



Autogestión obrera en Uruguay ¿Una isla en el mar capitalista?

Christian Adel Mirza

Docente e investigador del Departamento de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República

cmirzap@gmail.com

Camila Zeballos Lereté

Docente e investigadora de la Unidad Académica de la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de República e investigadora del Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay (CIESU).

c.zeballos1@gmail.com

Introducción

La realidad de las empresas de carácter asociativo ha sido estudiada desde varios ángulos y perspectivas, tanto en Uruguay como en otros países de la región (Guerra 1997, 2005; Martí 2005, 2006). Argentina, por ejemplo, es uno de los países donde con mayor frecuencia los colectivos de trabajadores han emprendido el desafío de la producción autogestionada. Tal situación ha sido retomada a partir de abordajes académicos desde una importante diversidad de perspectivas que evidencian cómo las empresas capitalistas en crisis, a partir de la lucha de sus trabajadores, fueron reconvertidas con base en la autogestión (Deledicque 2005; Mantegani 2003; Rezzónico 2002; Fajn 2003; Fernández 2006; Lucita 2009; Rebón 2016; Salgado 2012).

La experiencia de los años recientes en Uruguay remite a una acumulación de iniciativas en el campo de las empresas de “carácter autogestionario”, sean estas de tipo cooperativo o bajo otras modalidades jurídicas emparentadas. La emergencia de estas unidades se asoció principalmente a la quiebra o cierre de fábricas o empresas nacionales, dependiendo del momento histórico (Martí 2006, 2012). Específicamente, la crisis económica y social de 2002 en Uruguay fue el contexto donde se produjo la quiebra de numerosas empresas y la reaparición del fenómeno de la recuperación de estas por parte de sus trabajadores.

A continuación, se presenta el producto de dos años de investigación de un equipo multidisciplinario que incluyó cuatro servicios universitarios y ocho docentes que convergieron desde sus diversas



miradas al análisis de diez unidades productivas uruguayas¹. El presente documento expone a lo largo de las tres primeras secciones el marco teórico-analítico; el contexto socioeconómico, así como el político-institucional y la metodología aplicada en la investigación realizada entre los años 2015 y 2017. En las secciones subsiguientes se procede a detallar las principales conclusiones o resultados del estudio desde la dimensión socio-organizacional, la económico-comercial y la percepción de la dirigencia sindical relacionada al papel y relevancia del campo asociativo y autogestionario. Finalmente, en la última sección se plantean las conclusiones globales desde una mirada que articula las dimensiones señaladas con anterioridad.

Autogestión y Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: definiciones preliminares

El fenómeno de las ERT ha sido objeto de diversos estudios en Uruguay y en la región. Uno de los principales antecedentes es el clásico estudio de Terra (1986) sobre las cooperativas de trabajo, años después Guerra (1997) daba cuenta de la continuidad del fenómeno y estudiaba algunos ejemplos de recuperación de empresas a lo largo de las décadas de 1980 y 1990. Sin embargo, fue después de la crisis de 2002 que se vivió una expansión del fenómeno, reflejado en el aumento de los estudios y documentos de análisis sobre las ERT. A partir de estos diferentes trabajos y visiones se ha definido el marco conceptual referencial para el análisis sobre la autogestión obrera que se propone. Aquí se entiende que la autogestión se articula con la sociedad, con el modelo de desarrollo, la gestión participativa y la cooperación en una realidad dialéctica y multidimensional en que los trabajadores-ciudadanos maduran con sus decisiones; tanto con sus aciertos como con sus errores y equivocaciones. Concomitantemente, han sido utilizados diferentes términos -ocupadas, tomadas, usurpadas, reconvertidas, de gestión obrera, etc.² - para referirse a las empresas que son gestionadas por sus

¹ El proyecto, financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República, estuvo destinado a comprender el fenómeno de la autogestión a partir del estudio de sus múltiples aristas. En primer lugar, caracterizó a las empresas recuperadas por sus trabajadores (en adelante ERT) tomando en cuenta las siguientes dimensiones: rubro, formato jurídico y mercado. En segundo lugar, exploró las potencialidades, en términos económicos y productivos reales de las mismas. El equipo estuvo conformado por los siguientes docentes universitarios: Juan Pablo Martí, Laura González, Camila Zeballos y Christian Adel Mirza de la Facultad de Ciencias Sociales; Nelson Villarreal de la Facultad de Derecho; César Failache de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración y contó con la colaboración de Claudio Princivalle, de la Facultad de la Información y Comunicación.

