otro compañero y bueno estuvimos. El que vivió en la casa una distancia crítica también y el que estuvo acá. Había días que no había ni agua ni combustible...sin luz ni teléfono...una tapera pero bueno!”(COFUESA, N°8/F).*

Podemos relacionar esta tensión entre las racionalizaciones de carácter individual y colectivo, con una de las carencias que reconoce Mendy en las ER, *“carencia de estrategias y relación de corto y largo plazo.(...) Esta carencia está estrechamente ligada con la gestión del tiempo: desde el momento del cierre, el colectivo de trabajadores se embarca en un proyecto de largo plazo para solucionar una situación urgente” (Mendy, 2004)*. Como hacíamos referencia en los párrafos anteriores, el desarrollo de las racionalización colectivas, pueden significar la superación de esta carencia, en virtud de la gestión del tiempo, para diseñar estrategias colectivas en el mediano plazo.

## CAPITULO IV

### IV.1) CONCEPTUALIZACIÓN DEL TRABAJO Y DEL PROCESO PRODUCTIVO EN LAS URP.

En este punto pretendemos abordar la conceptualización del Trabajo en el proceso productivo de las unidades de producción recuperadas. Es así, que en un contexto distinto de relaciones de producción, los trabajadores intentan dejar de lado aquellos elementos característicos de las relaciones de una empresa capitalista tradicional. Sin embargo, esto se da en un proceso en continua tensión entre concepciones incorporadas en la etapa anterior (“lo que conocen”) y lo nuevo que aprenden a visualizar en esta nueva experiencia. Entonces, desde los relatos de los entrevistados, nos aproximamos al Trabajo en tanto praxis social, y como es visualizado el proceso productivo.

Para orientar el análisis, tomaremos algunos de los elementos de la “matriz para describir el Trabajo” realizada por Supervielle. Según el autor, para describir operativamente el trabajo, hay que hacerlo como actividades que combinan, su “realización” con la construcción de mediaciones organizacionales mercantiles y políticas.

- Trabajo como actividad de” realización “:

Esta actividad se divide en, “trabajo –objeto” y “trabajo-sujeto”.

**-En tanto, trabajo-objeto** como prácticas orientadas a la realización de objetos físicos, en las URP estudiadas, los cambios visualizados se refieren a la forma de trabajo. Si bien en la mayoría de los casos, los trabajadores cumplen las mismas funciones que en la etapa anterior, las condiciones de realización de la tarea presenta diferencias, contando con mayor “tranquilidad”:

*“Al contrario trabajamos más tranquilos y además lo hacemos hasta con gusto...porque es para uno” (COFUESA, N°8/C).* Esto hace que se sienten mas involucrados en la tarea, y reconozcan en la actividad laboral un lugar donde aplicar y desarrollar sus conocimientos, “su saber hacer”. La polifuncionalidad es otra de las características de estos emprendimientos, que son aceptadas por los trabajadores, determinada por la necesidad de realizar un conjunto mayor de tareas referidas a la planificación y gestión del emprendimiento. *“(…)un trabajo específico que te diga “vos tenés que trabajar allá” como era antes, y pasabas las ocho horas allí. Hoy no, hoy tenés libertades... libertades por necesidades. Porque como somos 18 ,antes eran 30 o 40 tipos...vos venías cumplías las ocho horas te metías allí..y ta!”(Cofuesa, N°10)* La seguridad

que el oficio les otorga, les posibilita el desarrollo de nuevas funciones y de concebir el proceso productivo de forma más amplia. “(..). *Porque la producción empieza en la parte ventas, pasa al capataz lo que se va a producir, después va al laboratorio para preparar la bebida arriba. Y bueno y de ahí cada cual...bueno nosotros estamos en la parte de afuera. Bueno toda la parte de preparar la maquinaria para que en el momento que la bebida este pronta, bajarla y empezar a funcionar.*”(Cofuesa, N°9/Es)

En las prácticas orientadas a criterios de eficacia, la innovación y el mejoramiento de la calidad del producto en la URP, representa uno de los cambios más importante. A pesar que los mismo trabajadores reconocen que “aquí es mucho ingenio”, o se que la condiciones materiales para el desarrollo de esto son escasas, las capacidades colectivas de grupos social habilitan el mejoramiento en estos aspectos. Como lo expresa un trabajador de Cofuesa, “(..) *cada dos años vamos adquiriendo algo. La máquina de allá de sacar botellas. (...)Algo de mecánica para mejorar, o sino incorporando nuevos productos*”(COFUESA, N°8/V). La incorporación de nuevo producto en la línea de producción, así como el desarrollo de tecnología para hacer mas eficiente el trabajo<sup>8</sup>, representan dos elementos que pusieron en juego las capacidades de proyección estratégica de los trabajadores en los emprendimientos, así como aquellas que les posibilitaron el diseño y realización de maquinaria para la producción.

-La realización del **Trabajo-sujeto**, da cuenta de “la puesta en valor “del mismo, buscando su desarrollo al llevar acabo la tarea laboral. En términos de identidad social, la identidad profesional y la trayectoria de los trabajadores, constituyen disposiciones previamente adquiridas por la socialización que los trabajadores movilizan.<sup>9</sup>

En tanto “Acto”, destacamos las siguientes dimensiones: como “actividad cognitiva” para la construcción de saberes y saber-hacer, que habilitan las decisiones de hacer y no hacer. Los cambios visualizados por los trabajadores se encuentran, en los roles “...pasas de ser empleado a ser dueño...”, en la mayor responsabilidad que sienten respecto al éxito o fracaso del emprendimientos. Este proceso significa un descubrimiento de las capacidades propias, de cumplir con otras funciones, nuevas responsabilidades; lo cual es vivido de forma ambigua, por un lado representa un reto que están dispuestos a cumplir pues se enfrentan a aplicar y desarrollar los conocimiento de su oficio y encuentran mayor satisfacción al hacerlo “... lo que uno hace lo hace para uno, para el bien de todos...”. Pero también esta mayor responsabilidad que implica “*llevarse preocupaciones a casa*” tiene connotaciones negativas: “(..) *a veces estas*

<sup>8</sup> Cofuesa, Incorpora en la línea de productos el agua mineral sin gas, y desarrolla un termo contraible que le facilita el empaquetado de botellas al final de la línea de producción.

<sup>9</sup> Conceptualización de Dubar sobre Identidad social, tomado por Soc. Marcos Supervielle en “Matriz para Describir el trabajo”.

*cansado y tenés que hacerlo igual y medio que lo ves como negativo*” (COFUESA, N°9/Es). Como “actividad de cooperación, de construcción de relaciones con otros”, estos emprendimientos representan una respuesta concreta a su problemática concreta, la inseguridad laboral y el desempleo, la apuesta a proyectos de estas características denotan una preocupación de explorar soluciones abarcativas al conjunto de los afectados en cada caso. La cooperativización como instrumento, aparece como elemento central sobre el cual los trabajadores construyen su marco de relacionamiento.

