

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

Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2005/2005/trabjov/rieiro.pdf>

www.clacso.org

**RED DE BIBLIOTECAS VIRTUALES DE CIENCIAS SOCIALES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE, DE LA RED DE CENTROS MIEMBROS DE CLACSO**

<http://www.clacso.org.ar/biblioteca>

[biblioteca@clacso.edu.ar](mailto:biblioteca@clacso.edu.ar)

## **Recuperando el trabajo en economías dependientes: Uruguay un modelo de desarrollo por armar**

Soc. Anabel Rieiro\*

*“Aquí estamos, siempre con la misma incapacidad  
para franquear la línea, para pasar del otro lado.  
Siempre la misma elección del lado del poder de lo que dice o hace decir.”*

**Michel Foucault**

### **Introducción**

En los últimos años se ha experimentado el surgimiento (rebrote<sup>1</sup>) de unidades productivas recuperadas por sus trabajadores, quienes ante el cierre o quiebra de su lugar de trabajo se niegan a formar parte del desempleo ‘trabajando sin patrones’.

¿Estimula dicha situación el pasaje del trabajo enajenado al trabajo autocreador?  
¿Pueden interpretarse estos emprendimientos como un mecanismo de inclusión ante un modelo polarizante y excluyente?.

El objetivo general será aportar elementos de discusión en relación a la construcción de autonomía a partir del estudio de dieciséis unidades productivas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay.

Para ello se analizarán específicamente los límites y las potencialidades en la búsqueda de autodeterminación que se presentan tanto desde el plano material como simbólico-político.

Se trata de capturar los procesos de precarización provocados por el desempleo y las acciones novedosas que ciertos trabajadores han emprendido con el propósito de mantener el derecho a participar en la esfera productiva, desde una perspectiva que no pierda de vista lo macro y los procesos económico-políticos determinantes de la exclusión.

De esta manera, si bien el trabajar ‘sin patrón’ no nace subjetivamente de una búsqueda principista sino como ‘un manotazo de ahogado’ frente a la amenaza constante frente a la desocupación, el fenómeno puede ser analizado desde una perspectiva de lucha de la clase trabajadora frente al capital.

Se propone tomar al ámbito de trabajo como lucha estratégica (dada la actual hegemonía del mercado), politizándola y analizándola desde el punto de vista de la cohesión/ destrucción de lazo social y estructuración de relaciones sociales de poder desde donde se construye un tipo de ciudadanía específica.

Abordar esta temática implicó la necesidad de recrear nociones y metodologías que permitieran el estudio y la comprensión de nuestras realidades, incorporando a los sujetos, sus subjetividades, acciones, relaciones conflictivas e identidades específicas, en tanto factores determinantes/determinados en los cambios productivos a nivel estructural.

Con tal motivo la metodología utilizada fue de corte cualitativa, haciéndose énfasis en lo relacional, mientras que la recolección de información se logró mediante la aplicación de técnicas también cualitativas -observación directa de los establecimientos recuperados (rutina de trabajo cotidiano, asambleas, etc.) y entrevistas semi-estructuradas con los trabajadores de estas experiencias- lo que nos permitió una aproximación a las prácticas, las interacciones donde se distribuye el poder en la vida cotidiana dentro de las organizaciones y los discursos que se desprenden de los propios agentes.

## Contextualización: Crisis de una estructura y re-acciones colectivas

A partir del agotamiento del modelo de desarrollo<sup>2</sup> basado en la sustitución de importaciones, a fines de los años sesenta comienza la conformación del 'Uruguay excluyente', caracterizado por las aplicaciones y recomendaciones promovidas desde las agencias internacionales basadas en la apertura de las economías, junto a las medidas de reestructuración de primera y segunda generación.

Dicho modelo de desarrollo puede caracterizarse en tres etapas: 1. la génesis (1968 a 1973) donde comienza un reajuste autoritario tendiente a concentrar la riqueza y dar mayor poder político al conglomerado empresarial<sup>3</sup>. 2. La concreción del modelo se daría desde 1974 a 1985 con el periodo dictatorial, poniéndose en marcha este modelo social y económico de ajuste, termina en la 3. consolidación a partir del 1985 con la 'reapertura democrática' y la administración durante dos décadas de gobiernos de centro-derecha (Olesker D, 2001).

¿Cuál fue el resultado a nivel social del modelo de desarrollo implementado en estas dos últimas décadas? Al quitarse las restricciones a las importaciones, se produjo el ingreso masivo de productos importados contra los cuales las industrias locales no pudieron competir, siendo las más afectadas las pequeñas y medianas empresas que abastecían al mercado interno. La desindustrialización que se vivió junto a la reestructuración de las formas de trabajo desembocó en la crisis socio-económica del 2002.

La flexibilización promovida desde los nuevos modelos productivos se incorpora a nivel empresarial en lo que respecta a la flexibilización externa (condiciones de contratación) y no a la flexibilización interna (que supone el aumento de la calidad a través de un incremento de la participación de los trabajadores y su conocimiento al proceso productivo) (Pucci R, 2003 :261).

La *cultura empresarial* -"autoritaria, paternalista y corporativa"- en nuestro país representa un límite hacia la conformación de un país productivo. "Se trata no de empresarios, sino de hombres de negocios, que buscan ganar, preferentemente sin producir [...] La estrategia rentística se beneficia de un contexto que favorece la especulación antes que la producción. El cierre es (en muchos casos) una decisión lógica [y no una falta de alternativa]" (Mendy M, 2004 :64).

Las tasas de desempleo, operan en todas las clases sociales -con distinto peso- habilitando distintas estrategias de reintegración a la vida formal laboral<sup>4</sup>.

La reinserción se hace más difícil -sino imposible- para los ex obreros (con menor capital cultural y redes sociales), para los cuales el cierre de las empresas en las que trabajaban significa una suerte de condena a la informalidad y marginación. La pérdida del empleo, conllevaba no sólo la pérdida de ingresos sino también de derechos sociales como la salud, la jubilación y, en ocasiones, la vivienda.

Ante un contexto donde el desempleo y la informalidad son los mayores problemas de nuestra sociedad, el actual gobierno ha implementado los consejos de salarios y un 'plan de emergencia' que otorga un subsidio a las familias más pobres con el objetivo de cortar con la desnutrición y sostenida caída en la calidad de vida de este sector. Se apalean las consecuencias de la implantación de un modelo de política de corte

neoliberal, sin encontrar la resolución al problema que lo genera: la exclusión sistemática en el mercado de trabajo.

Otra medida ha sido la derogación por parte del Poder Ejecutivo del decreto 514 firmado en 1966 por el cual se habilitaba a la policía a desalojar empresas ocupadas por sus trabajadores mediando el pedido únicamente por parte de la patronal. La derogación delega en el Poder Judicial la decisión sobre la legalidad de las ocupaciones o su levantamiento por cuenta de la fuerza policial.

Esta medida ha suscitado un profundo debate y un fuerte rechazo en el sector empresarial quien aduce que el Estado alejaría de esta forma las inversiones, 'advirtiendo' de un vacío legal e invocando el "derecho a la propiedad" y derecho a trabajar que "todos" tenemos. Si bien este hecho ha creado una nueva plataforma de debate, en general, no ha trascendido el hecho puntual de las ocupaciones -como derecho a extensión de huelga sindical- y el tema acerca de la recuperación del trabajo por parte de los trabajadores sigue ausente en la discusión nacional.

Los trabajadores de las unidades recuperadas productivas reaccionan a una necesidad de mantener su fuente laboral, ante un mercado que los excluye y ante el autoconocimiento de su inempleabilidad. Si bien las personas con más capacitación cuentan con mayores posibilidades de insertarse en el mercado formal de trabajo -una posible explicación por la que la mayoría del personal profesional-jerárquico-administrativo abandona la unidad al momento del cierre-, vale la pena aclarar que el creciente desempleo no se debe a la inadaptación o falta de adquisición de capacidades por parte de los trabajadores a los nuevos procesos productivos. Esta idea haría responsables a las víctimas de un sistema que los excluye.

Prueba de ello es el programa de cursos de capacitación a través de la JUNAE -Junta Nacional de Empleo- implementado a través del seguro de paro, donde se observó que a pesar de la incorporación de mayor capital cultural -a través de mayor instrucción, formación y especialización- los cambios que ha experimentado nuestra sociedad en materia de empleo, no pueden explicarse desde la poca flexibilidad e inadaptación de los trabajadores a adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevas modalidades de trabajo, sino que se explican a través de la reducción sistemática de la demanda total de trabajo. De este modo, los trabajadores con mayores expectativas de reinserción, al salir a ofrecer sus fuerzas productivas, se encuentran con una muralla cerrada en el mercado de trabajo formal, impermeable en muchos casos a su mayor capacitación. El resultado termina siendo el sentimiento de impotencia que marca la subjetividad de la ensanchada masa de desocupados e informales.

Esta situación margina a los trabajadores que pasan a ser parte de un colectivo sin identidad como tal, *des*-ocupados, que se encuentran con aspectos muy difíciles para organizarse. En primer lugar, un aislamiento e individualización proveniente de una 'cultura dependiente' (adquirida a través de prácticas que exigen su sumisión en las empresas capitalistas con efectos disciplinantes altamente eficaces)<sup>5</sup>. En segundo lugar, una realidad acuciante en una lucha cotidiana para superar cuestiones relacionadas a su sobrevivencia lo que dificulta diseñar estrategias a largo plazo<sup>6</sup>. En tercer lugar, un rechazo a formar parte de un colectivo de desocupados dada la carga socialmente negativa del término<sup>7</sup> y la negación a formar parte de dicho grupo, dada la expectativa de lo transitorio de su situación.

Resumiendo, las medidas de ajuste neoliberal que prometían un crecimiento con derrame social han quedado caducas ante la dramática situación de exclusión y marginalidad con el que se encuentran amplias masas de nuestra sociedad. Los modelos de desarrollo que pedían 'paciencia' ante la presencia de estos sectores -interpretados como desajustes en el pasaje a una sociedad 'moderna' o 'desarrollada'- han perdido vigencia dada no su incapacidad de lograr la inclusión de la mayoría, sino su capacidad intrínseca para marginarla y excluirla<sup>8</sup>.

Desde allí, cobran importancia las acciones colectivas que más allá de las luchas por una mejor distribución -contra la lógica *concentradora* del capital- defiendan al trabajo como un derecho inalienable<sup>9</sup> -contra la lógica *excluyente* del capital-. En este sentido, se entenderá al trabajo como una actividad decisiva tanto para la reproducción material, como también para la reproducción y creación del imaginario social, eje de sentido de la vida personal, psicosocial, antropológica y sobre todo política<sup>10</sup>.

### **‘El cierre no es el fin sino el principio’<sup>11</sup>**

“... cuando vos ocupás una fábrica... lo primero que te dicen es que sos un intruso... “es un ladrón” que venís a robarle la producción a ... al que te da de comer, cuando el que te da de comer te va a dejar en la calle” (trabajador de exMidober’s).

Ante el proceso de *resignación* por el cual los trabajadores asumen y corporizan mayores riesgos aceptando la degradación salarial, pérdida de beneficios sociales y precarización de las condiciones en las que trabaja, la recuperación del trabajo por parte de los propios trabajadores podría significar el freno y pasaje del obrero individualmente resignado a la constitución de una alternativa basada en un proyecto colectivo desde donde construir una acción concreta.

“al sindicato lo habían disuelto, según tengo entendido, por el año noventa y dos [...] hubo un conflicto muy grande en el cual ocuparon en Spiller y bueno... después de la desocupación vino el desmembramiento del sindicato, o sea...los echaron a todos... y después de eso, cuando yo ingresé, que fue en el año noventa y seis, ya no... no había sindicato” (Trabajador de COUTRAM).  
“el hecho de haber re abierto esto... después de no tener nada, de estar en la calle, de estar con cuarenta y pico de años, con cincuenta años, de estar en la calle sin esto, sin lo otro, haber podido reabrir esto, es una experiencia brutal” (Trabajador de FUNSA).

La importancia en estudiar estos emprendimientos, no se basa en términos cuantitativos (aunque 700 trabajadores en una población de 3 millones se considera un impacto no menor) sino comprender las acciones colectivas que -producto de la desesperación y urgencia material de sus actores- cuestionan lo que se ha tratado de naturalizar en algunos modelos dejando desnuda su naturaleza opresiva: la pobreza y la desocupación dejan de ser aceptables.

Su posición es defensiva -ante la ofensiva del capital-, si bien su acción puede jaquear la propiedad privada, no se dirige *contra* esta sino *a pesar* de esta. Ante la escalofriante realidad que lo rodea, su primer objetivo es *mantener* su fuente de trabajo, ya que lo que comienza como *expulsión violenta* de la esfera del trabajo formal, se convierte en uno de los primeros síntomas que repercute en un deterioro psicológico y moral, abriendo un vínculo -sino causal, de posibilidad- entre desempleo y exclusión social.