² Cada una de estas denominaciones enfatiza un aspecto diferente del proceso. Por ejemplo, para algunos sectores de izquierda, ocupadas enfatiza en la forma, mientras que, para sectores de la derecha, usurpadas expresa el delito. Por otra parte, la idea de autogestionada jerarquiza la forma de la dirección, la referencia a reconvertidas al carácter no expropiatorio y por fin la de recuperadas, la denominación más común, tiene cierta ambigüedad y generalmente se interpreta como “la reapropiación de lo expropiado”.



trabajadores. La denominación de ERT es defendida por los trabajadores puesto que entienden que son varios asuntos los que se recuperan: se recobra la fuente de trabajo, se recupera una empresa que les pertenece a los trabajadores porque es fruto de su trabajo y se recupera un espacio destinado a la producción (Rebón 2007). Sintéticamente, se entenderá por ERT: “un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional, cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas” (Ruggeri et al., 2005: 23).

Para comprender cabalmente el proceso de recuperación es necesario considerar las particularidades de las unidades productivas que son recuperadas. Generalmente el fenómeno tiene su origen en unidades productivas predominantemente industriales y en menor medida pertenecientes al sector servicios. Si bien no es posible definir un perfil arquetípico de estas unidades productivas, es posible considerar que refieren, como señala Rebón a“(...) una unidad productiva industrial, sociedad anónima, con una antigüedad aproximada de 40 años, PYME, que en momentos de mayor expansión ocupó de 45 a 100 trabajadores y que, durante las dos últimas décadas fue sufriendo progresivamente proceso de achicamiento que significaron desde la perspectiva de la fuerza de trabajo ocupada, la expulsión de la mayoría de sus asalariados” (2007: 59).

En el mismo sentido apunta Rieiro (2009) cuando sostiene que las ERT provienen en su gran mayoría de la etapa del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) y que es el sector industrial el más afectado bajo el modelo neoliberal y también donde se encuentra mayor experiencia sindical. En la siguiente sección se realizará un repaso por el contexto económico, político e institucional del auge de las ERT en Uruguay, con la finalidad de mostrar con mayor claridad el contexto del país que habilitó el auge de las ERT.

El auge de las ERT: contexto económico, político e institucional

La aplicación de instrumentos de política de corte neoliberal en la última década del siglo pasado dejó secuelas negativas para el conjunto de la región y, desde luego, también en Uruguay. La apertura de los mercados, la precarización y flexibilización laboral y el desmantelamiento de los dispositivos de protección a la industria nacional se tradujeron en la pérdida de 120.000 puestos de trabajo en el sector manufacturero. El abandono de las prácticas de negociación colectiva tripartita resultó en la desregulación del mercado de empleo, apostando al libre juego de la oferta y demanda y a los arreglos particulares entre privados -empresarios y sindicatos- con escasa o nula intervención del



Estado. Las consecuencias de este tipo de acciones se evidenciaron en el aumento de las tasas de pobreza e indigencia y en el aumento general de la tasa de desempleo.

En 2002 se desató una de las peores crisis financieras en el país que significó el colapso del sistema bancario, caída del PBI, empeoramiento de las condiciones de trabajo, aumento exponencial de la tasa de desempleo y subempleo, el incremento de la pobreza y la desprotección social. Si bien la situación económica del país era precaria, el sistema político actuó con responsabilidad y enfrentó con madurez el declive generalizado logrando culminar el período de gobierno y enfrentar las elecciones nacionales de 2004. En octubre de ese año el Encuentro Progresista-Frente Amplio- Nueva Mayoría -coalición de partidos y sectores de izquierda fundada en 1971- ganó por primera vez las elecciones nacionales. En términos generales, el ascenso de la fuerza de izquierda implicó un giro sustancial de las orientaciones estratégicas y un cambio significativo de las políticas públicas en Uruguay.