- Actividades reflexivas de construcción de conocimientos sobre la acción –

En esta dimensión destacamos, la innovación, con la introducción una nueva línea de productos, implicó inversión, planificación y asumir más riesgos; también el diseño y construcción de una nueva maquinaria que facilitó el trabajo en la línea de llenado. Podemos observar como se expresa en esta instancia, la dimensión teleológica del acto laboral, donde los sujetos construyen su espacio productivo a partir del despliegue de saberes acumulados, diseñándolo de acuerdo a la racionalización de sus propias necesidades. Este espacio de creación del acto laboral sin duda representa uno de los avances cualitativos más importantes del emprendimiento en su totalidad.

“Actividades de interiorización de finalidades del trabajo y de representación de su lugar en la organización”

Destacamos el concepto de Zarifian sobre el Trabajo en el modelo de la acción”, en el cual el trabajo como acción está determinado a partir de conocer y tener en cuenta “a producir todos los efectos de que es capaz en virtud de su propia potencia”. Los trabajadores se perciben como portadores de conocimiento, no solo el acumulado en su trayectoria laboral en su puesto de trabajo; sino también nuevas capacidades para diferentes esferas de la producción (gestión, ventas, diseño)

El espacio productivo que se conforma en estas experiencias presenta grandes potencialidades para desarrollar lógicas de acción solidarias y cooperativas, pero como afirma Zarifian *“no es la existencia o ausencia de determinación lo que hace la diferencia, sino el modo de determinación”*.



## IV.2) LA ORGANIZACIÓN CONSTRUIDA – GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.

### · LOS ¿CÓMO?- Constitución de los ámbitos de gestión y decisión: Organigrama.

En cada emprendimiento se encuentra presente la necesidad de reelaborar los componentes organizativos, incorporando nuevas funciones y reduciendo complejidades. Los trabajadores al enfrentarse a la organización del proceso productivo, intentan desarrollar un esquema organizativo que les permita funcionar adecuadamente en su situación concreta, los ámbitos y sus funciones se acuerdan a partir de las necesidades requeridas para cumplir con su objetivo más inmediato: que funcione y sea viable el emprendimiento.

FUNSA Coop. en la sociedad anónima, se ocupa de la gestión de la planta de producción, mientras que el socio inversor de la comercialización. Se incorporaron cambios respecto a las figuras tradicionales presentes en empresas capitalistas. Se introduce la figura de *referente* :

“ (...)Entonces vimos que la figura de referente podía ser importante (..) es un compañero votado por los propios compañeros de cada sector(...)tienen la responsabilidad de organizar ese sector, responsable de la producción que sale” (FUNSA, N°3). Es quien se comunica cotidianamente con los trabajadores.

Redefinir algunos perfiles jerárquicos, implica una caracterización distinta de la función, otorgándole nuevos objetivos y parámetros de acción. Tienden a introducir elementos organizativos de su concepción sindical, (o correspondientes al funcionamiento en la etapa de ocupación) en el ámbito productivo laboral. Los trabajadores, construyen un nuevo marco de relacionamiento laboral-productivo, dejando de lado relaciones caracterizadas por la presión y desvalorización de la tarea, para encarar relaciones laborales basadas en la valorización de la experiencia de oficio, tanto para la función de operario, como también a la hora de valorar las funciones jerárquicas. Se reconoce en los trabajadores que cumplen una función de mayor jerarquía, el conocimiento técnico, la experiencia, además de la trayectoria sindical y su involucramiento en la gestión del proyecto inicial.

Sin embargo, se establece una especialización de funciones netamente productivas por un lado y políticas por otro, en los distintos niveles de responsabilidad: los coordinadores, “(...)son los responsables que todo el proceso sea continuo (...)que se coordinen todos esos elementos”; el administrador de área, “somos los compañeros que estamos en la dirección de la cooperativa es un cargo más que nada político, más que funcional”. (Funsa, N°7).

La planta esta dividida en tres áreas, que son controladas por los trabajadores, cada Administrador de Área es un integrante de la Dirección de la Cooperativa, tiene un perfil político

y es el que se relaciona directamente con el grupo inversor. A los Coordinadores de Áreas, le asignan un perfil más productivo, es el que tiene una visión y comprensión global de la misma, también se relaciona directamente con los trabajadores, y por la especialización requerida para la función, son elegidos por la dirección. Le sigue los referentes, que son los coordinadores por sectores, y son los únicos elegidos por los trabajadores directamente.

Funsa, tiene una estructura con componentes de esta nueva etapa, que coexisten con estructuras heredadas de la organización productiva anterior. Si bien se reconoce la existencia de un ámbito diario, donde se intercambia para la producción con el Gerente Industrial, no sucede lo mismo, con su funcionamiento y quienes participan. Solo aquellos que integran este ámbito lo reconocen como lugar donde se planifica la producción (referentes, coordinadores, directivos coop, y gerente industrial). Sin embargo para el resto de los trabajadores, la “oficina de planificación” que se encuentra en la planta, es la que determina lo que se debe producir. *“La Planificación sale de una oficina,(...)que es el que tiene más experiencia en organizar realmente(...)El programador hace un programa el cual nosotros lo recibimos y acorde a ese programa nosotros vamos haciendo las producciones que hacemos diariamente” (Funsa, N°6)*

Cofuesa, presenta menor escalonamiento de las funciones establecidas, pero al ser el único actor en esta experiencia, se encarga de la comercialización y producción. Así es que la tarea cotidiana de gestionar, esta a cargo de un ámbito de “dirección” en el que participan el Presidente (que es quien tiene un rol político frente al resto de compañeros) y los responsables de las distintas secciones (químicos, administración, ventas, mantenimiento).

Una característica común a los dos emprendimientos es la informalidad del funcionamiento cotidiano, reuniones diarias al empezar la jornada en el caso de FUNSA (con participación de algunos directivos, coordinadores donde se organiza el trabajo para esa jornada), como en el caso de COFUESA reuniones convocadas espontáneamente en la misma jornada de producción para atender distintas problemáticas. Esta informalidad en el funcionamiento, es visualizada en algunos casos como negativa. Clarificar la definición de los roles en los emprendimientos es una necesidad común a los dos casos abordados, cada uno con sus particularidades. Tal como nos relataban los trabajadores, la empresa FUNSA no está finalizada, en tanto no se encuentran clarificados los roles de ambos actores *“Necesidad de cambiar de definir la posición del socio, el rol. Nosotros no estamos funcionando como Sociedad anónima” (FUNSA, N°4)*. Así mismo en el caso de Cofuesa, la necesidad de establecer un organigrama más definido les posibilitaría clarificar los roles y funciones de cada trabajador, y así comprometer más a cada uno de ellos en el proyecto a partir de la visualización de sus funciones en el conjunto. Por otra parte ésta informalidad les otorga mayor



agilidad en su funcionamiento, *“yo a veces le veo fortalezas, porque es muy rápida muy ejecutiva”* (Funsa, N°7), así es visualizada por un integrante de la dirección. Sin embargo en el caso de COFUESA, esta mayor agilidad se expresa en mecanismos más simples para convocar a instancias colectivas de reunión resolutorias para tratar distintos temas, el contacto entre aquellos con niveles de responsabilidad de dirección, con el resto de los compañeros es más fluido. Ya que en las jornadas de producción la totalidad de la dirección de la cooperativa comparte el trabajo cotidiano con el resto de sus compañeros.