“... fue tipo un manotón de ahogado... cuando querés sacar la cabeza para arriba del agua... al final siempre encontrás a alguien que te vuelve a hundir” (Trabajador de COREVI).

Mediante una encuesta realizada a través de un formulario autoadministrado por los trabajadores de las distintas unidades, ante la pregunta ¿por qué recuperar? La respuesta obtenida de un total de 200 es uniforme: 195 contestaron ‘para mantener el trabajo’ y 5 ‘para crear una nueva forma de organización’<sup>12</sup>.

"nosotros no nos hicimos cooperativistas porque teníamos vocación sino por obligación, para salvar la fuente de trabajo" (trabajador de Molino Santa Rosa).

La recuperación del trabajo<sup>13</sup> se entiende como un *proceso* más que un estado. Lo que si bien no implica necesariamente cumplir etapas igualmente en todos los casos, se puede identificar distintos momentos como ser: a. el *conflicto inicial* en donde los trabajadores pueden ocupar, acampar, negociar o tomar distintas medidas en defensa de su fuente laboral, b. *punto de arranque* donde se resuelven los problemas legales, poniendo a punto la maquinaria, buscando capital de giro inicial que permita la reactivación, etc. y por último encontramos c. las *unidades ya recuperadas*, es decir, que han comenzado a producir. En la presente investigación se tomarán las unidades que ya han logrado poner en marcha el emprendimiento productivo en Uruguay durante la última década.

### Cuadro No.1

El proceso de recuperación productiva comienza como una acción colectiva con características nacionales específicas.

Uruguay, dadas ciertas variables históricas (relativa debilidad de clase dominante, limite en la base física nacional, amortización del disenso social canalizado en un sistema partidario estable, partidos tradicionales con adhesión multclasista, matriz estadocéntrica desde principios del siglo anterior, etc.) es definido por Carlos Real de Azúa como un *país amortiguado*<sup>14</sup> lo que si bien no implica bajas tensiones, marcaría una tendencia a canalizarlas por vías institucionales lo que impediría que lleguen a ser extremas si se las compara con el resto de la región (Real de Azúa, 1984).

Esta característica nacional traduce su impronta en la temática abordada sobre todo en el tipo de conflicto inicial, donde se agotan las vías institucionales antes de proceder a medidas de fuerza como la ocupación, la cual se reserva como medida extrema a tomar por ejemplo frente a casos de vaciamiento.

Entre las medidas ensayadas se encuentra: la ocupación, campamento fuera de la unidad, negociación directa (trabajadores/dueño anterior) y negociación judicial (aquí el conflicto se canaliza en el territorio del orden jurídico).

Si bien los grados de confrontación (en cuanto a desalojos, roce con fuerzas policiales o patronales) no alcanza la intensidad que se encuentra en otros países, es de destacar que el tiempo que transcurre entre el cierre y la apertura es prolongado –un año en promedio- y en ese período el grado de incertidumbre vivido desde la subjetividad de los trabajadores es extremo –en especial por el efecto expansivo a otras esferas de la vida que implica la pérdida de la fuente laboral-.

“... pasaron siete años para atrás que éramos... no sabíamos a dónde íbamos... vivíamos del hoy no más... y eso.. un desgaste tremendo, y la familia también, ha habido divorcios una cantidad de... familias que se... se disgregaron, no?, se desarmaron hogares” (Trabajador de exMidober’s).

“... hicimos un aguante muy grande... cuando te llevás un jornal a todos le viene bien, venir, no hacer nada y cobrar. Pero acá era diferente, acá llegaba el fin de semana, no tenías un peso... y te tenías que

ir igual para tu casa... lo que nos ayudó...fue a no estar continuamente metido en tu casa sin hacer nada y que la cabeza te entrara a pensar” (Trabajador de COREVI).

Analizando las medidas de fuerza con la duración del conflicto, encontramos que: para los que ocuparon y acamparon el conflicto se prolongó a más de un año (a no ser un único caso en el que la ocupación duró 4 meses, pero puede considerarse de alto grado de conflictividad dada la confrontación directa con el dueño anterior), en un segundo grupo encontramos las otras medidas de fuerza que en su mayoría duran hasta un año antes del arranque del emprendimiento. De esta manera obtenemos dos categorías claras según la intensidad del conflicto (en base al cruce de las medidas de fuerza y el tiempo).

## Cuadro No. 2

La trayectoria sindical parece incidir en la intensidad del conflicto, encontrando que de diez unidades con trabajadores sindicalizados, siete presentan una alta intensidad en el conflicto inicial. En estos casos es frecuente encontrar no sólo la presencia de los extrabajadores sindicalistas sino también a miembros de la rama y a veces de la propia central sindical.

Por parte del estado, en la amplia mayoría de los casos, los trabajadores contaron durante toda la etapa del conflicto con el subsidio del seguro de paro, que se otorga reglamentariamente durante 6 meses, pero que a través de la autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se logró una extensión hasta un año, encontrándose en los casos de alta conflictividad prórrogas hasta el año y medio e inclusive dos años.

Este hecho, sin duda *amortigua* la precariedad de condiciones que tienen que sobrellevar los trabajadores hasta que se logre concretar la reapertura.

## En búsqueda de la autonomía

Se abordará el tema de la autonomía como un proceso (y no el arribo a alguna propiedad definida) dentro del conjunto de relaciones sociales que apunta a individualizar una situación de independencia de la organización respecto de agentes externos de diverso tipo, tal que la adopción de decisiones se verifique por los mismos sujetos integrantes de ella, en función de sus propios objetivos, intereses y modos de pensar (Razeto, 1986 :1).

Para analizar dicha cuestión, en base a las potencialidades y limitantes fundamentales encontradas, se proponen dos niveles de abordaje:

a) Por un lado, la autonomía en el modo de participación e inserción en el mercado, donde las variables que incluiríamos serían la necesidad de capital de giro, situación en cuanto a la maquinaria y la propiedad del emprendimiento, la fuerza de trabajo y la colocación de sus productos o venta de servicios en el mercado.

b) Por otro lado, el nivel simbólico-político, donde se hace indispensable estudiar el *ejercicio* del poder dentro y sobre el proceso de operación, gestión y producción, así como también la conformación de identidades a partir de redes y luchas sociales mayores.

Veremos que ambas dimensiones de la autonomía están (y es deseable que lo estén mientras no se conformen fuerzas que puedan contraponerse a la hegemonía actual del mercado) en tensión permanente. Dicha tensión es visualizada claramente por parte de los trabajadores entre ‘lo comercial’ y ‘lo político’.

Por un lado, la autonomía se logra conformando un proyecto sólido (a nivel comercial) que garantice una mínima sustentabilidad e independencia económica como para hacer perdurar el proyecto. Por otro lado, la autonomía a nivel simbólico-político se logra a través de un real empoderamiento de los trabajadores, sea a través de la participación en la gestión del proceso productivo, sea a nivel político más amplio.

Si esta tensión se rompe, obtendremos que en búsqueda de la eficiencia (entendida en términos económicos neoclásicos) cuando se logra la autonomía en el plano económico desligando y postergando la democratización de las relaciones sociales a nivel del poder interno, las unidades productivas recuperadas por sus trabajadores corren el riesgo de convertirse en empresas que poco se diferencian de las empresas capitalistas (se recupera la unidad y también el antiguo modelo de gestión autoritario).

Por otro lado, si la democratización de las relaciones sociales se lleva a cabo sin lograr una mínima viabilidad económica, los emprendimientos corren el riesgo de ahondar su dependencia en las estructuras del mercado, así como también ver limitado su alcance político en la inter-cooperación con otras iniciativas y la creación de una economía solidaria de mayor alcance social.

#### **A) Dimensión material: exigiendo la inclusión en el ámbito productivo**

Acá de una sola manera entran todos, que nosotros podamos hacer que esta fabrica trabaje, trabaje y trabaje. Claro, eso es lo ideal o lo que nosotros queremos. Lo otro es que haya plata, que el mercado responda, todo un montón de cosas... no solamente lo que queremos nosotros. (Trabajador de FUNSA)

Al revés de una empresa capitalista que, en general, parte de un empresario con una visión de viabilidad económica global del proyecto (con el capital o línea de crédito necesaria) para luego ir concretando todos los elementos particulares de la producción (entre ellos la fuerza de trabajo), en las unidades recuperadas es a partir de la propia recuperación y reagrupación de los trabajadores como fuerza de trabajo que se van progresivamente engranando los distintos elementos necesarios para conformar la unidad productiva global.

“Cuando vos te autogestionás, descubrís que si los socios no te cumplen con la producción, te faltan o tenés un problema en la máquina, vos tenés que empezar a cuajar todo eso... tenés que saber dónde comprar los repuestos... cómo solucionar los problemas [...] tenés que entrar a resolver cómo cerrar todo en el círculo de pagos y cobros. Uno como que no tiene esa experiencia de gestión tampoco... y ahí entrás a descubrir que una fábrica tiene un montón de gastos que antiguamente no los conocías”. (Trabajador de Niboplast)

El incentivo inicial del emprendimiento productivo deja de ser un negocio por el cual maximizar la tasa de ganancia (interés del capitalista) pasando a ser el mantenimiento de la fuente laboral como manera de evitar la extrema precariedad que amenaza a los trabajadores.

A partir de la recuperación del colectivo como fuerza de trabajo, antes que la unidad se consolide en un proyecto productivo viable económicamente se deben resolver algunos problemas fundamentales que darán cuenta de su autonomía económica como ser: 1. la obtención de maquinaria, 2. lugar físico, 3. capital de giro y materia prima y 4. la colocación de los productos o servicios ofrecidos dentro del mercado.



“... no es una empresa capitalista, pero la producción igual, si producimos menos de esto, capitalista, cooperativista, sociedad anónima o lo que sea, vamos a dar pérdida y... y ni siquiera vamos a poder cobrar. O sea, como meta para... para lograr lo que queremos, macanudo, pero va a llegar un momento que si no producimos como antes con un dueño arriba, no va a ser viable” (Trabajadora de Coopdy).

El largo proceso en la conformación de un proyecto de recuperación lleva también a un gran desgaste inclusive en el colectivo como fuerza de trabajo. De 1700 trabajadores en total de los emprendimientos al cierre de la empresa anterior, durante el proceso de recuperación se encuentran 980, quedando poco más de 633 en la actualidad<sup>15</sup>.

En lo que respecta a la maquinaria recordemos que en Uruguay no ha sido aprobada ninguna ley de expropiación por lo que las unidades recuperadas se encuentran frente a un vacío legal al que hoy se lucha por subsanar a través del “proyecto de ley para empresas recuperadas por los trabajadores y trabajadoras” a incluir dentro de la ley de quiebras, impulsado por varios emprendimientos desde la Mesa de Coordinación.

De los cinco casos que lograron apropiarse de la maquinaria sólo dos lo hicieron a través de los réditos laborales de los propios trabajadores, otro caso obtuvo un préstamo del gobierno de Venezuela (lo que permitió comprar alguna maquinaria por parte de los trabajadores y otra por parte del inversor<sup>16</sup>) y dos casos compraron máquinas nuevas.

Otros cinco casos se resolvieron a través de un acuerdo judicial y compromiso compra-venta con el Banco República (principal acreedor), por lo que se encuentran en su mayoría aún pagando las cuotas acordadas. En tres casos aún no se han liquidado las maquinarias por lo que los trabajadores han obtenido una autorización de usufructo hasta se defina la situación legal. Por último, tres casos excepcionales serían: un caso donde el presidente de la cooperativa compró la maquinaria, la donación de una máquina por parte de la Intendencia y un caso sin resolución ni pronunciamiento legal hasta el momento.

### Cuadro No 3

En lo que respecta al inmueble, cuatro unidades han optado por el alquiler (en dos casos alquilando nuevos locales y en otros dos casos alquilando al dueño anterior). La intendencia de Montevideo ha cedido lugar a tres de las unidades de recuperación en el Parque Tecnológico Industrial en el Cerro<sup>17</sup> (donde los emprendimientos deben pagar gastos comunes relativamente bajos) y la Junta departamental de Montevideo le ha cedido una oficina a una Cooperativa de Servicios. Este es un ejemplo de la relación y apoyo a nivel estatal, que se ha mantenido principalmente a nivel municipal.

Por otro lado, apenas en tres de los casos se ha resuelto la liquidación del inmueble habiéndose llevado a cabo el remate y siendo que el Banco República es el mayor depositario se llegó a un arreglo con los trabajadores como depositarios del inmueble a través de un compromiso compra-venta. Tres de los casos siguen aún sin liquidación y las unidades están en comodato, lo que las autoriza a usufructuar el inmueble por un determinado tiempo hasta que se resuelva la situación legal.