La política adoptada por el primer gobierno de izquierda (2005-2010) tendió a generar las condiciones necesarias para la recuperación de las empresas que habían quebrado o mostraban dificultades para su mantenimiento. Es durante el segundo período de la administración frenteamplista (2010-2015) que se despegó un dispositivo especialmente pensado para promover y favorecer el desarrollo de experiencias de tipo asociativo o autogestionario³. En efecto, la creación del Fondo para el Desarrollo (FONDES) en 2010, preveía la asignación del 30% de las utilidades netas del Banco de la República (BROU) para financiar proyectos de carácter autogestionario. En el tercer período de gobierno del Frente Amplio, precisamente en 2015, el FONDES fue reformulado para incluir al sector de las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), sin dejar de lado al grupo de unidades de tipo asociativo. Por otra parte, es relevante señalar que el movimiento sindical –hasta hace pocos años atrás– refractario a las iniciativas obreras de gestión colectiva, modificó su postura, adoptando una estrategia no solo de apoyo sino, en varios casos, de fomento e impulso a las empresas cooperativas o autogestionarias.

³ Previamente, el 24 de diciembre de 2010, la ley 18.716 (Modificaciones de la Carta Orgánica del BROU) había habilitado el denominado Fondo de Desarrollo, conocido por la sigla de FONDES. Este fondo permitió destinar hasta el 30% de las utilidades netas anuales del Banco de la República para “apoyar el financiamiento de proyectos productivos viables y sustentables” que, de acuerdo con lo expresado en dicha ley, resultarían “de interés a juicio del Poder Ejecutivo”. En diciembre de 2014 el FONDES había recibido US\$ 134 millones. Los préstamos a las cooperativas son a largo plazo y tienen un período de gracia de entre 10 y 12 años. La tasa de interés anual es de 4%.



Apartado metodológico

El proyecto se trató de una investigación comparada de tipo cualitativo, sustentada en el análisis de N pequeña (estudio de pocos casos). La muestra se compuso de la selección de diez unidades productivas recuperadas situadas mayoritariamente en Montevideo teniendo en cuenta la representatividad de escalas y dimensiones diferenciales -es decir empresas pequeñas, medianas y grandes- el sector o rubro en el que desarrollaban sus actividades, el formato jurídico y el origen de las unidades. A partir de dichas dimensiones se pretendió que la muestra fuese plural y heterogénea. El conjunto de aquellas unidades seleccionadas puede constituir una “masa crítica” en términos de acumulaciones y prácticas socioeconómicas alternativas a las empresas que predominan en el campo privado de la producción de bienes y servicios.

De las diez unidades seleccionadas, nueve corresponden al sector industrial y una al sector servicios. El total de puestos de trabajo recuperados es de 758; cabe consignar que se trata de empleos recuperados en forma parcial, siendo que la cifra original de empleos perdidos es bastante mayor. Por otra parte, las oscilaciones de los mercados en los cuales se insertaron las actividades de las diferentes ERT desde el reinicio de la producción hasta el año 2016, marcaron un itinerario complejo con reducciones e incrementos coyunturales.

La muestra seleccionada de las empresas recuperadas por los trabajadores bajo la modalidad autogestionaria no implicó la pretensión de representatividad del universo de las ERT en el período histórico que se consideró en la investigación, aunque se consideraron criterios que garantizaron la diversidad de los casos. No obstante, se identificaron problemas de similares características por su naturaleza y efectos que generan en la dinámica y funcionamiento general de las empresas.