La racionalización de los recursos constituye un elemento entorno al cual organizan el trabajo. En el caso de COFUESA, para hacer un uso más eficiente de los mismos, se organiza el proceso productivo destinándose algunas jornadas para sacar toda la producción que precisen de jugos unos días, y así con los demás productos. Dejando jornadas completas para el mantenimiento de la planta y maquinaria.

#### **· División del Trabajo: Asignación de Tareas.**

Una de las características de estas experiencias es la multifuncionalidad en las tareas. Si bien la mayoría de los trabajadores mantienen el puesto de trabajo que tenían en la empresa anterior, despliegan una serie de tareas complementarias para el mantenimiento del emprendimiento.

*“Yo sigo en la parte eléctrica pero si hay que salir en vehículo se sale. Cualquier puesto de producción. Si hay que trabajar donde sea se trabaja”* (Cofuesa, N°8/F).

Sin embargo esto en COFUESA, tiene mayor peso para todos los puestos de trabajo, distinto al caso de FUNSA, donde principalmente aquellos que tienen responsabilidad en la dirección, además tienen como tarea secundaria la que deriva del puesto de trabajo heredado de la empresa anterior. Lo cual implica que la variabilidad en la tarea es mayor en Cofuesa que en Funsa, que presenta una estructura más rígida a eventuales cambios.

*“Si yo estoy en la directiva. Esto se trata de llevarlo en paralelo...en horario estamos todos los compañeros juntos en producción. Bueno, pero fuera de hora se trata de destinar a reuniones y cosas de gestión, para no desperdiciar”* (COFUESA, N°8/V).

*“Hoy por hoy, (...) hacemos de serenos nos rotamos, nos toca un fin de semana venir acá(..)Entonces estamos siempre a disposición de lo que precisa la cooperativa y el entorno(..)”* (COFUESA, N°10)

La asignación cotidiana de las tareas esta identificada con los ámbitos y figuras tradicionales “la oficina de planificación” en Funsa, el “capataz en Cofuesa. Sin embargo, se deja de lado la tarea prescripta, por aquella en la que se reconoce lo que determina el accionar de los

trabajadores; es sostenida en el conocimiento del puesto de trabajo, la asignación se hace en términos de lineamientos generales para la producción diaria por ejemplo. No se trata de una prescripción que deja al trabajador sin posibilidad de iniciativa.

*“En su momento ellos eran los que venían y te decían como hacer la tarea. Hoy por hoy no, salvo que quieras hacer una cosa diferente. Primero la haces y enseguida vas y los consulta, no?”(FUNSA, N°2).*

Al mismo tiempo se superpone, a estos referentes tradicionales para la asignación de las tareas, la nueva estructura o ámbitos que los trabajadores construyen. Estos son, en el caso de Cofuesa, el Presidente junto con el capataz o el responsable de un área en particular; y en FUNSA, un ámbito diario donde participa la dirección de la cooperativa con el Gerente General. En el segundo caso se complejiza por la introducción de aquellos ámbitos de dirección de la empresa que participa la cooperativa con el socio inversor.

Una de las características de estos emprendimientos es el esfuerzo por articular ámbitos y figuras propias de la orgánica de la anterior empresa, con la nueva organización de las UPR.

A la luz del concepto de cooperación, es importante destacar la reconfiguración de los elementos organizativos que se realizan en estas experiencias. Como afirmábamos respecto a la cooperación como construcción de la articulación entre la práctica económica y con movimiento de los trabajadores, las UPR representan un intento de organización del trabajo donde el desempeño en el puesto de trabajo, implique una ampliación de los espacios de participación y decisión para los trabajadores.

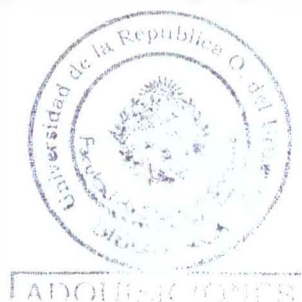
Sin embargo, es necesario analizar como esta división de funciones, entre aquellas de carácter productivo y político, opera frente a la construcción de nueva organización y división del trabajo (carácter técnico de la autogestión); esto es que posibilidades tiene de ser una potencialidad o un obstáculo para el desarrollo de los procesos autogestionarios. En efecto, esta distribución de roles en perspectiva temporal, que signifique una especialización en las funciones, podría generar una concentración de los espacios de acción político ( y con esto de decisión), en detrimento de la superación de la distinción entre el que decide y el que ejecuta.

#### **IV.3) RELACIONES DE AUTORIDAD EN LAS UPR.**

##### **Las UPR en la Sociedad del Control.**

Las sociedades contemporáneas, se caracterizan una transformación en el ejercicio del poder, expresándose en el pasaje de la sociedad de disciplinar a la “Sociedad de Control”; se modifican los referentes en el mundo del trabajo sobre todo en A.L. Las formas de control se

033194



ejercen sobre cada individuo, y de acuerdo a cada situación. Se prescinde así de los “espacios de encierro” donde se disciplina el cuerpo, al ejercicio de control sobre los movimientos (la fábrica se sustituye por la empresa). Entonces la incorporación del trabajador en el proceso productivo, y de su conocimiento productivo, en las sociedades contemporáneas obedece a incorporar el control a través de un régimen de socialidad. El entramado social fundado en vigilancia-disciplina-subjetividad, se reconstruye en el vector VIGILANCIA-CONTROL-SOCIALIDAD. Como afirma Supervielle, se regresa a una valorización del individuo y a una animación que potencie su capacidad intelectual a través del trabajo. Sin embargo se valora el conocimiento productivo del individuo, pero se opera sobre él a través de su gestión. Se torna relevante destacar esta característica en el mundo del trabajo contemporáneo al analizar la construcción de modelos de autoridad en las UPR, pues si bien se superan los referentes disciplinares del régimen fabril (ej. capataz); el ejercicio del control en las socialidad del trabajador, hace que se incorporen nuevas formas de sujeción de difícil identificación. Por significar una característica global de la sociedad, las UPR se enfrentan con estos modelos, en tanto productos de esta misma. Sin embargo, entendemos que se trata de espacios en los cuales se potencia las capacidades de reelaborar el entramado de relaciones, constituyendo un posible espacio de resistencia a los modelos de autoridad contemporáneos.

### **· Concepto de Autoridad.**

Decíamos anteriormente que la Autoridad en tanto relación social, es una relación de consentimiento, en la cual la alternativa a rebelarse ante ella se encuentra presente.

Se puede distinguir cuatro modelos<sup>10</sup>: 1) aquel referido a la figura del padre o Dios 2) fundado en la relación tipo amo-esclavo. 3) Autoridad basada en la capacidad de laudar diferencias y que su opinión es aceptada por las partes.(Juez) 4) Por último el modelo desarrollado por Aristóteles, Jefe-banda, se fundamenta en la capacidad que tienen el jefe de proponer un proyecto. Para Kojeve, estos modelos se complementan. Las relaciones del mundo del trabajo están caracterizadas en mayor medida por el modelo de amo-esclavo, donde la “libre competencia” de las fuerzas en el mercado, hacen que algunos sean vencidos (esclavos) y otros amos. “(...) este modelo se combina con el modelo de autoridad que remite a la paternidad. En la medida que no hay auténtico mercado de capitales(...)cualquiera de los dos modelos o su combinación obviamente son profundamente antidemocráticos”(Supervielle, 2004).