Por último, dos casos excepcionales serían dos unidades donde los propietarios del inmueble son en un caso el socio inversor de la sociedad anónima, en el otro el presidente de la cooperativa.

### Cuadro No 4

El grado de intensidad del conflicto no parece relacionarse a la situación en la que se encuentran las unidades en relación a su maquinaria y propiedad.

Dado que en la mayoría de los casos no tienen resuelta legalmente su situación con la maquinaria y el inmueble se les agrega la dificultad a la hora de enfrentar la falta de capital de giro, ya que no cuentan con garantías a través de las cuales obtener un crédito. A lo que se le suma, no en pocos casos, que deben poner al día el mantenimiento de la maquinaria, asumir ciertas deudas de la empresa anterior y recuperar la confianza de antiguos proveedores.

Recordemos también que las condiciones desde donde se resuelven dichas cuestiones y estrategias se desprenden de un contexto signado de fuertes urgencias sociales-materiales y un grado de resignación creciente a la pérdida de protecciones laborales, incertidumbre que juega un rol fundamental a la hora de decidir y negociar estrategias por parte de los trabajadores.

“Nosotros estando en una reunión [...] todos los compañeros más los asesores que tiene la cooperativa dijeron "no firmen eso, no firmen eso", pero bueno, ganó la frase de un compañero que dijo "aquí lo que manda es... la razón no prevalece, manda la barriga de los compañeros"[...] en realidad "no firmen, no firmen" pero nadie daba una alternativa "nosotros le damos capital de giro", no existía, entonces digo no tuvimos más remedio”.(Trabajadora de La Serrana)

Dada la alta vulnerabilidad y precariedad en la que se encuentran los trabajadores, la estrategia productiva generalizada es el trabajar a fação, es decir, un empresario otorga la materia prima, los trabajadores la procesan y luego el mismo empresario la comercializa.

Nos encontramos con un primer límite a la autonomía económica, el trabajo queda dependiente del empresario-façonero, quien se beneficia con el trabajo de los cooperativistas sin tener que cumplir con los derechos salariales-sociales que le proporcionaría contratarlos directamente -derechos de los trabajadores obtenidos a través del movimiento sindical- lo que en algunos casos condena a los trabajadores a trabajar en situaciones de alta precarización.

“todavía hay una pequeña...desconfianza de la parte empresarial...que es para la que básicamente nosotros trabajamos a fação...hacia las cooperativas. Siempre un empresario va a tener su rasgo de empresario, va a querer tener el dominio de todos los hilos... cuando ellos perciben que de repente vos estás teniendo mucho vuelo... de algún lado tratan de... de controlar eso”. (trabajador de Cofatex)

Un caso paradigmático, es el de la cooperativa La Serrana que ante la promesa de un gran volumen de trabajo por parte de un comerciante, acepta firmar un 'contrato de exclusividad', quedando atada a una promesa incumplida.

“En este momento es como tener un patrón porque tenés que hacer los productos que ellos te dicen, venden cuando quieren, cierran cuando quieren... o sea si no te hacen pedido no trabajas” (Cooperativa La Serrana)

Otras unidades, optan por la asociación con un socio inversor. Aquí se plantea el debate fundamental entre autogestión y cogestión.

Por un lado, los que defienden la autogestión cooperativa, argumentan que sólo haciéndose cargo y responsabilizándose por todas las actividades referidas a la producción y comercialización, los trabajadores alcanzan mayor libertad e independencia de la lógica capitalista -en especial de la expropiación del fruto de su trabajo-. Asociándose con un inversor se reproducirían relaciones de dependencia similares a las antiguas entre trabajador-patrón.

“Estamos pensando hoy, capaz que a lo mejor hay necesidad de acoplar el inversor, pero vamos a perder autonomía. Porque ¿quién va a querer invertir si no va a querer administrar?” (Trabajador de Niboplast).

Desde esta perspectiva el hecho de asociación con un inversor (para quien el objetivo no es la valorización máxima del trabajo sino la maximización de ganancias) imposibilita la autonomía de los trabajadores, conduciéndolos a ser parte del trabajo enajenado.

"Nosotros lo que queríamos era ser cooperativas, pero ellos lo que querían "ustedes ponen la cooperativa, nosotros ponemos el capital pero formamos una empresa sociedad anónima" y prácticamente la administran ellos porque tenían un 50 para arriba. Aparte vos quedas expuesto a que mañana te digan, no marchó esto acá y bueno ta, de a poquito te van consumiendo" (Trabajadores de COFUESA).

Por otro lado, los que defienden la cogestión a través de la formación de sociedades anónimas (sea entre inversor-cooperativa o inversor-colectivo) argumentan que bajo la cooperativización autogestiva -ante la ausencia de capital de giro que permita iniciar la producción- las unidades recuperadas se enfrentan 'en desventaja' a los mercados capitalistas (en los que tienen que seguir compitiendo).

En general las razones que llevan a tomar dicha decisión son: el tamaño y monto necesario para reabrir (Funsa y Alur), estrategia comercial para atraer inversiones y recomendaciones -casi condiciones- externas (Urutransfor).

"Yo preciso un capital de giro de cinco, seis millones de dólares para mover esta planta pero hay algunos emprendimientos que con muy poquito dinero podrían funcionar espectacularmente, eso es diferente" (FUNSA).

Porque directamente nos dijeron en un ámbito que... "miren que el inmueble y las máquinas las... no hay problema, te la damos a largo plazo pero dinero no va a haber, para los trabajadores no... tiene que aparecer la figura de un empresario" (Trabajador de Urutransfor)

Necesitas muchísimo dinero para mover esta fabrica en materias primas nada más, casi todo es importado y tenés un mínimo de seis meses verdad de poder estar comprando, comprando, comprando materia prima hasta que al sexto mes puedas recuperar o empezar a cobrar lo que vendiste el mes primero. Entonces era un monto muy grande de dinero. Ahí se hizo, se empezó a hablar con distintas clases de inversores (Trabajador de Alur)

Desde estas unidades, se acepta (más que defender) la cogestión, argumentando que no existen alternativas dadas las relaciones de fuerza en las que se encuentran inmersos, ya que la autogestión (ante la falta de una inversión inicial) las expone a la dominación de las relaciones capitalistas, haciéndolas más vulnerables a formar parte de cadenas mercantiles mayores que les obligan, en muchos casos, a aceptar la precarización del trabajo de sus propios trabajadores (autoexplotación). De esta manera, las cooperativas -aunque sean autogestoras- podrían terminar más que enfrentando, posibilitando la reproducción de la lógica del capital.

"... nosotros estos tres años.. fue más bien apostar a demostrar que podíamos, a demostrar la calidad, a demostrar un montón de cosas... casi sin salario, y trabajando a facón, recibiendo la migaja de la torta de un empresario que hoy es el que... que hace la exportación, nos llevó a tener salarios muy bajos" (trabajadora de COOPDY).

Los defensores de la autogestión argumentan que si bien la cogestión puede otorgar en un comienzo mayor 'grado de libertad' al emprendimiento frente al mercado, lo condiciona mayormente a futuro; mientras que a través de la autogestión, aunque el camino sea más largo y en el comienzo se esté atado y dependiente de ciertos façoneros, a la larga pueden diseñarse estrategias de ahorro sobre la cual ir construyendo el camino para alcanzar una producción propia.

Un caso interesante en este sentido, puede ser el camino recorrido por el Molino Santa Rosa, el que comenzando a trabajar a façon fue generando un ahorro que le permiti3 en la actualidad llegar a tener el 100 % de la producci3n propia, adem1s de haber ido diversificando los clientes obteniendo nuevos mercados para la colocaci3n de sus productos. A nivel internacional tambi3n se cuenta con varios ejemplos entre las empresas recuperadas en Argentina donde la estrategia del trabajo a façon permiti3 el inicio de la experiencia evolucionando con el aumento progresivo del trabajo con recursos propios.

Posiblemente el fen3meno de recuperaci3n productiva sea demasiado prematuro en Uruguay para poder sacar conclusiones al respecto, de los siete emprendimientos que trabajan a façon cuatro tienen una antigüedad entre 4 y 5 años, mientras que tres tienen entre 7 y 10 años de antigüedad. Depender1 del rubro, rama, estrategias espec1ficas y la s3ntesis que los trabajadores realicen de su propia experiencia en c3mo el façon condicione su desarrollo a largo plazo.

La discusi3n entre autogesti3n y cogesti3n toma especial relevancia en el plano relacional, por lo que se retomara m1s adelante en el estudio de la dimensi3n simb3lico-pol3tica de los emprendimientos.

En conclusi3n, respecto a la dimensi3n material, la b3squeda de inclusi3n y autonom3a en el 1mbito productivo en dichos emprendimientos debe enfrentarse desde ‘el punto de partida’ a condiciones de precariedad (inexistencia de capital inicial, etc.) que los vulnera en la inserci3n en el mercado.

Observamos que las mayores constricciones en el caso de las unidades industriales es la necesidad de obtener capital de giro o materia prima. De las catorce unidades siete optan por trabajar a façon, tres se asocian a un inversor y cuatro consiguen obtener una producci3n propia. En las dos unidades de servicios, el problema mayor para alcanzar autonom3a econ3mica es que trabajan casi con exclusividad para un solo cliente, lo que las hace vulnerables a cualquier fluctuaci3n que se pudiera suscitar por parte de este.

### Gr1fico 1

Las estrategias comerciales y la autonom3a econ3mica parecen guardar alg3n tipo de relaci3n con la adquisici3n de la maquinaria, ya que las unidades que han alcanzado una producci3n propia son propietarios o depositarios, mientras que 6 de los 7 que trabajan a façon no han logrado dicha condici3n.

Por 3ltimo, a la hora de estudiar la colocaci3n de los productos, se hace manifiesta la limitante del poco desarrollo de una ‘econom3a solidaria’ (falta de cr3ditos especiales a este tipo de emprendimientos e inexistencia de cadenas de consumo solidario), por lo que muchas iniciativas deben competir en el mercado contra grandes empresas. Sin embargo, se puede suponer que desde ellas podr3an conformarse las bases desde donde comenzar a generarla.

“La competencia hoy en d3a es desleal. Porque tenemos varios productos que son inferior al de nosotros que entra de forma ilegal de otros pa3ses que no pagan nada. [...] Antes compet3amos con Coca-Cola y Pepsi, y era salvaje porque era dif3cil. Es m1s fuerte capaz que otras competencias. Hay mucha plata. No es f1cil competir [...] pero yo creo que, que hay que seguir con humildad y con mucho trabajo, con mucho trabajo y con mucho empeño, yo creo que se puede lograr, se puede lograr mucho” (Trabajador de COFUESA).

Se destaca el plano de la acción -contra la visión funcionalista de la cultura al plano material- donde las unidades recuperadas por sus trabajadores pueden ser interpretadas como acciones colectivas desde donde se incorpora la capacidad de reflexión y acción de los actores y la construcción de prácticas e identidades colectivas a partir de la objetivación de su situación. La crisis económica del capital no tiene que conllevar, ineludiblemente, a la atomización y la aceptación de la exclusión social de los individuos, los que pueden activar resistencias y luchas por la ampliación de los derechos sociales en su carácter material pero también simbólico y político.

#### **B) La dimensión simbólico-política: ¿democratizando las estructuras de poder?**

Se plantea analizar la autonomía en lo que concierne a las relaciones sociales y estructuras de poder a la interna de las organizaciones y en la conformación de nuevas identidades sociales a partir de la participación en redes y acciones colectivas de mayor alcance.

##### *1. Organización del trabajo: entre el cambio silencioso y continuidades ruidosas*

Al hablar de organización del trabajo nos referimos a las reglas establecidas (explícita e implícitamente) a través de la interrelación entre los miembros de la unidad, mediante el establecimiento de lazos operativos y de solidaridad sobre los cuales se construye un tipo de estructura organizacional desde donde gestionar el proyecto productivo global.

La cultura laboral, la trayectoria sindical que presenta la empresa anterior, la cantidad de trabajadores, la permanencia del personal jerárquico - administrativo y la intensidad del conflicto como posibilidad de etapa refundacional, demarcan un horizonte donde el modelo de gestión a ensayar dependerá del procesamiento específico que el colectivo logre a partir de la tensión permanente entre la fundación de nuevos valores y los mecanismos de reproducción.

En lo que respecta a la cultura de trabajo anterior, encontramos que si bien el desafío de gestionar el emprendimiento productivo puede habilitar maneras organizativas novedosas; "los trabajadores que se proponen recuperar la unidad productiva "heredan" con ésta muchos problemas (no solamente financieros y tecnológicos). La organización productiva preexistente es la única que conocen y tienden a reproducirla" (Mendy 2004 :67).