Específicamente, el proyecto estuvo motivado por las siguientes preguntas de investigación: ¿es el tipo de organización de estas empresas un factor fundamental para condicionar su éxito o fracaso?; ¿cómo se gestionan los conflictos de intereses en la dinámica empresarial? ¿se observan mecanismos democráticos en la toma de decisiones o se reitera la estructura jerárquica propia de las empresas capitalistas? La variable dependiente, como puede apreciarse, es el “éxito empresarial” que fue definido como la acumulación de logros en los siguientes planos: a) Reapertura de la empresa; b) Estabilidad laboral para sus integrantes; c) Clima de trabajo adecuado; d) Participación colectiva en las decisiones fundamentales; e) Inserción en los mercados; f) Mejora de las condiciones y calidad de vida de los trabajadores. La hipótesis principal se sustentó en la existencia de una significativa vinculación entre el tipo de gestión colectiva y los logros económicos y sociales de los trabajadores que conforman las unidades autogestionadas, bajo los principios de eficiencia, solidaridad e igualdad en la unidad



productiva. Las hipótesis secundarias establecieron que la mayor participación de los trabajadores en la gestión de las unidades empresariales mejora el desempeño general de dichas unidades productivas, a la vez que refuerza la identidad colectiva en torno a un proyecto socioeconómico común.

Se realizaron entrevistas a los miembros directivos de las unidades, así como a trabajadores en general en base a ciertos criterios tales como antigüedad en la empresa, puesto que ocupa, edad, género, nivel de responsabilidad en la estructura general. La metodología de investigación combinó tres técnicas básicas de recolección de datos: la entrevista personalizada a los informantes calificados, la aplicación del grupo de discusión (focus group) y el relevamiento de fuentes secundarias (balances y estados financieros de las ERT, documentación histórica a partir de investigaciones anteriores y material de prensa). La investigación se propuso indagar el desempeño de las ERT en dos dimensiones sustantivas: la socio-organizacional y la económico-comercial. Adicionalmente se exploraron las opiniones, percepciones y valoraciones de la cúpula sindical respecto al papel de la autogestión en Uruguay.

Análisis de la dimensión socio-organizacional

Más allá de los tamaños de las unidades examinadas, se identificaron factores que devienen del contexto económico y financiero, así como de factores estructurales (tipo y comportamiento de los mercados, perfil del sector de inserción productiva) que influyen en su desempeño, posibilidades de “éxito” y dificultades propias de empresas que emergieron fragilizadas desde el origen. En cuanto a los formatos organizativos, ocho de las ERT han optado por el estatuto de cooperativa y dos la forma de sociedad anónima, independientemente de los esquemas operativos y funcionales propios del sector o área de producción. Tal parece que el formato jurídico de cooperativa, que se ha privilegiado o en algún caso “impuesto” de manera externa, es el mayoritariamente utilizado por las ERT, con un funcionamiento relativamente regular de los organismos previstos en los estatutos, sobre todo de las asambleas tanto sean las ordinarias como extraordinarias.

Por otra parte, con relación a los aspectos organizativos y funcionales, varias de las empresas han optado por reducir las diferencias categoriales y en consecuencia también salarial, incluso en dos casos todos los trabajadores cobran igual sueldo con ajustes por el IPC (Índice de Precios al Consumo). Esta estrategia apunta a valorizar el aspecto solidario y participativo, en buena medida como fundamento esencial de la autogestión como proyecto y práctica de gestión colectiva. En esta dirección se puede observar que las dos empresas de mayor tamaño de las seleccionadas para el estudio FUNSA COOP y CTC OLMOS, cuyos esquemas de participación implican o incluyen el conjunto de los trabajadores –sin



tener en cuenta el rol o función que desempeñan— sino su estatus de operario, constituyen ejemplos paradigmáticos en la industria local. Sin embargo, en algunos casos se apreciaron dificultades y tensiones internas, precisamente por haber aplicado el criterio de no diferenciación salarial, constituyéndose en fuente de conflictos en la ERT⁴.

Los formatos legales asumidos y decididos por el colectivo de trabajadores, establecen normativamente el alcance de la participación en las decisiones más estratégicas, al tiempo que paralelamente se han desarrollado prácticas de intercambio y decisión de carácter más operativo y cotidiano. Precisamente la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones se constituye en una condición necesaria -aunque no suficiente- para el logro de los objetivos sociales, productivos y económicos de las ERT. Este requisito, se ha conjugado de manera pragmática (en la mayoría de los casos analizados) con la apelación a los mecanismos informales que permiten el desarrollo de vínculos horizontales entre los integrantes de la experiencia productiva.