---

<sup>10</sup> Se presenta la clasificación de Kojeve citado por Marcos Supervielle en el texto “La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos”.

Como elemento que caracteriza el proceso de las UPR se trata de, como afirma Supervielle, el cambio de dominancia del modelo de autoridad, basado en el eje “explotado-explotador”, pasando a otro fundado en el eje “productor-receptor”. Sin embargo este cambio no estuvo signado por un cuestionamiento al modelo de autoridad de la patronal, sino que frente a la ausencia de la misma, se pretende reelaborarla. Concibiendo así un modelo de autoridad que se corresponda más al modelo Aristotélico, donde la relación de autoridad se construya en función de las capacidades prepositivas entorno al proyecto.

### · “Autoridad -Proyecto”.

Esta implica un modelo de autoridad construida en función de las iniciativas que van dando forma al proyecto, las dificultades que enfrenta son “(...)estas *iniciativas pueden provenir de distintos trabajadores, pero poco a poco un trabajador o un grupo va a zanjar entre las decisiones que se tomen y las que no(...)*”(Supervielle,2004), la segunda dificultad, la transferencia de la autoridad por lo menos en algún aspecto a terceros ( pudiendo ser los técnicos en las primeras etapas del proceso).

La aparición de los liderazgos carismáticos de carácter grupal o individual, es un elemento relevante para la asegurar la convicción sobre el proyecto. Al pasar a la “ética de la responsabilidad”<sup>11</sup>, donde ubicamos a estos emprendimientos, el fundamento del liderazgo se modifica, no se trata ya de marcar una ruptura con el pasado sino, de interpretar y dar coherencia al proyecto en un entorno que presenta grandes dificultades.

Para el análisis, intentamos comprender como caracterizan la autoridad individual, por un lado y por otro, la colectiva.

La especialización de funciones que mencionábamos anteriormente, en políticas y productivas, podría responder a los fundamentos de la **autoridad individual**: experiencia en el puesto de trabajo, conocimiento técnico y afinidad en los vínculos entre los trabajadores, así como la capacidad asumir decisiones; honestidad en la tarea.

En FUNSA, el caso de los referentes “*son aquellos que tienen mas ascendencia sobre el grupo, son los delegados gremiales(..)*”(FUNSA, N°2). Sin embargo los Coordinadores “*tienen que tener una visión más completa de todo el proceso, (...)*En este momento, no quiere decir que siga siendo así son los antiguos supervisores”(Funsa, N°3). Si bien en ambos casos, los atributos que fundamentan su autoridad, están vinculados a la experiencia y conocimiento técnico, se establece una diferenciación entre la función que se corresponde a esta nueva

<sup>11</sup> “(...)pasaje de una ética de la convicción a una ética de la responsabilidad en que se pasa a admitir la necesidad de ajustarse a una realidad que le es externa, desfavorable(...)” M.Supervielle (2004) “La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos”. Encuentro en Las Brujas. Departamento de Sociología FCS.



etapa (el referente), que son trabajadores con ascendencia sobre el grupo “delegados gremiales”; con la función de coordinador que por la especialización que se le atribuye recae sobre aquellos trabajadores que detentaban cierta autoridad en la etapa anterior “eran los antiguos supervisores”.

Es posible identificar en los relatos de los trabajadores elementos que permanecen de los modelos heredados de la etapa anterior, traslado de los fundamentos de relaciones de autoridad de tipo “paternalista” a las UPR. La necesidad de ordenar el trabajo, y designar tareas, es visualizada por algunos de los trabajadores como una tarea que debe cumplir “otro” con mayores competencias jerárquicas. Así lo expresaba uno de los Referentes de Funsa:

*“Y que yo necesitaba a alguien que anduviera por toda la planta, no con un látigo (...) Pero alguien que viera (...) entonces propuse que siempre anduviera **un directivo o alguien que la directiva diga** (...) y si hay cuatro o cinco que no tienen que hacer, que venga y les diga venía allá están precisando esto” (FUNSA, N°2)*

Esto nos permite visualizar como aún el control sobre el colectivo, continúa identificado en el trabajo cotidiano por lo menos, en figuras individuales y que detente un grado mayor de autoridad. A los trabajadores aún les cuesta identificarse en el ejercicio de un puesto de mando. Esto hace que se complejice la relación de autoridad, en la que trasladan ese rol a “otro”, como lo expresa un trabajador, esperando que ese otro, represente una figura de control.

*“(...) tenes esa visión de los compañeros que vos sos el jefe. Que eso también te mata, porque vos no lo sos. Porque tampoco podés sancionarlo porque sos un compañero.”(Funsa, N°1)*

Sin embargo, otros de los aspectos que hacen a la construcción una autoridad fundada en el proyecto, es la *reconfiguración de la responsabilidad*. Esto fue sostenido por todos los entrevistados, en relación a la mayor implicancia que observan con el proyecto, en última instancia cada uno de los trabajadores se sienten responsables del éxito o fracaso del proyecto, modificando así la relación de mando. Ellos expresan al respecto:

*“Faltan las figuras clásicas de los supervisores, de los capataces que tratamos de suplir esa figura. Pero con una responsabilidad de mando muy distinta, acotada mucho más a la responsabilidad de cada trabajador” (Funsa, N°3);*

*“Es agarrar y hacerle ver el resultado del trabajo, principalmente motivarlo(...)”(Cofuesa, N°10)*

*“Es obligatorio, la revisión de los bolsos para todo el personal. Sin excepción”*

Relacionado también con el desplazamiento del ejercicio de autoridad hacia un tercero, encontramos en uno de los emprendimiento como se mantienen mecanismos, característicos de la etapa anterior, como la revisión de los bolsos a todo el personal obrero, pero es aplicado

por un tercero, una empresa de seguridad<sup>12</sup>. Al parece esto no fue cuestionado por los trabajadores:

*“Es de lógica cuando te vas le tenes que abrir un bolso al compañero que está en la puerta. (...) el que revisa el bolso es contratado por fuera de la empresa. Siempre estuvo como pauta...ahora más allá de eso antes le robabas a FUNSA y ahora te robas a vos mismo” (Funsa,Nº1)*

A pesar que resulta una medida que caracteriza un ejercicio de poder de empresas capitalistas tradicionales, por significar una medida coercitiva para la preservación de los bienes de la “patronal” frente al trabajador; en esta etapa los trabajadores consideran que es necesario la preservación de los bienes “ de todos” frente a ellos mismos.

Sin embargo la elección de un tercero para la ejecución de esta medida, puede representar también, la forma de preservar los vínculos internos, evitando exponerse al rol de fiscalizador, ni de fiscalizado, en una acción que en si misma pone en tela de juicio un aspecto importante del relacionamiento en estas experiencias, como la confianza.

Respecto a la **autoridad colectiva**: se visualiza la asamblea, como ámbito máximo de decisión. Las metas de carácter estratégico, deben ser avaladas por estos ámbitos, y en los relatos de los trabajadores la autoridad de “la cooperativa” aparece como contexto en el cual emergen las autoridades de carácter individual.