Se trata de comprender el campo específico de estudio, que como todo campo no se encuentra exento de relaciones sociales donde la dominación y los abusos de poder y autoridad hacen parte de las prácticas cotidianas.

“La mayoría de las cooperativas que han fracasado ha sido por problemas internos, el mayor peligro y enemigo que tienen las cooperativas es la gente, es la propia gente” (trabajador Molino Santa Rosa).

Debe aclararse que analizar estas estructuras y sus ‘mecanismos’ específicos de reproducción se justifica en dos sentidos: 1) no para ‘promoverlos’ ni proponerlos como inmutables, sino para facilitar un análisis profundo y crítico que facilite la resistencia y transformación a través de la objetivación de dichas regularidades, 2) no para responsabilizar en las acciones de los trabajadores fines conservadores, sino contextualizar dichas acciones dentro de relaciones sociales de dominación que las trascienden, conectándolas a una matriz social y cultural más amplia desde donde se generan.

La polarización entre patrones/trabajadores es la realidad organizadora de las representaciones que configuran las prácticas cotidianas de los distintos grupos dentro de la empresa anterior. De esta manera, la *diferenciación* social a partir de la posesión o no de los medios de producción encuentra su correlato en las relaciones sociales a nivel simbólico en la distribución de las formas de ejercer el poder a través de prácticas de control autoritario que niega por parte del patrón la conciencia para fijarse fines sobre el proceso productivo global por parte de los trabajadores.

Desde el modelo de producción implantado anteriormente se sistematizan los tiempos y movimientos, estandarizando los objetos de trabajo, las tareas prescriptas, se separa el trabajo del trabajador, asignándole el cargo a cada trabajador individual, oponiéndolo al trabajo grupal (considerado un obstáculo más que una propiedad de su trabajo)<sup>18</sup>.

“... no nos conocíamos, porque veníamos de una empresa, lamentablemente, una empresa que [...] fue generando diferencias entre los propios trabajadores, al punto de que vos no podías levantar la cabeza” (Trabajadora de Coopdy).

Dicha polarización patrón/trabajador estructura el campo social específico dentro de las antiguas empresas donde lo que define el juego es la contradicción y lucha de intereses contrapuestos entre: por un lado, los patrones-empresarios que buscan maximizar sus tasas de ganancia, por otro lado, los trabajadores buscando percibir mayores salarios<sup>19</sup>.

Desde la cultura organizacional anterior, los trabajadores luchan por defender sus derechos laborales no en base a las ventas y las ganancias de su unidad productiva, dado que las desconocen -le son ajenas- por lo tanto no se involucran con este proceso y poco margen queda al de 'acatar ordenes'. Forman parte de una organización en la que cumplen una tarea determinada pero no tienen acceso a la información -posesión del capitalista- y por lo tanto se encuentran condicionados en la influencia que pueden ejercer en sus objetivos, funcionamiento y marcha global, por lo que se sienten ajenos, dependientes a esas estructuras organizacionales en las que son imposibilitados de incidir.

La formación de los trabajadores asalariados dentro del régimen capitalista, se basa en una relación de 'dependencia' a las órdenes del patrón -relación justificada por la no posesión de los medios de producción- lo que se refuerza a nivel simbólico por no tener acceso al conocimiento e información del proceso productivo global.

“Como trabajadores estamos entrenados como para ser... dependientes. [...] Se nota por parte de los trabajadores, a veces.. el querer... como ser más mandado. Como que a veces también llevar como... participar en la asamblea, las decisiones, todavía no están ganando mucho...y todo eso como que a veces es menos cómodo a la situación anterior ¿no?” (Trabajador de Urutransfor)

Estas diferenciaciones propietarios/trabajadores pueden ser entendidas bajo el concepto de clase, lo que no significa que los trabajadores estén consolidados subjetivamente como grupo por sus condicionamientos similares. El recorrido sindical en este sentido parece crucial para reconocer las mismas condiciones de existencia del colectivo. Diez empresas presentan un pasado sindical importante (dos de ellas han exigido ser afiliados al sindicato como condición para formar parte del nuevo proyecto de recuperación), mientras que seis no presentaban organización sindical al momento de cierre.

Dado que el capital específico (objetivo) que actuaba como fundamento de poder y autoridad dentro de la empresa era la posesión de los medios de producción (y los que

lo detentaban poseían el control *sobre* el resto). Al desaparecer dicha fuente de diferenciación fuertemente instituido socialmente, la recuperación de las unidades productivas presentan un gran ‘potencial democratizador’ en lo que respecta a las relaciones de poder, inspirando a numerosas teorías sobre el ‘*control obrero*’.

En el caso de nuestra investigación, en lo referente a las estructuras mentales subjetivas y prácticas específicas observamos distintas estrategias y reconfiguraciones dentro de las unidades productivas, que se resumirán -con fines expositivos- a través de la construcción de tres ‘categorías ideales’. Sin duda, la realidad trasciende estas categorías encontrando mayor complejidad y matices dentro del proceso dinámico de cada unidad, por lo que sería imposible ubicar cada caso dentro de cada categoría propuesta ya que estas conviven contradictoriamente, en menor o mayor medida, en cada unidad.

*Primer categoría: Recuperación de la gestión y relaciones patronales*

“... hay gente que... hoy pide...en una asamblea por ejemplo pedían que por qué no contratábamos a un jefe de personal [...] yo prefiero no tener jefe, digo... prefiero... este, ingeniármelas para resolver los problemas y no tener jefe [...] pero hay gente que cree que... que es más cómodo ser empleado” (Trabajador de Midober’s).

En algunas unidades, un grupo de trabajadores se re-posiciona dentro del estado de fuerzas internas monopolizando el poder, reproduciendo desde su subjetividad antiguos esquemas de pensamiento y conductas autoritarias a la hora de gestionar la unidad. Esta situación se encuentra generalmente en antiguos líderes sindicales, directivos y también profesionales.

Estas estrategias no deben comprenderse como una intención consciente y racional de dominación, sino por la incorporación de un habitus empresarial que se tiende espontáneamente a reproducir en búsqueda de la eficiencia (comprendida e instituida socialmente desde el modelo taylorista de control *sobre* los obreros más que sobre el proceso productivo)<sup>20</sup>.

"... mirá no sé qué es más democrático, pero si te ponés a pensar de los dos lados...entre una empresa y una cooperativa, yo personalmente me quedo con la empresa. Es mejor dirigir una empresa porque según el cargo que tengas siempre acatás ordenes de el que está allá arriba.. y es uno solo a mandar en total. O sea, tenés un dueño, tenés un gerente general, tenés un...jefe...ta, un coordinador y así hasta llegar al puesto más bajo. Se reciben ordenes, solamente tenés que acatar y hacer tu trabajo, en el tema de la cooperativa no, siempre y cuando la gente no cambie la mentalidad. El obrero no está capacitado, nosotros no tenemos compañeros capacitados como para hacer la parte de... gerenciadora" (Trabajador de COREVI).

De esta manera se ‘justifican’ dichas estrategias por ‘la carencia de estrategia, que genera una disociación entre el corto plazo y largo plazo, imposibilitando la proyección más allá de las necesidades inmediatas’ (Mendy, 2004 :67).

"Están los que piensan lo que voy a hacer hoy, lo que van a hacer mañana y lo que voy hacer en un mes y están lo que piensan lo que voy hacer hoy y más nada. Entonces vos te encontras que muchas veces venís a plantear que hay algo que esta mal , que mañana nos puede causar cierto problema y los compañeros no lo ven. Llega el momento y pa, te cae la piedra en la cabeza .. ahhh “vos lo dijiste” (Ex trabajador de Alur SA).

Por un lado, las directivas y/o profesionales son, en su mayoría, las que *ejercen* una nueva ‘gestión patronal’, buscando el éxito y eficiencia del emprendimiento a través de la especificación de tareas y división de responsabilidades que no pocas veces vuelve a

reproducir sobre las estructuras jerárquicas/profesionales un manejo autoritario del poder.

Por otro lado, el resto de los trabajadores, dada su antigua cultura organizacional apoyada sobre relaciones de poder en las que los individuos estuvieron insertos durante años apegados al trabajo manual rutinario, dicha identidad y subjetividad específica contribuye -en forma práctica- a mantener una actitud de dependencia, *delegando* -y no pocas veces exigiendo- la gestión de la unidad por parte de otros, de quienes se espera una posición similar a los patrones anteriores.

Siguen con la inercia de que vos haces algo y cuando lo hiciste ya cumpliste. [...] Es que también si vos hacés un promedio, gente menor de cuarenta años no hay... entonces, se adecuó a eso y no lo va a dejar, es conservadora (Trabajador de Niboplast).

"hay gente que prefiere, todavía hoy, como cooperativista, venir, cumplir las ocho horas de trabajo e irse a su casa y...!no, mi amor, ustedes son los que tienen la cabeza!, te dicen...!hagan ustedes que está todo bien!" (Trabajadoras de Coopdy).

Si bien la formación cooperativista -que supone un modelo de gestión participativa- se va realizando 'paralelamente' en las unidades que optan por esta figura jurídica, a partir de la Federación de Cooperativas, dicha formación sobre los principios y valores cooperativistas que los trabajadores reciben (no por opción sino por necesidad de obtener una forma legal) necesita adaptarse a las condiciones específicas de las unidades recuperadas para obtener una mayor influencia e impacto en la búsqueda de alternativas.

"Hay gente que hasta ahora... sigue viendo este... al consejo directivo o al administrativo como el dueño, me pagaste, no me pagaste, hiciste... y sigue necesitando además de que exista, como una forma de evadir responsabilidad (...) Es un gran problema... tenemos una gran responsabilidad en el momento que nos postulamos para la dirección, cierto, es una responsabilidad enorme, pero se necesita de todos" (Excasmu).

*Segunda categoría: "Ya empezamos a tener mentalidad de patrones"*

A diferencia con otros países, como ser el caso argentino, las leyes sobre el cooperativismo en Uruguay permiten a dichos colectivos el contrato en calidad de empleados dependientes por parte de las cooperativas (mientras no sea mayor del 20% de la fuerza total de trabajo). Dicha situación necesita ser analizada específicamente en lo que concierne a las relaciones internas.

"al principio fue bárbaro...éramos todos un grupo bien unido, que compartimos un montón de cosas, más allá de las discrepancias. Pero en la medida que empezaron a entrar trabajadores que no eran del CASMU y que a parte era gente joven en general...se pretendió que trabajaran solo por el sueldo, si se podía por un sueldo menor... y ya empezamos a tener mentalidad de patrones, o por lo menos a pretenderlo" (Trabajadora del lavadero Excasmu).

La identidad de un colectivo se construye no sólo en base a las relaciones internas sino a través de cómo se posiciona en el entramado de las relaciones sociales según cómo lo sitúan y lo reflejan los otros actores a través de la interacción. La homogeneidad de clase que se formaliza en el discurso (*'seguimos siendo trabajadores'*) encuentra o no sustancia en las decisiones concretas a la interna de los emprendimientos.

El empleado dependiente se sabe más sustituible. Si bien se le pide una incorporación con *equivalencia* en el plano funcional -como 'un trabajador más'- se inserta con *diferencia* en el reparto y a la hora de pensar en la globalidad del proyecto, lo que genera en él una ambivalencia (de clase)<sup>21</sup>. Inconsistencia que puede atentar contra la



consolidación de la identidad colectiva como 'trabajadores' de la unidad y también en modelos de gestión basados en nuevos tipos de motivación y apropiación.

Si la relación entre los trabajadores de la unidad y los nuevos empleados media a través de la diferenciación de quien posee los medios de producción, otorgándoles mayor autoridad y poder a los primeros, dicha estrategia puede ser entendida como cierto reposicionamiento por parte de los (ex)trabajadores que ante su nueva situación corporizan e imponen una autoridad desprendida de la incorporación de un habitus patronal anterior, reproduciéndolo.

“Nosotros lo hacíamos también, si a vos te dan media hora para descansar y bueno te tomás 35 minutos... pero ahora a eso vos lo ves de otra manera, vos no querés que te lo hagan, entonces es... es particularmente extraño, porque uno era trabajador y ahora paso a ser trabajador pero además empleador ... y como que tenés que aplicar mano dura en algunas cosas” (Trabajador de Niboplast).

En este sentido, la relación opresor/oprimido se reproduce, ya que los trabajadores que representaban a los oprimidos, en su impulso por recuperar la empresa no optan por cambiar la situación de opresión, sino que en cierta medida cambian a la posición dominante.

“(los nuevos trabajadores) ganan igual a lo que ganábamos nosotros. Entonces digo, no es que seamos egoístas, ojo, pero nos pareció medio lógico que nosotros, porque [...] nosotros somos dueños y ellos son empleados, como somos dueños nos pareció ganar un poco más que los empleados. No es mucha la diferencia, pero ta... por lo menos un poquito” (Trabajadora de CODES).