En los casos en que aquella apuesta a la horizontalidad se manifestó en el reemplazo de los cargos heredados de la empresa anterior (capataces) por otros con perfiles y roles diferentes (coordinadores), el argumento principal reposó sobre la base de dos ideas; por un lado, la reducción de costos altos y por otro, la habilitación de vínculos más “amigables” en el relacionamiento con los obreros en la línea de producción básica. En prácticamente todas las ERT se aplicó inicialmente una escala salarial de base achatada, en otras palabras, dando lugar a una cuasi igualdad de retribuciones salariales, generando las condiciones y clima más motivadores de los compromisos sociales con el emprendimiento. Sin embargo, para otras, los condicionamientos externos y particularmente aquellos derivados del mercado de empleo en su rubro les exigieron un ajuste a las pautas salariales fijadas sectorialmente (laudo determinado por las negociaciones colectivas del sector).

De este modo, las variables que no pueden controlarse se convierten en barreras o limitaciones para los márgenes de maniobra en la determinación de las condiciones internas de operación y producción. Lo que inicialmente era una premisa de trabajo -igualdad salarial- luego se convirtió en un problema a resolver para las empresas recuperadas, que de todos modos no siguieron exactamente las mismas pautas que sus competidores en materia salarial. De acuerdo con los registros y observaciones, este carácter de la empresa autogestionada, impregnado por la diada igualitarismo-horizontalidad —al

⁴*“También la realidad impuso cambios en el sistema de remuneraciones. Al principio todos los cooperativistas recibían como pago el salario mínimo, y el resto del “excedente” se destinaba a inversiones. ...Pero, también se estableció diferencias salariales para incentivar la producción y evitar la pérdida de cooperativistas con gran experiencia que eran tentados por mejores sueldos como empleados en otras firmas”* (Fuente: Entrevista a trabajador referente).



menos a nivel discursivo—, está asociado a la influencia de las organizaciones sindicales que o bien apoyaron con entusiasmo las iniciativas de recuperación de las empresas que quebraron -la razón del mantenimiento de las fuentes de empleo es obviamente la fundamental-, o fueron los principales propulsores del emprendimiento. Aun cuando este abordaje de las relaciones de trabajo y de la organización productiva es plausible, la realidad de las ERT es indudablemente mucho más compleja en la medida que está sometida a los avatares y circunstancias del contexto en el cual se desenvuelven como unidad de producción.

Horizontalidad, participación y compromiso

Resulta interesante observar que este enfoque de las relaciones de trabajo, plasmado en los formatos internos de organización y en la estructura salarial de las ERT, no tendría en principio, una fuerte correlación con su tamaño o escala. Dicho de otro modo, independientemente del número o cantidad de trabajadores y trabajadoras que participan en el proceso productivo, la horizontalidad aparece como un valor de significación para el colectivo, en tanto les confiere el rasgo propio a las modalidades de gestión colectiva. Desde luego, el tamaño incide en la densidad y regularidad de la participación obrera, pero no necesariamente tiende a disminuir conforme a la cantidad de operarios en la ERT. La percepción de los entrevistados, mayormente trabajadores que han asumido diversas responsabilidades en las ERT desde sus inicios, ha sido contundente desde el dilema identitario⁵.

En términos generales, la práctica interna de la democracia en la gestión de los emprendimientos autogestionados parecería consolidar una identidad colectiva fraguada inicialmente en la lucha por recuperar la fuente de trabajo. No obstante, las contradicciones en el seno de los colectivos obreros reflejan una resistencia -tal vez cultural o ideológica- para asumir la condición de propietarios de los medios de producción y en consecuencia con el derecho y la obligación de gestionar las unidades de manera integral. Este es un problema que hunde sus raíces en la historia de los trabajadores como asalariados dependientes, en tanto que la autogestión exige, por cierto, un cambio de actitud y de roles en las empresas recuperadas. La conciencia y explicitación -por parte de los dirigentes- del hecho problemático sería un primer paso para la superación de las contradicciones que la autogestión implica para el conjunto de los obreros.