*“ la responsabilidad de la conducción es de la cooperativa, y la cooperativa tiene que empujar a todos los departamentos de la empresa para que salga todo bien. Porque la directiva no tiene el conocimiento de todo, el conocimiento lo tenemos los que trabajan acá, esa es nuestra fortaleza” (Funsa, Nº3)*

En este relato, se identifica por un lado la fortaleza de los trabajadores, frente a una “directiva” (de la empresa), integrada no solo por los trabajadores, fortaleza que fundamenta la autoridad-proyecto, a través de la responsabilidad que se asume en el buen desempeño de la empresa.

En los relatos emerge una visualización diferente de los espacios estratégicos institucionales, de aquellos de carácter más operativo (trabajo cotidiano). En la producción, la mayor autoridad se identifica con las figuras de Directivos, Administrador de área, presidentes; mientras que en lo institucional de carácter más general, se identifica los ámbitos colectivos (asambleas).

En la construcción de la autoridad-proyecto, la autoridad colectiva opera también como legitimador de lo individual; y lo colectivo esta fundado en los objetivos estratégicos de las UPR (mayor desarrollo de la empresa). Si bien los fundamentos de lo individual se refiere a los aspectos técnicos, trayectoria, etc.; la existencia de ámbitos colectivos desde los cuales se

<sup>12</sup> En la Observación realizada en la planta de FUNSA, se relata la experiencia respecto a esto.



avala una decisión o una directiva, opera también como fundamento a la hora de depositar confianza en una persona o un grupo para la conducción del proceso.

*“Se toman decisiones pensando en mejorar. En todo aspecto, mejorar la cooperativa, mejorar nosotros el entorno (...) Que la cooperativa amplié el mercado, nosotros tenemos la idea fija que queremos llegar a la exportación (...)”(Cofuesa, N°10).*

#### IV.4) Procesos de Decisión en la UPR

##### · Luhmann: “La Organización y las Decisiones”.

En el funcional-estructuralismo, encontramos elementos de análisis que nos permiten problematizar los procesos de decisión en las UPR.

Partiremos de la definición de Organización, como un *sistema cuyos componentes básicos son las decisiones*; distinguiendo a éstas de las “Acciones”, ya que las primeras son más sensibles al entorno, reduciendo así la complejidad del sistema.

El Decidir se concibe por la elección de una de las alternativas, entre todo lo que hubiera podido ser decisión. Destacamos como características de las decisiones: su selectividad, esto es que la elección de una alternativa produce o impide relaciones con otras decisiones; Temporalidad, debe reflejar una función que la ate al tiempo.

La complejidad del sistema está dada por la relación entre decisiones, cada uno de ellas funciona mutuamente como premisa de decisión. Este es el caso de las Decisiones sobre Fines y sobre Medios, que permiten visualizar la historicidad, la experiencia, la evolución del poder. A su vez las decisiones solo se descomponen en otras decisiones, lo que le otorga a la organización una mejor comprensión de la realidad.

Racionalización, implica descomponer las decisiones “en pasos únicos que puedan ser ejecutados por sí” y que ofrezcan alternativas fácilmente visibles; implica aumentar la complejidad del sistema.

La Democratización, constituye la dimensión social. Con cada decisión se ven afectados intereses de personas o grupos, por lo que la red social de relaciones debe transformarse en decisión, siendo esto la descomposición social de decidir.

Dimensión Temporal, condiciona el modo y forma de participar.

Si bien, frente al crecimiento de las complejidades, los ideales de racionalización y la democracia, son las respuestas de la organización, sin embargo, surge también la

Burocratización. La burocracia según Luhmann, no significa inmovilidad sino el mínimo de cargas de decisiones que permite mantenerse activo.

Según el autor los Mecanismos de Amplificación permiten prever lo que se decidirá y esto como afectará la interdependencia con otras decisiones. A) Suposición, la ocurrencia de una decisión, supone que otras decisiones serán adoptadas, tanto en el interior del sistema como en el entorno. Esto implica la descomposición de las decisiones de dirección (se supone que cada votante ha decidido), posibilitando, según el autor, mayor control y conciencia de los procedimientos. B) la probabilidad de las decisiones, esta dada por la capacidad de riesgo que suponen; C) El nivel Reflexivo sobre el decidir mismo.

La participación en la red informal de comunicación en las organizaciones, así como en la formal, asegura la generación de vínculos de confianza por parte de los integrantes, más allá de haber participado o no en la totalidad de proceso.

La presión que ejerce la dificultad de decidir(burocracias) en una organización, genera, estrés, cuando el tiempo de decisión respecto al grado de dificultad es corto; y Alienación cuando el tiempo que se está expuesta a ella es demasiado largo. La Innovación en las decisiones, proceso contrainductivo que decide diferente a lo que se suponía, lo cual implica cambios en las estructuras, disminuyendo otros aportes de decisión (alternativas). Esta debe corresponderse con la meta de la organización.

#### **· Ámbitos de decisión.**

Cómo afirmábamos anteriormente, las UPR, se caracterizan por una estructura de funcionamiento donde predominan ámbitos informales, lo que también condiciona el proceso de decisión. A su vez, por las características que asumió el proceso de recuperación y las dificultades a las que se enfrentaron, le imprimió una dinámica de funcionamiento donde un grupo reducido de trabajadores conducían las decisiones estratégicas. Posteriormente, esto se trasladó al funcionamiento actual, donde se deposita en ese grupo la conducción estratégica de la empresa. FUNSA COOP, presenta esta característica bien marcada, la cual se encuentra incorporada en el grupo de trabajadores.

*"(..)Esto es un proyecto muy grande muy complejo, y por un montón de cosas no son los doscientos que estamos acá los que se ponen el proyecto al hombro. Lo lleva adelante un grupo de gente más metida en la cosa (...) hay algunas decisiones que hay que tomarlas así"*  
(Funsa, N°10)

A pesar de esto, uno de los aspectos que caracterizan las decisiones en las UPR, es el desarrollo de la dimensión social, la "democratización" al decir de Luhmann. Esa misma

informalidad en el funcionamiento, genera diversos ámbitos más allá de los formales que permite incorporar al resto de los trabajadores, en algún aspecto del proceso de decisión. Esto les permite mantener la unidad del grupo social entorno a las opciones que construyen.

*“(…) a veces estamos ahí en la línea de transporte y dicen “vengan muchachos vamos a reunirnos un poquito! y hacemos una reunión informal como quien dice, no una asamblea”(COFUESA, N°9/Es)* Es en Cofuesa, donde esta característica, asume mayor relevancia. Mientras que en Funsa identificamos la descomposición de las decisiones en aspectos identificables por sí mismo-su racionalización-. La informalidad está signada por los acercamientos “mano a mano” entre los trabajadores que participan de los ámbitos de decisión con el resto de los trabajadores, a fin de consultar sobre implementación de alguna directiva, de este modo se incorpora a los trabajadores al proceso, desde el área o aspecto que estos manejan con más fluidez.