La situación que presentan las unidades estudiadas al respecto es variada: cinco aún no se han enfrentado a la necesidad de incorporar nuevos trabajadores, una incorpora un aspirante porque se estaba quedando sin el número mínimo de miembros requeridos en una cooperativa. Las diez restantes optaron por incorporar trabajadores a través de una relación de 'empleados dependientes', aduciendo en algunos casos a la fluctuaciones del mercado y también la disconformidad por parte de los nuevos trabajadores a ser incorporados como aspirantes a cooperativistas, dado que de decidirse no continuar con su servicio no le correspondería, bajo esta modalidad, cobrar despido y otros haberes sociales. Un caso excepcional, pasa tres cooperativistas a la categoría de empleados por pedido de ellos mismos, dada la inseguridad derivadas por las condiciones de endeudamiento que la cooperativa presenta.

Sólo dos emprendimientos, habiendo conformado un largo proceso de ocho y diez años de reflexión acerca de las relaciones laborales a la interna de la unidad, decide incorporar a los empleados como cooperativistas, haciéndolos partícipes de las reuniones, decisiones y reparto de utilidades en iguales condiciones.

"y bueno... hubo un grupo ahí que estaban en la dirección, [...] haciendo esa cabeza...que el grupo era en realidad, el grupo éramos nosotros [...] que los demás venían contentos del bienestar de tener trabajo [...]. Bueno, nosotros en estos últimos dos años, pasamos mucho trabajo para desarmar todo eso. Mucho trabajo para desarmar y tratar de volver a llenarnos de...de principios y de valores para hacerle comprender a la gente...que no es bueno trabajar rompiendo las reglas que tanto trabajo ha llevado conquistarlas. Porque acá en función del repartido de plata, de que la plata no se fuera para otras familias que no fuéramos nosotros... todo valía" (trabajadora del lavadero Excasmu).

El nuevo empleado, al *diferenciarse* del resto por su *carencia* -medios de producción- y no por su *igualdad* de trabajador, se le impone aceptar la expropiación de su trabajo; por lo que pasa a ser alienado, se convierte contra de si mismo y contra su capacidad productiva, de la que siente no logra beneficiarse directamente. Las relaciones de

intercambio se vuelven mercantilista y la lógica del capital encuentra una nueva forma de reproducirse -o regularse-.

Los trabajadores de las unidades recuperadas prefieren incorporar a empleados, a quienes en algunos casos les pagan menos por la misma tarea y en otros les pagan igual salario pero no los incluyen en el reparto de beneficios mensuales o anuales, ni tampoco a la hora de 'pensar' y participar en instancias colectivas.

"Si, el... el sueldo no tiene nada que ver... no está relacionado con lo que ganan los ex trabajadores... generalmente menos... este... Porque en realidad le pagan según lo que la plaza le está pagando por ese cargo [...]. Podría traer... eh... dificultades, ¿no?, porque pueden estar dos personas haciendo el mismo trabajo con la misma preparación y los mismos estudios, y sin embargo uno ganar la mitad de lo que gana el otro" (Trabajador de Urutransfor).

Al preguntarles por la razón por la que deciden tomar trabajadores bajo esta modalidad, contestan en su mayoría: como estrategia para poder regular la mano de obra con las fluctuaciones del mercado. Recordemos que "las empresas recuperadas son productoras de mercancías y necesariamente intercambian sus productos en el mercado, lo que representa un grado de integración al mercado que tendrá como consecuencia el que estén sujetas a las irracionalidades y oscilaciones que en estos se producen" (Vieitez y Dal Rri, tomado de Fajn, 2006 :9),

Sin duda la relación extrabajadores-nuevos trabajadores es conflictiva y en cierta medida puede dar cuenta de políticas contradictorias, ya que la categoría diferencial a veces puede ser causa de explotación, pero por otra parte, ante la situación generalizada de inexistencia de excedentes y la aceptación de ciertos grados de precariedad en las primeras etapas de los emprendimientos, no es poco frecuente encontrar que los nuevos trabajadores terminan teniendo mayores garantías y derechos que los trabajadores que recuperaron la unidad.

*Tercer categoría: Retomando la gestión desde un proceso colectivo participativo*

El aprendizaje en la recuperación de las unidades productivas, presenta una herramienta potencial de quiebre con el tipo de categorías y posiciones antiguamente presentadas en el campo de la cultura empresarial anterior. La desaparición de la diferenciación a partir de la propiedad, sitúa a los trabajadores ya no como competidores entre sí sino como interdependientes. La forma de recuperar su trabajo depende de que sus compañeros también lo hagan, para lo que se precisa una puesta en común.

"Vos antes venías, hacías 8 horas y te ibas. Ahora es distinto, (...) es de todos, un pedacito de cada uno, entonces, (...) si todos no tiramos para el mismo lado, como que... entonces eso costó, entender que ya no dependíamos del dueño, sino de nosotros mismos" (Trabajador de COFUESA).

Los procesos que tienden a incrementar la participación social en las diferentes instancias productivas buscan la reapropiación del trabajo y con ello una nueva responsabilidad e involucramiento desde donde avanzar en la recuperación e integración de una riqueza de contenidos del trabajo, como personas y colectivos.

Esta nueva posición en el ámbito laboral, valora al trabajo como una práctica y actividad transformadora. "La responsabilidad de cada uno se asume y fundamenta la libertad de todos" (Ovejero, 1992 :142).

"[los trabajadores] yo creo que cambian, cambian porque tenés muchas más responsabilidades y no sólo contigo mismo sino con una cantidad de compañeros que están detrás, cambia en el sentido que te sentís reconfortado cuando algo te sale bien. El tema del remate que estábamos, todos, todo Santa Rosa, toda la gente del molino, gente de Montevideo, entonces en ese momento te sentís reconfortado y la autoestima se va por las nubes. Ves que hiciste algo importante no solo para vos, sino para el conjunto de personas que esta contigo y para el pueblo" (trabajador de Molino Santa Rosa).

Es así que en la gestión colectiva los trabajadores se plantean un camino de aprendizaje que 'construya' estructuras productivas resultado no de una apropiación pasiva de conductas exteriores del sujeto, sino de una actividad estructurante a través de coordinaciones interindividuales. En ese sentido se permea –si no se esfuma- la separación rígida entre los que piensan y los que hacen, ya que en estos emprendimientos *todos piensan* y organizan 'el' trabajo y 'la' producción sobre la que luego cada uno tomará distintos grados de responsabilidad a partir de su tarea específica.

Con este fin, los trabajadores deben vencer en primera instancia una fuente de incertidumbre y desconfianza mutua que les permita organizarse y reconocerse como colectivo en una misma situación, construyendo consensos, rompiendo con el aislamiento generado desde la organización anterior.

"Estábamos todos a la defensiva, no?, de todos, porque no solo nos defendíamos del de afuera, aunque no nos atacaran, sino que también nos defendíamos del de adentro, por si las dudas. [...] no nos conocíamos entre sí [...] te conocías por el atuendo físico que tenías, digamos, o por... por la túnica, la de la túnica celeste, la de la túnica bordó... pero no sabíamos ni los nombres" (Trabajadora de Coopdy).

El sentimiento de reapropiación de la unidad por parte de los trabajadores significa un cambio en la posición respecto a su trabajo y sus compañeros, quienes encuentran frente a una misma situación de injusticia un factor de cohesión.

Estas instancias desde donde aprender a 'generar consenso' suelen ser trabajosas y altamente conflictivas, dado que la antigua organización del trabajo ha desposeído a los trabajadores de los medios e información necesaria para tomar iniciativas propias, inclusive en lo concerniente a sus condiciones de vida.

Romper con las antiguas 'inercias' y generar nuevos mecanismos de coordinación a partir de la construcción de decisiones colectivas implica tiempo, que muchas veces es sentido por los trabajadores como símbolo de ineficiencia productiva. Sin embargo, los casos que logran mantener las instancias colectivas como eje direccional demuestran que aprehenden nuevas prácticas desde donde se dinamizan los tiempos, permitiéndoles tomar decisiones y ejecutarlas al ritmo que el proyecto productivo requiere.

La reapropiación del proyecto productivo por parte de los trabajadores puede generar un nuevo tipo de eficiencia reestructurando las antiguas resistencias desprendidas desde la situación de dependencia.

"... si nosotros levantamos un poco la vista hay compañeros que... que hacen eternamente la plancha, van metidos en el pelotón" (Trabajador de Niboplast).

En la relación de fuerzas patrón/empleo se genera una 'cultura de resistencia obrera' por parte de los trabajadores, quienes al no verse beneficiados por la productividad de su trabajo y al sentir cada vez más limitada su capacidad de acción colectiva, generan desde sus prácticas –y sus cuerpos- una lucha por la baja productividad como

mecanismo de enfrentamiento a las tensiones constantes de control y dominación en las que se encuentran: 'hacíamos la plancha', 'si el patrón no te estaba mirando no trabajabas, total...¿para qué?'

"Si vos venís de unos veinte años de ser obrero, la empresa tayloriana, papapapapapa...vos tratás de hacer todo lo posible por hacer lo menos posible. Porque que un jefe tuyo venga y te diga mire señor que esto es así, vos le digas pero señor esto es una barbaridad y te diga 'no el que esta para pensar soy yo, usted hágalo y nada mas', eso te significaba una reacción contra ese tipo y te iba a significar hacer lo menos posible. Vos venís con una cultura así, que creo que es la cultura que tiene este país ¿verdad? en todos sus ámbitos, en todos sus ámbitos, entonces el cambiar esa cultura me parece que va a llevar mucho tiempo" (Trabajador de FUNSA).

El nuevo modelo operativo se derivaría no del control que permite el aislamiento (taylorismo) sino de la adquisición por parte de los trabajadores de la capacidad de tomar decisiones, desarrollando conocimiento relativo al cómo hacer las cosas, recuperando el control y la propiedad sobre los medios materiales y financieros de su establecimiento productivo con un objetivo colectivo.

"Hay otra soltura, digo, pero también tenés que darte cuenta que lo que estas haciendo es tuyo, y que si rompes una maquina no va a estar el patrón para pagarla, sino que la vas a pagar vos y creo que vamos aprendiendo a medida que pasa el tiempo las responsabilidades de cada uno [...] porque si vos te pones a pensar, bueno se rompió una máquina no pasa nada el patrón la paga y ahora no, ahora aprendimos a cuidar las herramientas de trabajo que es lo que nos da de comer a nosotros" (Molino Santa Rosa).

## **2. Construcción de autoridad: ¿límite a la democratización interna?**

Durante el período de reapertura, en la mayoría de los emprendimientos las jerarquías que marcaban mayor o menor remuneración son altamente cuestionadas éticamente desde una concepción de "clase" proponiendo una igualdad jerárquica (desde la condición de trabajadores) que se traslade a nivel de un ingreso igualitario.

"... veníamos muy difícil, veníamos sin laburo, frente a eso éramos todos iguales. Lo importante era recuperar el trabajo, después vemos, vamos a poner en marcha como venga la cosa. Ni se discutió el tema de hacer diferencia" (Trabajador de COFUESA).

Si bien desde algunas unidades se defiende la igualdad en todos los niveles, encontramos que a medida el proyecto se estabiliza (en especial en unidades con un alto número de trabajadores) se siente necesaria una nueva discusión que habilite la construcción de estructuras jerárquicas desde donde organizar y coordinar el trabajo. Para ello se asumen diferenciaciones con mayor o menor grado de responsabilidad según las tareas a realizar, lo que se traslada a mayor reconocimiento y remuneración.

"Es que al final nos convertimos en una escuela de formación para el mercado capitalista, porque capacitamos a los foguistas y después se nos van a trabajar a la competencia" (Trabajadora de COOPDY).

La diferenciación, jerarquización y construcción de autoridad como estrategia para alcanzar una mayor división de las tareas y coordinación, puede hacer peligrar los procesos de democracia interna si a quienes se le otorga mayor autoridad para garantizar la ejecución de las decisiones colectivas, ejercen dichos lugares para imponer sus criterios personales o si el colectivo delega sobre ellos las decisiones fundamentales del modelo de gestión. Aquí, la estructura jerárquica contribuiría a un proceso de transformación de la autoridad al autoritarismo.

Para Supervielle, de una 'ética de la convicción' desprendida de una fuerte identidad grupal como clase específica -definida en oposición a los empresarios- luego del conflicto inicial y ya comenzada la producción, se pasaría a una 'ética de la responsabilidad' construyendo un marco normativo general que precisa de una autoevaluación por el colectivo de las competencias que cada trabajador tiene para reconfigurar los roles y establecer distintas categorías en base a la producción (Supervielle, 2005).