⁵ “No somos empresarios, porque sería la antítesis de ser autogestionados, porque nosotros no estamos para el lucro, sino para ser dueños de nuestro destino. Nosotros nos creamos para mantener una fuente de trabajo... yo empresario lo asocio al lucro, no para dar trabajo. Allí hay una gran diferencia: no somos empresarios, sino trabajadores” (Fuente: Entrevista a trabajador referente).



Por otra parte, los trabajadores asumen críticamente las falencias en cuanto a la gestión, planificación y organización general de la producción. Precisamente, contrastando con la valoración de las capacidades técnicas -saber hacer a partir de la experiencia acumulada-, varios informantes expresaron su preocupación por incorporar conceptos, técnicas e instrumentos de la planificación estratégica, así como criterios y modalidades de supervisión y control⁶. Enfrentarse a los dilemas que cualquier empresa tiene que resolver en mercados capitalistas es complejo cuando se trata de anteponer y conciliar las necesidades de la empresa recuperada con el interés primario del salario de los trabajadores. Al respecto, los entrevistados sin excepción alguna, asumen esta nueva realidad con preocupación, pero, a plena conciencia que su abordaje es imprescindible en tanto y cuanto la viabilidad de las ERT está en juego.

Análisis de la dimensión económico-comercial

Es en la esfera económico-comercial donde las ERT manifiestan las mayores debilidades, sea porque su nacimiento en cuanto tales las ha colocado en posición desventajosa respecto a otras empresas del mismo rubro en el mercado, sea porque los trabajadores no advierten la necesidad de utilizar herramientas ortodoxas o innovadoras en términos de planificación, gestión y evaluación financiera. Este último aspecto es recurrente en la mayor parte de las empresas examinadas, independientemente del rubro, sector o área de acción productiva. Por un lado, el desconocimiento o la escasa calificación en cuanto al manejo de instrumentos contables y financieros y por otro, la poca jerarquización -cuando no la indiferencia total- respecto a su importancia en la gestión global de la unidad productiva, arroja resultados magros, información insuficiente y poco adecuada a los fines de la planificación estratégica de medio y largo plazo.

La consecuencia directa es el desarrollo de una gestión a tiempo real, intuitiva, improvisada y poco racionalizada más allá del hoy. Una de las manifestaciones del problema radica en la tensión o conflicto entre dos tipos básicos de tareas en las ERT: la producción propiamente dicha y con el alcance limitado a la elaboración de bienes (objetos materiales) o servicios directos al cliente (productos intangibles pero observables), con el resto de las funciones administrativas, de planificación, programación y gestión económica (contable, comercial y financiera). El extremo de la tensión se visualiza cuando los operarios de línea aluden a los demás trabajadores y trabajadoras administrativos como los “patrones”

⁶ *Nosotros tenemos un problema grave de gestión y de organización del trabajo, hace que las horas nos lleve más horas de trabajo, porque los compañeros no completan su planilla, no la llenan, eso complejiza el proceso”* (Fuente: Entrevista a trabajador referente).



o “los que no trabajan”, por oposición a los obreros que son quienes efectivamente contribuyen o crean la riqueza colectiva⁷.

Esa falsa contradicción, por cierto, se encuentra anclada en una cultura del trabajo profundamente arraigada en el conjunto de la clase trabajadora del país, que se asocia fuertemente al personal administrativo como a la imagen de patrón/dueño/propietario de los medios de producción, e inevitablemente por tanto “cómplice” o en connivencia con los intereses del Capital y menos comprometido con los intereses del trabajo⁸. El hecho que las ERT nacieron en su gran mayoría por la necesidad de mantener las fuentes de empleo, ha determinado de alguna manera los abordajes o los paradigmas desde los cuales los protagonistas de aquellas unidades asumieron para la gestión productiva cotidiana. En otras palabras, la imperiosa necesidad de salvaguardar el trabajo impuso condicionamientos en términos de las prioridades y urgencias de la gestión financiera. En varios de los casos estudiados los apoyos económicos externos fueron sustantivos para la mantención de las condiciones mínimas. En este caso se destaca la presencia de los organismos crediticios y de fomento económico (FONDES, BROU), lo que exigió que las ERT respondieran a las demandas o solicitudes formuladas desde aquellos organismos.