*“(…) después se vuelca a la fábrica en discusiones. Nosotros vamos a los sectores y además hay un ida y vuelta muy enriquecedor, cuando nosotros vamos por la fábrica”(FUNSA, N°7)*

#### **· Fines y Medios: tipos de decisión.**

A través de los relatos se pretende identificar como conceptualizan los niveles de decisión, pudiendo estos ser de carácter estratégico, operativo (que sin ser cotidianas permiten proyectar al emprendimiento a mediano plazo); y cotidiano. Para los trabajadores la visualización del nivel estratégico de decisión, presenta dificultades. En general lo asocian a la etapa de ocupación productiva, o conciben el proceso como estratégico en su globalidad “Lo que pasa es que no puedes dejar de verlo como un todo. Las decisiones que se van tomando te van marcando un rumbo”(FUNSA, N°1).

Pudimos observar una diferenciación entre la experiencia de FUNSA y de COFUESA. Para el primer caso, lo estratégico está indefinido en el “conjunto”, por un lado, pero referenciado a una de las primeras etapas del proceso que atravesó el colectivo, la ocupación de la fábrica y la mayor incorporación de trabajadores a la misma. Sin embargo para COFUESA, la visualización de lo estratégico, está referenciado a la etapa actual del emprendimiento, en términos de solución de dificultades (licencias por el desgaste que la zafra estival generó en los compañeros; y la incorporación de nueva tecnología).

Destacando la conceptualización que realiza Luhmann, acerca de la relación entre decisiones, entre aquellas acerca de fines y medios. Los aspectos cognitivos y motivacionales del proceso se determinan mutuamente, como premisas de decisión.

Decisiones	MEDIOS	FINES
<b>FUNSA</b>	Conjunto de decisiones que marcan rumbo “..esto es un todo	Concreción de Funsa Coop -Funsa Uruguay S.A.
	Préstamo de Venezuela	Obtención de Maquinaria y marcas
	Negociaciones con terceros. (Bco. República; gobierno,etc)	Ocupación productiva “haber metido para adentro 70u 80 eros.”
	Nuevos clientes. política de producción de neumáticos...	“cooperativa tiene que saber para que rumbo queremos ir y quienes tienen que llegar”
<b>COFUESA</b>	Préstamos de entidades solidarias	Innovación tecnológica (ozonificador)
	licencias anuales	Preservar el relacionamiento del grupo social-estrés
	Nuevos negocios.	Innovación en el producto(incorporación de agua s/gas)
	Incrementar la distribución del producto	búsqueda de ampliación de mercados departamentales

Cada uno de estos elementos, constituyen premisas de decisión que se determinan mutuamente, incluso la variación sobre los fines puede darse en virtud de los medios obtenidos. La modalidad de ingreso de los trabajadores de FUNSA a la planta, representó una de las decisiones más importantes visualizadas por ellos. Sin duda que el objetivo final era la incorporación de la totalidad de ellos, pero la conformación de una sociedad anónima con un socio, exigió la incorporación de acuerdo a las posibilidades que la “empresa” otorga para absorber mano de obra. Por otro lado, en COFUESA, podemos considerar, que la decisión acerca de innovar en el proceso productivo, significó decidir sobre encarar un nuevo negocio (buscar espacios en los mercados para el nuevo producto). Pero también el encarar una innovación en el proceso productivo, puede ser una premisa de decisión sobre los medios, generar un nuevo negocio, “por que el mercado te lo pide”.

#### **· Decisiones Estratégicas: aceptación y legitimación**

Consideraremos aquí, como decisiones de carácter estratégicas, aquellas que determinan a los emprendimientos, en términos que su realización o no, ha de significar mayores riesgos, y pone en juego las orientaciones del emprendimiento,

Las temáticas que implicaron para los trabajadores, decisiones de estas características, fueron: Recurrir a préstamos para mejorar la tecnología o obtener la propiedad de la maquinaria; aceptar el riesgo que significó participar en la ocupación y gestación del emprendimiento; asociarse con un inversor; innovar en la línea de productos; mejora de condiciones laborales (licencias, aumento de salarios). Al mismo tiempo, las decisiones de carácter operativo, están vinculadas a la expansión del emprendimiento en los mercados (política de clientes, ventas, etc).



En este sentido intentaremos analizar como fueron procesadas estas decisiones, en función de su aceptación y legitimación. Con aceptación, hacemos referencia al comportamiento que asumieron los trabajadores frente a las decisiones, si este se tradujo en apoyo entusiasta, formal o estratégico. Además consideramos, si, su legitimación se fundamenta en, las personalidades que conducen el proceso (afectiva); la viabilidad del emprendimiento, primando el proyecto individual; en la viabilidad del proyecto, pero primando el proyecto colectivo

Decisiones/ UPR		Legitimación	Apoyo
Préstamos para maquinarias	Funsa	P. Colectivo (racional)	Entusiasta
	Cofuesa	P. Colectivo (racional)	Formal
Socio Inversor	Funsa	Afectivo	Entusiasta
Innovar en línea de productos	Cofuesa	P. Colectivo (racional)	Formal
Participar en emprendimientos	Funsa	P. Individual	Estratégico
	Cofuesa	P. Individual	Estratégico
Condiciones de trabajo	Funsa (ingresos)	P. Individual	Formal
	Cofuesa (licencia)	P. Colectivo (racional)	Entusiasta

Podemos observar, como para ambos emprendimientos, las decisiones de carácter estratégico, se encuentran legitimadas en mayor medida por la viabilidad del emprendimiento en función de un proyecto colectivo o individual. Es de destacar sin embargo, que en el caso de FUNSA, la concreción de las sociedad (elegir el socio, y la negociación), se encuentra legitimada principalmente en aquellos trabajadores que condujeron el proceso. Obedece a que fue llevado adelante por un grupo reducido, fundamentado en su importancia estratégica.

*"(...) estaba en otra cosa, sabía que se estaba hablando con gente<sup>13</sup> (...) dejaba que fueran los compañeros que estaban en ese momento a cargo, con el apoyo de todo el mundo y que se movieron y que la hicieran" (FUNSA, N°2)*

Respecto al comportamiento de los trabajadores frente a estas decisiones, lo que primó fue el apoyo formal, esto es a través de asambleas/ reuniones, convocadas por la directiva o directivos para trasladarles el "problema". Y que el mismo fue resuelto, por un formalismo, sin implicar necesariamente una participación reflexiva en todo el proceso de decisión.

Respecto a la participación en el emprendimiento, identificamos un apoyo estratégico, frente a una legitimación individual. La necesidad de encontrar respuestas a la problemática individual del trabajador, se traduce en un apoyo estratégico del proyecto, ya que la apuesta de los

<sup>13</sup> Se refiere a la búsqueda del socio inversor.

involucrados es alta, dispuestos a asumir los riesgos que implica un proyecto por fuera de la relación salarial.