#### Cuadro No. 5

Con el fin de permitir un primer análisis, se construyeron categorías del grado de participación según los siguientes criterios: a) frecuencia de las asambleas o reuniones colectivas (mensual o anual) b) rol de la asambleas en los procesos de decisión (toma de decisiones colectivas o rendimiento de cuentas de la directiva), c) grado de asistencia a las instancias colectivas (convocatoria alta o baja). Se definió el grado de participación 'alta' (cumpliendo al menos con dos de los indicadores de mayor participación para cada variable), 'media' (una) y 'baja' (ninguna).

Un primer hallazgo sería que, la permanencia del personal jerárquico-administrativo, que se podría pensar, basados en la experiencia argentina, ayudaría a habilitar criterios autoritarios de ejercer el poder incorporando acriticamente parámetros anteriores no se encuentra asociado con el grado de participación (tampoco parece encontrarse relación a los criterios de autoridad y jerarquías establecidos). Este hecho puede interpretarse por un lado, con la alta deserción de estos ex trabajadores que en general ante las mayores posibilidades y expectativas de encontrar un nuevo trabajo 'abandonan el barco' en la primer etapa de cierre; por otro lado, los que logran identificarse con el proyecto colectivo de recuperación lo hacen en base a una convicción política que les permite lograr participar en una etapa refundacional.

#### Cuadro No. 6

Por otro lado, si bien la presencia del movimiento sindical parece tener un rol fundamental en la organización de acciones colectivas desde donde comenzar la recuperación (10 de las 16 unidades recuperadas presentan una historia sindical) no se observa relación entre la existencia o no del sindicato con los grados de participación alcanzados dentro de la unidad una vez restablecida la producción.

¿Por qué? Una primer hipótesis se refiere a que el desgaste que el movimiento sindical ha experimentado a lo largo de estas décadas haya repercutido en sus estructuras organizacionales haciendo que en algunos sindicatos sus representantes, si bien cuentan con el reconocimiento, no cuentan con una participación activa de sus bases. En estos casos, se genera una estructura de representación basada no tanto en la participación sino en la delegación, estructura que en el proceso de recuperación se mantiene por parte de los líderes sindicales y los trabajadores, habilitando modelos en los que se delegan responsabilidades sin tomar una actitud participativa por parte del colectivo.

“hay quienes piensan que los dirigentes sindicales que hoy integramos la dirección... aún hoy creen que somos los patrones... no ha entendido bien la cosa” (Trabajador de Midober's).

En lo que respecta a la participación en el plano organizacional y la búsqueda de autonomía en la dimensión simbólica- política es necesario retomar las discusiones de autogestión o cogestión. En las sociedades anónimas el interés y la paga a cada

miembro del colectivo no se da en razón de su rol y operaciones efectuadas (lo que es independiente a sus aportaciones materiales) sino en relación a las acciones-votos. De esta manera, de la propuesta '*una persona, un voto*' se pasa a '*tantas acciones, tantos votos*', lo que puede hacer peligrar la democracia interna ante el control que grandes accionistas adquieren.

"Mira tenemos un ejemplo claro, hace poquito vinieron unos americanos a Salto, fueron a la cooperativa, ofrecieron plata a unos compañeros como sociedad anónima, se hizo la asamblea y los compañeros dijeron: no, seguimos como estamos... y había plata en juego. Porque la gente ve, un americano que quiere poner plata, quiere poner una sociedad anónima. Gente con mucha guita, que compraron un frigorífico en Salto, también se hicieron plata. Bueno, entonces se le explico que la decisión es por asamblea y que la mayoría decidió, no. No queremos plata, no queremos, solo queremos seguir trabajando en la cooperativa.. Si vos lo ves de afuera podes decir estos son unos giles, pero no es así. Tenemos otros principios, los de la cooperativa" (Trabajadores de COFUESA).

La autoridad pasa a basarse no en cuanto a evaluaciones y criterios establecidos colectivamente, sino en base a la posesión de capital. Como lo muestra el cuadro a continuación, el grado de participación de los trabajadores parece guardar relación con el tipo de figura y estrategia por la que se opta (Cooperativa o Sociedad Anónima).

#### **Cuadro No 7**

En general, para que los inversionistas acepten colocar su capital de giro las unidades se deben mostrarse 'atractivas' asegurándole su 'control' sobre el proceso productivo, prueba de ello es que de las 3 sociedades anónimas una tiene el 57% , la otra el 51% y la tercera aún sin definir.

A modo de conclusión, si bien al retomar la producción los trabajadores deben basarse en una ética de la responsabilidad sobre la cual construir nuevos roles en base a la producción, para que los nuevos criterios de autoridad no se conviertan en 'autoritarismo' estos deben responder a intereses colectivos, por lo que la 'ética de la convicción' debe renovarse paralelamente con el fin de construir identidades de clase capaces de generar nuevas prácticas participativas que guíen el objetivo común sobre el cual se defina para cada trabajador su tarea y responsabilidad.

### **3. Nuevas identidades sociales, viejas luchas colectivas**

Un último punto a tener en cuenta en el análisis de la autonomía simbólico-política de las unidades recuperadas es su participación e inserción en las acciones colectivas y luchas sociales más amplias, ya que una empresa organizada en base al factor trabajo aislada y dentro de un contexto en el que el trabajo se encuentra socialmente subordinado, encuentra mayores trabas para concretar coherencia a su propia lógica, pero una red de empresas recuperadas organizadas por el trabajo estarán en mejores condiciones para conservar su identidad, desarrollar su autonomía y operar coherentemente en el mercado; constituyendo un verdadero "sector" de la economía (Martí, 2004 :10).

La nueva posición de autogestores o cogestores de los trabajadores los enfrenta a la necesidad de comenzar a manejar cuestiones legales, políticas y económicas que les permitan mantener su fuente laboral. Para ello, comienzan a contactarse con distintas redes sociales sobre las cuales asesorarse.

Las unidades recuperadas se han integrado a las dos redes sociales con mayor legitimidad en nuestro país: la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay y la central sindical PIT-CNT. El espacio más fluido de debate y discusión es la mesa de coordinación de Empresas Recuperadas articulada por el departamento de industria del PITCNT.

A partir del primer encuentro sobre recuperación de las unidades productivas en septiembre del 2003, se comenzaron a organizar talleres y reuniones comunes. En el 2005 varios representantes viajan a San Pablo y a Venezuela con motivo de participar en el encuentro latinoamericano de empresas recuperadas por los trabajadores, donde se consiguen varios convenios de cooperación con dicho gobierno. Lo que comienza como acciones colectivas en base a iniciativas aisladas con objetivos inmediatos de reapertura logra ir trazando una mayor articulación a través de intercambios, negociaciones, conflictos, posiciones y temas que les son comunes y los aglutina.

¿Cómo se plantea la relación entre las unidades recuperadas y el movimiento sindical? A diferencia con Argentina, estas iniciativas no surgen en un contexto explosivo de nuevos actores -piqueteros, asambleas barriales, etc.- y un sistema político e ideológico deslegitimado, sino que surge silenciosamente ante la crisis socioeconómica -y no política- aliándose a la red de luchas sociales de vieja data a través del movimiento sindical. La central PIT-CNT se ha mantenido unida y goza de legitimidad tanto por parte de los trabajadores como otros actores sociales, siendo históricamente la principal articuladora y canalizadora de las distintas acciones colectivas y reivindicaciones sociales. De esta manera la conformación de las nuevas identidades emergentes no se han definido *contra* los sindicatos de la clase obrera sino *con* ellos (y en algunos casos *a partir* de ellos). La mejor distribución en el campo de la producción busca acompañar mecanismos que garanticen la mayor inclusión dentro de la producción misma.

Sin embargo, a la hora de definir el grado de compromiso y participación de las distintas unidades en la Mesa de Coordinación, la importancia del sindicato en cada emprendimiento no parece jugar un rol importante, siendo sí decisivo el grado de participación interna alcanzada por cada unidad. A mayor grado de participación interna, mayor compromiso en las acciones colectivas, lo que podría interpretarse en como la reapropiación y participación de los individuos en su trabajo podría significar también un mayor involucramiento en la participación en las redes sociales más amplias.

Si bien la relación entre la central sindical y las unidades recuperadas se ha trazado en términos de alianza, no ha dejado de ser conflictiva.

Por parte del movimiento sindical, existen algunas reservas en cuanto a que la precariedad de las condiciones de trabajo que muchas veces representan los trabajadores de las unidades (en especial en la primer etapa) pueden 'atentar' contra las reivindicaciones sindicales; un claro ejemplo es que en algunos casos no se llega al laudo pautado en el Consejo de Salarios. Por otro lado, el trabajo a fañón también puede ser interpretado como un nuevo tipo de 'tercerización' que terminaría beneficiando a los capitalistas-fañoneros y desprotegiendo a los trabajadores quienes pierden su capacidad de negociación y presión, además de sus beneficios sociales. Por último, existe la tensión derivada del cumplimiento cooperativo de los derechos de los nuevos empleados dependientes.

“Yo creo que si nos fijamos hoy dentro de nuestra central hay un poco de desconfianza ante el proceso de recuperación [...] porque muchos piensan que esos compañeros se convirtieron en patrones” (Representante del PITCNT en la mesa de coordinación de Unidades Recuperadas)

Para comprender esta tensión se hace necesario abordar brevemente el problema de las clases sociales. Desde la central sindical, la lucha contra la explotación de los trabajadores descansa en una concepción de clase basada en la contradicción clásica entre propietarios y no propietarios de los medios de producción.

Las unidades recuperadas por sus trabajadores al no tener 'patrones' dan cuenta de que la lucha de clases no depende sólo de la posesión o no de los medios de producción sino de las relaciones de dominación que se estructuran a partir de ellas a nivel simbólico. De esta manera, al desaparecer la diferenciación entre propietarios y no propietarios dentro del proyecto productivo dependiendo de cómo se posicionen en el campo de fuerzas los extrabajadores podrán contribuir a dos fenómenos: a) reproducir las relaciones de clase a través del reposicionamiento de algunos trabajadores que incorporan ciertas prácticas autoritarias, b) cuestionar no sólo las relaciones de explotación que se dan entre la polarización patrón/trabajador, sino el código mismo que las permite, recrea y justifica normalizándolas a través de una cultura de sumisión naturalizada<sup>22</sup>. Si los trabajadores son capaces de entenderse y definirse como tales, a partir de un proyecto colectivo donde "no se necesita" de los patrones ni capitalistas, lograrían una autonomía -que siempre es relativa a la coyuntura histórica- generadora de un mito universalista capaz de cuestionar los supuestos en los que descansa la polarización del capital, por lo tanto contribuyendo a cuestionar su hegemonía.

Por el momento el gran potencial de estas unidades parece ser a nivel simbólico. La desnaturalización de las estructuras de distribución y reconocimiento que habilitan la dominación y autoritarismo, puede ser interpretada como una herramienta esencial en la lucha de clases deslegitimando la violencia simbólica naturalizada.

El problema se plantea en que el mismo hecho de la recuperación de la empresa por parte de los trabajadores, según los posicionamientos a la interna, puede llevar tanto a la amortiguación de las contradicciones del capital como a su radicalización. Las empresas recuperadas insertan de este modo una complejidad creciente a la lucha de clases, ya que incorporan a la polarización que parte de la diferenciación a nivel material, el plano simbólico.

En conclusión, estas unidades podrían, por un lado, aportar al movimiento sindical un cuestionamiento revitalizador y constructivo (desde la experiencia de sus propios trabajadores) hacia sus estructuras de representación y prácticas sobre las que se establecen las relaciones de poder. Por otro lado, ante el debilitamiento del sector sindical dado el subempleo y la precarización creciente de las relaciones de trabajo, la recuperación de unidades productivas, podría convertirse en una nueva herramienta de presión como nueva carta para defender las condiciones de trabajo ante la amenaza de cierre -utilizada como recurso frecuente de presión a nivel empresarial-.

### **A modo de conclusión: Construyendo bases para un nuevo modelo de desarrollo**

Los modelos de desarrollo han partido de visiones estructurales sin incorporar las contradicciones existentes a nivel de las relaciones sociales de poder, específicas a cada sociedad, olvidando –sino combatiendo- la acción y construcción de subjetividades capaces tanto de llevar a cabo las reformas propuestas como de ejercer resistencias.

La autonomía en las unidades productivas recuperadas por sus trabajadores debe analizarse tanto a nivel de las relaciones económicas con el mercado (garantizando su



subsistencia material a través de un proyecto sólido y competitivo), como a partir de las relaciones de poder a la interna de cada unidad (construyendo espacios reales de participación y autodeterminación).