Es imprescindible señalar que no se contó con la información completa de situación contable (Resultados Contables, Balances o Estados de Situación Financiera) para la mayoría de las ERT relevadas. De este modo, las conclusiones aquí expuestas están basadas en datos fragmentarios, parciales y no necesariamente actualizados. Por otra parte, debe consignarse que para varias de las ERT examinadas, el futuro mediano depende fundamentalmente de la capacidad de inserción y expansión en los mercados locales, mientras que para otras del buen manejo y aprovechamiento de las oportunidades de los mercados externos. En solo dos casos la existencia de un cliente único los convierte en casos de monopsonio, donde la Intendencia de Montevideo, por ejemplo, adquiere el total de los productos o servicios a la empresa autogestionaria.

⁷ *“Esa diferenciación la trasladamos hasta nuestros emprendimientos, yo creo que por eso nos rechina la palabra empresarios. Esa es mi idea. La contradicción existe... en nuestro sindicato nos decían “ahí vienen los patrones”* (Fuente: Entrevista a trabajador referente).

⁸ *“Desde mi perspectiva, la única forma de combatir esa percepción es a través de la participación, logrando que todo el mundo participe alguna vez de esas tareas estigmatizadas”* (Fuente: Entrevista a trabajador referente).



El conocimiento de los mercados en los cuales participan las ERT y la viabilidad económico-financiera

Se debe destacar que los entrevistados conocen cual es la especificidad de los productos que ofrece en los mercados, así como las características principales de dichos mercados (competidores, normas regulatorias, fuentes de la competitividad esperada de la ERT). Las formas que se utilizan para realizar la prospección de las fortalezas y debilidades en los aspectos productivos se realizan de diferentes maneras: desde la participación en ferias internacionales para evaluar los cambios en el producto, la consulta con especialistas en dichos mercados, y el esfuerzo por tener un seguimiento y participación en los ámbitos empresariales nacionales de empresas similares, clientes y proveedores.

De las entrevistas se destaca la prioridad que se le asigna a la capacidad de producción, con miras a cumplir objetivos que permitan asegurar la viabilidad de la empresa. Menos evidente es la discusión del propio proceso de producción y el análisis de la tecnología y cambio técnico, aunque el tema no resulta ajeno a ninguna de las experiencias consideradas en la presente investigación. Respecto a la consideración de la viabilidad económico-financiera de las ERT consultadas existen algunos criterios generales que orientan la gestión. Pero merece destacarse que no existen planes estratégicos que permitan analizar los factores claves de viabilidad de la empresa. Ello es comprensible en algunos casos, ya que se trata de emprendimientos cuyo volumen de actividad exige un conocimiento de clientes y proveedores específicos. Más dificultoso es el caso de las ERT más grandes, donde la importancia de contar con un plan estratégico es mencionada en todos los casos, pero se destaca la dificultad para su realización. Contar con información actualizada constituye la forma más adecuada para cumplir dos objetivos: advertir respecto a dónde se ubican los principales problemas a resolver en el corto, mediano y largo plazo y permitir el control de la gestión de producción, pero también de la administración de recursos financieros.

Ello no significa que las empresas desatiendan este aspecto, aunque no se profundizó en las formas organizativas que se disponen con el objetivo de prever problemas, ni controlar la gestión de fondos, el cumplimiento de obligaciones financieras, el acceso al financiamiento, etc. En varios casos se contó con la presencia en la entrevista de contadores asignados a las tareas de administración, registración y seguimiento de los emprendimientos. En la mayoría de los casos se contratan los servicios de contador externamente, destacándose en todos los casos la colaboración con los mismos para temas específicos. Sin embargo, las menciones sobre el tema fueron realizadas en todas las entrevistas, lo cual pone en evidencia la relevancia de este aspecto para las ERT.