Respecto a las decisiones sobre las condiciones de trabajo, identificamos para cada uno de los emprendimientos, distinto comportamiento. En Funsa la negociación de un posible aumento del salario, es legitimado en el proyecto individual, ya que es visualizado por los directivos como un estímulo que los trabajadores necesitan para seguir apostando a la viabilidad del emprendimiento. El Apoyo se traduce formalmente, ya que el proceso de negociación es llevado adelante por el núcleo dirigente con el socio inversor. Cuyo resultado es trasladado al resto de los trabajadores. Así nos cuenta un directivo *"(...)el trabajador cuando viene al trabajo tiene que llevarse dos cosas: una es el salario y otra la seguridad de que va a tener trabajo que no se lo van a sacar"* (Funsa, N°4)

Cofuesa, el otorgamiento de licencias anuales, se encuentra legitimada en el proyecto colectivo, ya que el mejoramiento de las relaciones sociales y recompensar una "buena zafra", preserva los vínculos de integración de los trabajadores, traduciéndose en un apoyo entusiasta se traduce en un apoyo entusiasta

## **CAPITULO V: Conclusiones**

### **· UPR: Entre la lógica capitalista y una lógica autogestionaria.**

En lo que queda, reflexionaremos entorno a las hipótesis de trabajo inicialmente planteadas. Intentaremos allí, identificar algunos de las características que nos indiquen las potencialidades de estas experiencias hacia una lógica autogestionaria.

- En este sentido, nos planteamos como primera hipótesis que: *Los procesos de recuperación de estos espacios productivos habilitan, en el colectivo, el desarrollo de potencialidades autogestionarias.*

Entonces, ¿ a que nos referimos con potencialidades autogestionarias? Las UPR, significaron para los trabajadores la apuesta a un proyecto colectivo, en el cual inscribían sus propias necesidades; por lo cual lograr consolidar un objetivo de carácter colectivo, de largo plazo, exige transformaciones en las dimensiones sociales y políticas del proceso (teniendo en cuenta que en estas experiencias, el cambio en lo económico es el más visible-propiedad o usufructo de los medios de producción).

A su vez se hacía referencia a la multidimensionalidad del concepto, desde el cual analizamos que procesos se identifican en las UPR como potencialidades para pensar procesos autogestionarios.

La dimensión social: en términos de acciones y resultados aceptables para todos, como afirma el autor, las UPR constituyen un ámbito desde el cual desarrollar importantes consensos, unificar intereses, a partir de acciones comunes (tarea cotidiana) y de metas compartidas (desarrollo del emprendimiento). El compartir la cotidianeidad del acto laboral en un proceso de construcción colectiva de consensos y discensos, habilita un marco de relacionamiento, que tienda a generar relaciones sociales basadas en la cooperación y confianza. En tanto la esfera económica, se intenta construir relaciones productivas que privilegien el trabajo, sobre el capital. Así se concibe al trabajo (en su dimensión objeto) como práctica orientada a criterios de eficacia, innovación y mejoramiento del producto. Mientras que desde la perspectiva de trabajo-sujeto, se construye como actividad de cooperación que determina el relacionamiento con los otros, siendo la cooperativización un instrumento que lo habilita, por el marco ético que implica. Los sujetos, construyen su espacio productivo, a partir del despliegue de sus saberes de acuerdo a las racionalizaciones que elaboran respecto a la resolución de sus propias necesidades (los porque participan de los emprendimientos). En la dimensión política, es donde las UPR, no han profundizado la “construcción colectiva del poder compartido”. Aún es posible

observar como se reproduce la distinción entre quien toma la decisión y quien la ejecuta, en este sentido en ambos casos, si bien los trabajadores encuentran mayor espacio de participación, siguen existiendo espacios de decisión que son trasladados para aquellos que conducen el proceso, a los que se les “deposita” la responsabilidad. Esto se complejiza en mayor medida, en Funsa, que se encuentra asociada a un grupo inversor. Entre la cooperativa y su socio, hay una clara especialización de funciones, mientras que los trabajadores controlan y gestionan la planta, el grupo de inversores se encargan de la comercialización y búsquedas de mercados. Los trabajadores cuentan con autonomía relativa en las tareas de la planta, no siendo así con la gestión y comercialización de la empresa. Esto representan un obstáculo para el desarrollo de “poder compartido”, ya que ambos tiene intereses estratégicos contrapuestos, y en la medida que los trabajadores disputen ese “espacio de control” del socio capitalista, esta contradicción se manifestará. En la dimensión técnica, los trabajadores intentan desarrollar un esquema organizativo en el cual incorporar figuras que respondan a sus expectativas respecto a un mando medio en la “planta”. Así es que ensayan nuevas figuras o redefinen las atribuciones de las figuras clásicas, orientando un perfil más cooperativo y solidario para los trabajadores que desempeñan funciones en la UPR, y en la valoración positiva del otro. Respecto a la división social del trabajo, se da una especialización de funciones políticas (de mayor carga valorativa) por un lado y por otro, productivas. Es posible observar que en función de los niveles de compromiso con el emprendimiento desde su comienzo, es que los trabajadores asignan estas tareas. Podemos decir, que se tiende a reproducir, la supeditación de la tarea netamente productiva a la tarea política/técnica. En Funsa esto aparece con más fuerza, mientras que en Cofuesa, estas fronteras no están tan marcadas. Es necesario observar en el tiempo como evolucionan estos procesos y que sucede con la rotación de tareas y responsabilidades.

- *Como segunda hipótesis nos planteamos que las **relaciones sociales productivas cooperativas** implican una concepción **organizativa** en la cual se modifica el concepto de **autoridad**.*

La construcción de un modelo de autoridad, sostenida en el proyecto, posibilita que en las UPR, se construyan relaciones sociales de carácter cooperativo, ser parte de una empresa cuyo producto es el resultado del esfuerzo de los participantes. Ya que su fundamento, esta en las necesidades del proyecto-colectivo, y de acuerdo a las capacidades de los sujetos de responder a ellas. Sin embargo, uno de los aspectos que caracteriza estos emprendimientos es la tensión entre la concepción de autoridad individual y colectiva.



La autoridad colectiva (asambleas) avala lo estratégico y también a la autoridad individual. Se identifican de manera diferente, los espacios institucionales/político, y los de carácter productivo; a los primeros se identifica como mayor autoridad los ámbitos de carácter colectivo, mientras que en los espacios productivos, se identifican con las figuras de representación de la autoridad individual.

- *Las dinámicas relativas a las decisiones estratégicas, se caracterizan por un lado, por el grado de aceptación, cuyas dimensiones son apoyo formal (implica consentimiento estatutario); apoyo entusiasta; apoyo estratégico (racional). Por otro lado su legitimación (afectiva; formal y racional).*

En estas experiencias, que las decisiones de carácter estratégicos, tengan lugar en ámbitos cerrados, emerge como una característica importante, así los trabajadores sienten que evitan riesgos. Esto hace que para el resto de los trabajadores, se dificulte la identificación de lo estratégico. Este es el caso de FUNSA. Sin embargo, las decisiones que los trabajadores entienden de valor estratégico, se encuentran legitimadas en la viabilidad del proyecto, tanto colectivo como individual. Al tiempo que el apoyo manifestado es de carácter formal, en base a consentimiento sin que esto implique una reflexión sobre el problema.

Finalmente, en estas páginas quisimos explorar en las experiencias de las UPR, los procesos de toma de decisión y modelos de autoridad, así analizar el marco relacional que construyen, e identificar sus potencialidades. Sin embargo, se torna relevante destacar, que la construcción de procesos autogestionarios debe ocurrir en el marco de determinaciones mutuas entre las experiencias y su contexto social global. Los posibles avances, así como los retrocesos, se deben a las condicionantes de carácter social, político, económico que operan en la construcción cotidiana de estos emprendimientos.