Ya que la autonomía no está dada por la posesión de cosas y activos económicos, sino también por la ampliación de los espacios de libertad, capacidades y fuerzas propias de los individuos y grupos (Razeto, 1986 :2), la experiencia de recuperación productiva por parte de los trabajadores puede favorecer dos procesos convergentes:

1) Por un lado, en las unidades que buscan su autonomía tan sólo respecto al mercado, generando la autosubsistencia a través del reforzamiento interno de relaciones dependientes y autoritarias, la pretensión de alteridad quedará cancelada, diferenciándose escasamente de una empresa capitalista clásica. De este modo, el resultado puede ser la inserción de los trabajadores al mercado (logro no menor como mecanismo de inclusión de poblaciones vulneradas y amenazadas de ser expulsadas de esta esfera) pero no el desarrollo de sujetos autónomos construyendo y determinando su identidad como colectivo. Desde esta visión, tras la búsqueda de eficiencia (entendida en términos clásicos tayloristas) la autogestión y cogestión podrán ser un fin en sí mismo dentro del marco de explotación capitalista clásico.

2) Por otro lado, los trabajadores de algunas unidades productivas han emprendido la búsqueda de su autonomía no sólo haciendo que su proyecto productivo resulte viable económicamente, sino transformando las relaciones sociales de dominación a nivel cultural. Es decir, funcionando sin la necesidad de 'patrones', sea tanto de antiguos dueños/empresarios como nuevos trabajadores que ocupen sus lugares y se posicionen/sean posicionados en ese lugar del campo social reproduciendo antiguas prácticas autoritarias.

Desde este proceso, la búsqueda de autonomía económica logra convertirse sobre todo en una estrategia ideológica desde donde reconstruir el concepto mismo de productividad: lo que es entendido generalmente como ganancia -a través de la expropiación y explotación- pasa a tener una finalidad social y política.

La construcción de un “Uruguay productivo” desafía a encontrar nuevas maneras de eficiencia que limiten la *cultura autoritaria, clientelar y dependiente* basándose en organizaciones democráticas donde los trabajadores se reapropien no sólo de su trabajo sino también de las ganancias que este produce, fundando una identidad en la que el trabajo profesional y productivo esté al servicio de los demás.

La tensión y búsqueda de equilibrio entre la autonomía económica y simbólico-política es lo que puede significar una cierta alteridad desde estos proyectos haciendo que los trabajadores *ganen* (nunca de una vez y para siempre) el poder y control sobre el proceso de trabajo. Transformación que podrá consolidar bases a la hora de generar una economía solidaria, es decir, una economía que restablezca la necesidad de autosubsistencia a la necesidad de autodeterminación, desarrollo y libertad de operación. En este sentido, el cambio no sólo sería generar un mecanismo de inclusión de los trabajadores en la esfera del trabajo, sino generar nuevas bases que permitan la expansión de una lógica más equitativa e incluyente.

En el caso uruguayo, vemos que existen ejemplos que han conciliado la viabilidad económica con la viabilidad social, encontrando que las unidades que a esta altura del proceso han alcanzado una producción propia lo han hecho a través de un grado de participación interno medio y alto.

## Cuadro No 8

La tensión entre la autonomía económica y simbólico-política es trasladable a los modelos de desarrollo macro, que además de preocuparse por alcanzar la autonomía económica, deberán debatir cómo compatibilizarla con nuevas identidades que logren dejar atrás prácticas autoritarias y 'dependencia cultural'.

Es a través de las prácticas cotidianas, donde la participación en la esfera de la producción sigue siendo esencial, desde donde se construyen y reproducen nuestras concepciones ideológicas acerca del desarrollo y la justicia. Desde este punto de vista, las nuevas unidades recuperadas por sus trabajadores, pueden significar una especial herramienta desde donde construir nuevas *utopías*.

La *territorialización* y apropiación de los trabajadores a la producción, presenta una potencialidad como estrategia contra la creciente desintegración y fragmentación social y cultural efecto de la alta volatibilidad del capital en un mundo con tendencia a una creciente protección a la libertad de circulación del capital que deja desprotegidos a los sectores sociales que esta movilidad afecta negativamente.

Ante la inestabilidad que generan los contextos de crisis y alta vulnerabilidad social, los que aún conservan una cultura de trabajo y se definen como trabajadores construyen nuevas subjetividades a través de nuevas acciones colectivas que les permita defender su derecho al trabajo y su inclusión social en la esfera productiva.

Estas nuevas formas de organización, al plantearse como objetivo máximo el mantenimiento del trabajo -y no la ganancia del capital- al reapropiarse y recuperar las unidades productivas (que en momentos de crisis económica-capitalista dejan de ser atractivas a los maximizadores de ganancia) podrán significar una resistencia a la exclusión y desempleo, asentando nuevas bases que en tiempos favorables en la economía regional aseguren nuevas formas de redistribución.

Por lo tanto, a través de la reconstrucción de los lazos sociales y la tendencia a la territorialización, el movimiento de fábricas recuperadas representa un movimiento potencial para abordar uno de los grandes problemas nunca resueltos en la producción social: la distribución, tanto de ganancias como de poder.

Aún cuando las experiencias de autogestión, cogestión y cooperativismo resultan -en especial en nuestro país- limitadas, o condicionadas, constituyen acciones prácticas concretas en el manejo y control de las empresas, un ejercicio indispensable para la maduración de la conciencia colectiva y la construcción de ciudadanía participativa. De la capacidad que muestren los trabajadores para sacar sus propias conclusiones del proceso en curso, y también del carácter que asuma la intervención política para aportar al mismo, dependerá que estos sujetos sociales se comprometan con el cambio de las relaciones de fuerza más generales y con otro modelo de sociedad.

Sin embargo, como se ha advertido, cualquiera sea la forma que adquieran, si los trabajadores que gestionan estas empresas vuelcan sólo sus esfuerzos y creatividad exclusivamente hacia el interior de sus establecimientos, si abandonan todo intento de coordinación y de solidaridad con otras fábricas y luchas colectivas están indefectiblemente condenadas a recaer en la competencia capitalista y por lo tanto ser englobados por su lógica en cadenas mayores de explotación.

## **Bibliografía:**

- ◆ Bourdieu, Pierre 1999 (1993) *La miseria del mundo* (Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica)
- ◆ Bourdieu, Pierre 2002 “Estrategias de reproducción y modos de dominación” Colección Pedagógica Universitaria. No 37-38. Enero-junio/julio.diciembre.
- ◆ Carpintero, Enrique y Hernández M (Comp.) 2002 *Produciendo Realidad- Las empresas comunitarias* (Buenos Aires: Topia Editorial)
- ◆ Deledicque M, Félix M., Moser J. 2005 *Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa Argentina.* (España: CIRIEC).
- ◆ Faján, Gabriel 2006 “Conflictos y movimientos sociales. Nuevas formas de acción y organización colectiva” *Apuntes Clase 11: fábricas y Empresas Recuperadas.* Curso dictado en la Universidad de Buenos Aires.
- ◆ Faján, Gabriel (coord) 2003 *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad.* (Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, Ed del Instituto Movilizaor de Fondos Cooperativos)
- ◆ Fals Borda 1985 *Movimientos Sociales.* Medellín.
- ◆ Foucault, Michel 1981 *Microfísica del poder* (San Pablo: Ed. Graal)
- ◆ Fraser Nancy- 1997 *Iustitia Interrupta: reflexiones críticas desde la posición postsocialista* (Bogotá: Siglo del Hombre Editores)
- ◆ Furtado, Celso 1966 “La ideología del Desarrollo” en *Subdesarrollo y estancamiento en América Latina* (Buenos Aires: Eudeba).
- ◆ Gohn, María 2000 *Teorías dos movimentos sociais-paradigmas clássicos e contemporâneos* (Porto Alegre: Ed. Loyola)
- ◆ Gorz, André 1973 *Táctica y estrategia del control obrero* (Córdoba: Movimiento Editorial Tendencia SRL)
- ◆ Gorz, André 1998 *Misérias del presente, riqueza de lo posible.* (Buenos Aires: Ed. Paidós Estado y Sociedad)
- ◆ Gramsci, Antonio 1971 *Los intelectuales y la organización de la cultura.* (Buenos Aires: Ed. Nueva Visión)
- ◆ Guerra, Pablo, Amorín, Carlos & Martí, Juan Pablo (Ed.) 2004 "Empresas recuperadas-entre la reflexión y la práctica" (Montevideo: Instituto Goethe)
- ◆ Jelin, Elizabeth 2000 *Los movimientos sociales y los actores culturales en el escenario regional* (Buenos Aires: Fuali)
- ◆ Katzman, Ruben & Filgueira, Fernando 2001 *Panorama de la Infancia y la Familia en Uruguay.* (Montevideo: Universidad Católica).
- ◆ Laclau, Ernesto. & Mouffe C 1985 *Hegemony and socialist strategy. Toward a radical democratic politics.* (Londres/ N. York: Verso Books)
- ◆ Magnani, Esteban 2003 *El cambio silencioso- Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina* (Buenos Aires: Prometeo libros).
- ◆ Mandel, Ernest. 1970 *Control obrero, Consejos Obreros, Autogestión.* (Suecia: Antología. Ediciones Era).
- ◆ Martí, Juan Pablo 2005 *Transformaciones en el mundo del trabajo y recuperación de empresas.* Red Unicoop.
- ◆ Martí, Juan Pablo; Bertullo Jorge; Soria, Cecilia; Barrios, Diego y Silveira Milton 2004 *Empresas recuperadas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo. Apuntes para la comprensión de su surgimiento* Unircoop Américas.
- ◆ Melucci, Alberto 1991 “La acción colectiva como construcción social” In: *Estudios Sociológicos de El Colegio de México.* (México) Vol. IX, Nº 26.
- ◆ Melucci, Alberto 1994 “Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales” In: *Zona Abierta* (Madrid) Nº 69.
- ◆ Massera, Emma J. (Coord). 2004 *Trabajo e innovación en Uruguay.* (Montevideo: Editorial Trilce).

- ◆ Mendy, Mariana 2004 "Empresas recuperadas por los trabajadores: empresas nuevas?" en: Emma Julia Massera (coord.) *Trabajo e innovación en Uruguay* Departamento de Sociología. (Montevideo: Ediciones Trilce)
- ◆ Hopenhayn, Martín 2001 *Repensar el Trabajo- Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. (Buenos Aires: Ed Norma).
- ◆ Offe Clause 1988 *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales* (Madrid: Ed Sistema).
- ◆ Olesker, Daniel 2001 *Crecimiento y Exclusión. Nacimiento consolidación y crisis del modelo de acumulación capitalista en Uruguay (1968-2000)* (Montevideo: Ed. Trilce).
- ◆ Ovejero Bernal, Anastasio 1992 "Aprendizaje Cooperativo" (España: PPU).
- ◆ Pucci, Francisco 2004 *Aprendizaje organizacional para la gestión del riesgo*.(Montevideo: CINTERFOR OIT).
- ◆ Razeto, Luis 1997 *Los caminos de la economía de la solidaridad* (Lumen-Humanitas).
- ◆ Real de Azúa, Carlos 1973 (1984) *Uruguay: ¿Una sociedad amortiguadora?* (Montevideo: CIESU)
- ◆ Rebón, Julián 2004 *Desobedeciendo al desempleo- la experiencia de las empresas recuperadas* (Buenos Aires: Ediciones Picaso/ La Rosa Blindada).
- ◆ Rosanvallon, Pierre 1979 *La Autogestión* (España: Editorial Fundamentos)
- ◆ Ruggeri, Andrés; Martínez, Carlos; Trincheró, Hector Hugo 2005 *Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del Segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta* (Buenos Aires: Facultad de Filosofía y letras. SEUBE)
- ◆ Sitrin, Marina 2005 *Horizontalidad. Voces de Poder popular en Argentina*. (Chilavert Argentina).
- ◆ Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela. 2004 *La evolución del trabajo en el Uruguay y los significados atados a su desarrollo*. (Montevideo: Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales.
- ◆ Supervielle, Marcos 2005 "La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos" *Gestión de Conocimientos y Autoridad en las Unidades Recuperadas*. (Montevideo) Documento de trabajo.
- ◆ Zarifian, Ph.. 1994 "El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción" *Serie Documentos de Trabajo UNIRCOOP* (Montevideo) No7.

### Notas:

\* Socióloga, docente e investigadora en la Facultad de Ciencias Sociales e integrante de la incubadora de emprendimientos populares en la Unidad de Estudios Cooperativos –Servicio Central de Extensión Universitaria- Universidad de la República Oriental del Uruguay.

1. En Uruguay se han encontrado casos de unidades productivas recuperadas por sus trabajadores en 1950, haciendo referencia a otro contexto y causas que llevaron a la recuperación.
2. El significado del desarrollo hunde sus raíces en la biología haciendo referencia al crecimiento y transformación de un organismo vivo, que a través de ciertas etapas alcanza su forma madurez. Así ya la palabra 'desarrollo' nos ha sido impuesta desde una concepción occidental evolucionista. "La condición fundamental para plantearse el desarrollo como meta es aceptar la situación de subdesarrollo, es decir, de vivir en un estado de atraso respecto a un modelo necesariamente universal, necesariamente superior". (Sonntag, Heintz, 1988 :29)
3. Real de Azúa explicaba este hecho como la respuesta de la elite política ante la creciente polarización ideológica y la crisis de su legitimidad, por lo que se acude al recurso de dejar gobernar a las 'fuerzas vivas' que no serían otras que la elite empresarial. Antes de los sesenta, las redes de clientela utilizan caminos legales e ilegales, después ocupan materialmente el Estado, diseñan disposiciones legales y se apoyan en ellas tanto para obtener directamente rentas estatales como para obtener beneficios particulares.
4. Ver Supervielle, M & Quiñónez, 2004.
5. La experiencia y participación sindical es muy importante en la creación de un lazo social y construcción de una identidad colectiva.
6. Recordemos que en Uruguay la reproducción social recae sobre los sectores más carenciados, hecho por el cual uno de cada dos niños vive en un hogar pobre, dada la desproporción en la tasa de natalidad entre los distintos niveles socio-económicos. (Katzman y Filgueira, 2001)

7. La ideología del capital, propone un sistema en el que 'todos son libres y pueden progresar en base a su trabajo' por lo que muchas veces, se termina entendiendo al problema de desocupación como 'vagos que no quieren progresar'. Se criminaliza la no-libertad de algunos, como si se tratara de 'falta de empeño'.

8. La búsqueda por bases productivas que logren su autonomía, se relaciona directamente con la lucha por una mayor inclusión, vinculación social, participación y democratización llevadas a cabo por los ciudadanos, quienes puedan exigir -a partir de nuevas organizaciones laborales- el formar parte en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo.

9. Defender la centralidad del trabajo no significa defender la alienación que las condiciones mercantiles implantaron a través del trabajo capitalista. Se entiende al ámbito de trabajo como espacio politizado, esencial en la integración social.

10. Sobre la discusión que Hannah Arendt propone acerca de que el lazo social y vínculo entre los seres, se deben a los lazos políticos y no del trabajo -animal laborans-, mantendremos en esta investigación que en las unidades recuperadas el trabajo y el proyecto político coexisten. La lucha política que enfrentan para ser reconocidas en la esfera pública y jurídica, busca la distribución económica a través de su trabajo que les permita subsistir y formar parte de la estructura social. "Con la autogestión, la política [...] se convierte en la infraestructura verdadera de la sociedad. Con la autogestión el socialismo se hace político y deja por fin de ser utópico". (Rosanvallon P., 1979 :33).

11. Frase utilizada comúnmente por trabajadores y agrupaciones de fábricas recuperadas en Argentina.

12. El formulario fue autoadministrado y se proponía marcar la razón principal ante la pregunta ¿Por qué recuperar? Ofreciéndose las siguientes opciones: 1. mantener el trabajo, 2. crear nuevas formas de organización, 3. Ante la falta de alternativa, 4. Gran potencial productivo de la unidad

13. Se entenderá a las empresas recuperadas como un "proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional (inclusive bajo formas cooperativas), cuyo proceso de quiebra, vaciamiento, o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas" (Ruggeri A et al., 2005 :23). Agregaremos a dicha definición operativa que la causa de cierre de la empresa anterior también puede ser por 'desinterés' del empresario o capitalista a cargo (por ej. por disminución de la tasa de ganancia y no necesariamente por inviabilidad), que lleva a sus trabajadores, con el fin de mantener su fuente laboral, a la puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas o -agregaremos- cogestivas.

14. Recordemos que en Uruguay, la devastadora crisis económico-social del 2002, no encontró su correlato en el plano político, por lo que las demandas sociales siguieron encontrando canales institucionales por donde canalizarse (plebiscitos y referéndums). En aquel momento se vió al sistema político partidario con suficiente polarización ideológica como para legitimar una oposición y una 'alternativa' a los que dejaban de creer en el modelo de desarrollo propuesto hasta el momento por partidos de centro derecha. De alguna manera, se podría decir que el *malestar* social no se levantó contra el sistema político sino contra algunos partidos de este -que perdieron afiliaciones históricas-.

Esta característica societal, parafraseando a Real de Azúa, marca un *freno* a los nuevos *impulsos* de organización social, que se desarrollan con mayor fuerza en países donde la deslegitimación de la institucionalidad, permite más fácilmente el cuestionamiento de instituciones ideológicas como el derecho a la propiedad privada.

15. Datos recabados en el primer semestre del 2006.

16. Existen tres casos más que han alcanzado un acuerdo con el gobierno de Venezuela: FUNSA y Uruven (exMidobers) que han gestionado la concreción del acuerdo para comprar maquinaria propia y la cooperativa 21 de Abril (excrystalerías del Uruguay) que no fue incluida en este trabajo (al igual que expolímeros e imprenta Vanni) por encontrarse aún en proceso de recuperación.

17. Proyecto llevado a cabo por la Intendencia de Montevideo, recuperando las instalaciones de un ex-frigorífico con la intención de desarrollar un polo industrial, de producción y servicios de micro y pequeñas empresas. <http://www.pti.com.uy/home.html>

18. En el sistema operativo de Taylor "se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone es fatal para el éxito" (Taylor, citado por Hopenhayn, 2001 :150).

19. De esta manera queda estructurado el campo social de las antiguas empresas, campo entendido como luchas de fuerza dentro del cual los agentes se enfrentan "espacio estructurado de posiciones que pueden analizarse en forma independiente de las características de sus ocupantes -aunque en parte determinados por ellas-" (Bourdieu, 2003:119) sea para conservar o transformar su estructura.

20. "Las estrategias de reproducción engendradas por las disposiciones a la reproducción inherentes al habitus pueden duplicarse en estrategias concientes, individuales y a veces colectivas, que estando casi siempre inspiradas por la crisis del modo de reproducción establecido no contribuyen necesariamente a la realización de los fines que persiguen". (P. Bourdieu, 2002 :7)

21. La posesión de riqueza confiere honores: es una distinción envidiosa" (Theory of leisure class)

22. Como se ha debatido ampliamente en ciencias sociales, las categorías a través de las que entendemos las relaciones de fuerza no son neutras sino que ordenan, crean y re-crean 'la' realidad -o mejor dicho, la

percepción que tenemos de ésta-, por lo que además de la importancia económica que tiene el concepto "patrón / empleado" para comprender las contradicciones en las relaciones de producción, ejercen un tipo de disciplinamiento social y político específico.

**Cuadro 1. Identificación de las unidades productivas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay (Datos del Primer Semestre 2006)**

Nombre de la unidad	Localidad	Apertur		Forma Jurídica	Rubro de actividad	
		T*	T2*			
UTM cueros (ex –Midober's)	Montevideo	75		1997	Cooperativa	Curtiembre
FUNSA Uruguay	Montevideo	150	15	2003	Soc. Anónima	Guantes de latex e industrial Neumáticos de caucho
COOPDY (Ex– Dymac)	Montevideo	70	20	2002	Cooperativa	Fabricación de vestimenta en tejido plano
INGRACO Industrias Gráficas Cooperativas (EX – INCARPA)	Montevideo	12	3	2003	Cooperativa	Industria gráfica, papelería y envases
COUTRAM (EX –Spiller)	Montevideo	6		2002	Cooperativa	Grifería de bronce
Cooperativa Niboplast (Ex – Niboplast)	Montevideo	6		2002	Cooperativa	Artículos plásticos
COREVI (Ex – trabajadores de Cristalerías del Uruguay)	Montevideo	6		2000	Cooperativa	Recuperación de envases de vidrio y Baldosas
COFATEX (EX – SELTAR S.A.)	Montevideo	5	1	2002	Cooperativa	Vestimenta en tejido de punto
COFUESA (Ex – Urreta)	Salto	18		2002	Cooperativa	Embotellado y comercialización de agua mineral y refrescos
Cooperativa La Serrana	Lavalleja	18	3	1997	Cooperativa	Fabricación de productos porcinos
Urutransfor (Ex – Mak)	Montevideo	54	5	2001	Soc. Anónima	Transformadores de distribución y potencia
ENTICOR S.A. (Ex – ALUR)	Canelones	60	5	2003	Soc. Anónima	Conductores eléctricos, cables de transmisión, cables de acero
Cooperativa Molino Santa Rosa	Canelones	53	10	1999	Cooperativa	Harinas de trigo y maíz
Unidad Cooperativa Lavadero (exlavadero CASMU)	Montevideo	60		1993	Cooperativa	Lavadero industrial de ropa hospitalaria
Cooperativa Creazioni (Extrabajadores de Vimore)	Montevideo	6		2003	Cooperativa	Marroquinería (monederos, billeteras)
CODES Cooperativa de Servicios	Montevideo	23	5	2001	Cooperativa	Servicio de limpieza

Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas (\*T = Trabajadores parte (extrabajadores de la empresa anterior y nuevos incorporados con iguales derechos), T2\* = Trabajadores dependientes)

**Cuadro No. 2 Intensidad del conflicto según medida de fuerza y duración**

		Duración		
		Mayor a un año	Menor a un año	
Medida de fuerza	ocupación	8	1	Alta
	acampe	1		Intensidad
	negociación directa		3	Baja
	Negociación judicial		2	Intensidad
	Otras		1	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

**Cuadro No. 3- Relación en cuanto a la maquinaria para cada unidad recuperada**

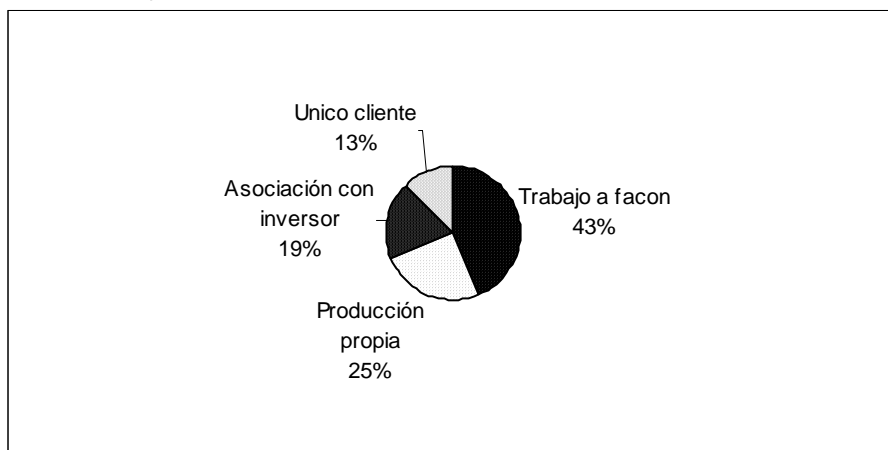
Relación con maquinaria	Número de unidades
Propietarios	5
Remate. Depositarios del Banco República.	5
Sin liquidación. Autorización de usufructo	3
Otros	3
<b>Total de unidades</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro No. 4- Situación en cuanto al inmueble para cada unidad recuperada**

Situación del inmueble	Número de Unidades
Alquiler	4
PTI- Parque Tecnológico Industrial	3
Remate. Depositarios del Banco República.	3
Sin liquidación. Comodato: autorización de usufructo.	3
Otros	3

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1. Mayores limitantes de las unidades para alcanzar la autonomía económica**

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro No. 5- Criterios utilizados a la hora de construir jerarquías**

Criterio	Frecuencia
Criterios anteriores (profesionales y administrativos)	5
Cargos directivos (nuevos trabajadores)	5
Directiva y profesionales / administrativos	3
Sin jerarquías definidas	2
Criterio de propiedad	1

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro No. 6- Grado de participación en la Unidad a partir de la permanencia o no del personal jerárquico- administrativo**

Grado de participación		Permanencia del personal jerárquico-administrativo		Total
		Permanencia	No permanencia	
Baja		0	5	5
	Media	3	4	7
	Alta	3	1	4
Total		6	10	16

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro No 7- Grado de participación según modelo de Autogestión o Cogestión**

Grado de participación		Autogestión o cogestión		Total
		Autogestión	Cogestión	
Baja		3	2	5
	Media	6	1	7
	Alta	4	0	4
Total		13	3	16



**Cuadro No. 8- Estrategia comercial ensayada por cada unidad según el grado de participación interna de los trabajadores en la gestión**

		Grado de participación			
		Baja	Media	Alta	Total
Estrategia comercial	Facón	2	4	1	7
	Producción propia	0	2	2	4
	asociación con inversor	2	1	0	3
	servicio a un cliente	1	0	1	2
Total		5	7	4	16

Fuente: Elaboración propia