Tomando en cuenta esto, es que se intentó observar a las UPR como espacios de construcción de otras formas de hacer, y pensar, las relaciones sociales.



## Bibliografía

- ✓ Antunes, Ricardo (2005) . Los sentidos del Trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Herramienta ediciones, Bs As Argentina.
- ✓ Antunes Ricardo, (1999)¿Adiós al Trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. Editorial Herramientas\_ Buenos Aires
- ✓ Crozier (1972)"La sociedad Bloqueada".Amorrortu
- ✓ Coque Martinez Jorge,(...)¿Es inevitable perder la gestión participativa durante la vida de una cooperativa?"España
- ✓ De Jesús Paulo, Tirbia Lia(2004)"Cooperación" en "La Otra Economía" David Cattani (comp.) UNGS/Editorial Altamira/Fundación OSDE. Buenos Aires
- ✓ De la Garza Toledo Enrique(2005); Introducción : Del Concepto ampliado de Trabajo al de sujeto laboral ampliado. En publicaciones: Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina. Calcso, Argentina
- ✓ De la Garza Toledo Enrique (2007). Los límites de la Reestructuración Productiva. Ponencia presentada en V congreso de Asociación de Sociología del Trabajo. Abril -Montevideo Uruguay .
- ✓ De la Garza (comp)(1999)Los Retos Teóricos de los Estudios del Trabajo hacia el Siglo XXI. Colección Grupos de Trabajo FLACSO
- ✓ Fajn, Gabriel (coord.) (2003) "Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas de subjetividades"Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.
- ✓ Foucault Michel, La verdad y las formas jurídicas (..) El discurso del Poder. Folio Ediciones.
- ✓ Guerra Pablo, Juan Pablo Martí, Carlos Amorín (2004) Empresas Recuperadas:entre la reflexión y la práctica. Montevideo-Editorial Nordan-Comunidad .
- ✓ Informe del segundo relevamiento del programa Facultad Abierta (Seube-facultad de filosofía y letras-UBA)(2005)Las Empresas Recuperadas en la Argentina. Buenos Aires
- ✓ Luhmann Niklas, (1997) Organización y Decisiones. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Universidad Iberoamericana
- ✓ Martí, Juan Pablo, Jorge Bertulo, Cecilia Soria, Diego Barrios y Milton Silvera, Unidad de estudios Cooperativos UdelaR. Empresas Recuperadas mediante cooperativas de Trabajo. Viabilidad de una alternativa. Unircoop 2004.
- ✓ Martí Juan Pablo, Desafíos en la Relación entre Empresas Recuperadas y Movimiento Sindical en Argentina Y Uruguay. Ponencia.
- ✓ Mendy, Mariana,(2004) Empresas recuperadas por los trabajadores:¿empresas nuevas?. En Trabajo e Innovación en Uruguay. Problemas Básicos de nuestra cultura productiva. Coord. Ema Massera. Dirección General de Relaciones y Cooperación, Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo/Departamento de Sociología/FCS UdeLaR. Montevideo Uruguay
- ✓ Montero Cecilia, Albuquerque Mario; Ensignia Jaime (Editores) (1999) Trabajo y Empresa: Entre dos Siglos. Ed.Nueva Sociedad\_Chile.
- ✓ Peixoto de Albuquerque Paulo,(2004)"Autogestión" en "La Otra Economía" David Cattani (comp.) UNGS/Editorial Altamira/Fundación OSDE. Buenos Aires.
- ✓ Pucci Francisco, (2002) Sociedades de riesgo y mundo del trabajo en el Uruguay contemporáneo. En: El Uruguay desde la Sociología.Integración, desigualdades sociales, trabajo y educación. I Reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología-Las Brujas.Facultad de Ciencias Sociales UdeLaR.
- ✓ Palomino Héctor (2005) En publicaciones: Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina. Clacso, Argentina
- ✓ Quiñones Mariela,(2003), Reflexiones en torno a la Globalización de las Relaciones de trabajo en Base a un estudio de caso del Sector Financiero, En: La práctica multidisciplinaria en la Organización del Trabajo. Psicolibros, Montevideo.
- ✓ Riero Anabel, Recuperando el trabajo en economías dependientes: Uruguay un modelo de desarrollo por armar. Publicación Clacso-en proceso.
- ✓ Rosavallon Pierre,(1987) "La Autogestión como rehabilitación de lo político.Materiales para el Debate contemporáneo." Montevideo CLAHE.

- ✓ Supervielle Marcos, Quiñones Mariela(2002) Las nuevas funciones del Sindicalismo en el cambio del Milenio. En: El Uruguay desde la Sociología.Integración, desigualdades sociales, trabajo y educación. I Reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología-Las Brujas.Facultad de Ciencias Sociales UdeLaR
- ✓ Supervielle Marcos (2003); Matriz para describir el Trabajo: Interpretación libre y ajustada a la realidad uruguaya, de la ponencia de Gillbert de Terssac: Hacia una sociología de las actividades profesionales. Presentadas en la IX Jornadas de Sociología del Trabajo de Francia en Noviembre 2003.
- ✓ Supervielle Marcos, Quiñones Mariela,(2004) La incorporación del trabajador al trabajo: Gestión y Autogestión de los Conocimientos en la sociedad del Control (perspectiva de la sociología del trabajo) Documento de Trabajo N°71 Departamento de Sociología de Facultad de Ciencias Sociales.
- ✓ Supervielle, Marcos.(2005) La interacción de los trabajadores entre si y con los técnicos. Gestión de conocimiento y autoridad en las unidades recuperadas.El Uruguay desde la Sociología III:3° Reunión anual de investigadores del Departamento de Sociología/Compilado con Enrique Mazzei.FCS-UdelaR
- ✓ Schvarstein Leonardo, Leopoldo Luis (Comp.)(2005)Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario.Ed.Paidós \_Buenos Aires
- ✓ Tajam Héctor, Gabriela Cultelli, Lilián Galán y Claudio Fernandez.: Tiempos de Cambio; Modelo Nacional y Modelo Trasnacional. El Uruguay en la coyuntura. IX Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas de Desarrollo. La Habana, 5-9 de Febrero del 2007.
- ✓ Zarifian Philippe, El Trabajo. Del modelo de la operación al modelo de la acción. Serie de Documentos N°7 Universidad de la República .Unidad de Relaciones y cooperación con el sector productivo.

### **Bibliografía Metodológica**

- ✓ Manuel Valles, Técnicas cualitativas de investigación social. 1997.
- ✓ Jesús Ibáñez, Perspectivas de la Investigación Social: el Diseño en las tres perspectivas. En García Ferrando y Alvira, 1986. "El análisis e la realidad social y métodos de técnicas de investigación"(Madrid: Alianza).
- ✓ T. D. Cook y CH. S. Richard, "Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativo" (Madrid: Ed. Morata, S.L)
- ✓ Alain Blanchet, Entrevistar: Técnicas de Investigación en ciencias sociales. (Madrid; Ed. Marcea)
- ✓ Luis Enrique Alonso 1998, "La mirada cualitativa en Sociología. Una aproximación interpretativa". (España: Editorial Fundamentos)
- ✓ SJ Taylor y R. Bagdad. (1996) Introducción a los métodos cualitativos de investigación" (España; Paidós.