En casi todos los casos, las limitaciones económicas para realizar nuevos gastos impiden concretar una solución. Asimismo, al no poder ser implementados, amenaza la viabilidad de las ERT, lo cual se



transforma en un círculo vicioso que impide superar los umbrales de la sustentabilidad económico-financiera. Por supuesto la urgencia de resolver el problema no es la misma en todos los casos. En algunos parece ser un aspecto insoslayable para revertir tendencias que amenazan la viabilidad del proyecto, en otros para potencializar la viabilidad de estas. Este aspecto es evidente en muchas entrevistas, lo cual exige considerar la vinculación entre el nivel de dirección que define las políticas de la empresa, la búsqueda de soluciones a los problemas de manera integral, y el gerenciamiento integral de la empresa. No significa la última apreciación que se esté planteando la sustitución de la dirección por un cuerpo gerencial, pero si la importancia de división de tareas para lograr una buena dirección mediante asesoramiento, gestión y tal vez ejecución de las directivas políticas.

El movimiento sindical y la autogestión obrera

En la valoración y percepción de la cúpula sindical, se han observado encuentros y desencuentros, desde la crítica o la subestimación hasta la cuasi glorificación de la modalidad autogestionaria, lo que ha implicado una relación en constante tensión. Si bien el tema tiene cierta tradición, con momentos de acercamientos, distanciamientos y tensiones, actualmente existe un vínculo renovado entre sindicalismo, autogestión y cooperativismo. Estos cambios se observan en los últimos documentos de los Congresos del PIT-CNT (2008 en adelante), en la creación de un espacio dentro de la propia central de trabajadores y la articulación con otros actores en base a esta temática, como la propia Universidad de la República.

La perspectiva de una economía alternativa se ha retomado a la luz de los emprendimientos de un colectivo de trabajadores que recurre a la autogestión como forma de continuar siendo trabajador, como un recurso frente a la desocupación. En ese colectivo de trabajadores hay trayectorias singulares que articulan militancia sindical, militancia política en sentido amplio y en algunos casos se trata de líderes y cuadros de referencia entre las y los trabajadores. Los dirigentes sindicales han reconocido a partir del relevamiento realizado que esta nueva alianza entre el bloque sindical y las experiencias autogestionadas aún tiene pendiente importantes debates. Sin embargo, algunos no se han dado a nivel discursivo y sí se desplegaron a lo largo de las propias experiencias de emprendimientos recuperados por sus trabajadores⁹.

⁹ "Al principio existía una discusión fuerte en dos direcciones. Por un lado, había la idea si era un proyecto que lo tenía que dar el movimiento sindical, con un PIT- CNT presente, pero desde "lejos" mirarlas. Un segundo grupo de compañeros consideraban que había que comprometerse. Finalmente se impuso la segunda de las visiones... Otra de las miradas, que sigue vigente, si las empresas tienen que ser recuperadas o tienen que ser



Las vetas ideológicas, desde el anarcosindicalismo, socialismo, comunismo, independientes, comunitaristas, de base cristiana, etc., se plasman a nivel pragmático y discursivo, en el marco de estas concreciones empresariales y laborales. Estos importantes procesos autogestionarios vinculados a procesos colectivos sindicalistas son una experiencia oportuna, interesante y contemporánea que relanza debates, opiniones y posturas políticas a la interna de la clase trabajadora en el marco de la posibilidad de su participación en modelos de desarrollo, proyectos sociopolíticos, conciencia de clase, gobernanza y articulación. Esta articulación permite la potenciación de las prácticas autogestionarias al ser parte de un colectivo más amplio, sin ello serían experiencias ocultas, aisladas, desperdiciadas, sin capacidad de incidencia en nuevas prácticas, demandas y proyectos.

Hasta el momento, si bien existe un número interesante de emprendimientos autogestionarios y cooperativas, no es por su incidencia cuantitativa sino cualitativa, experiencial, que permite interrogar al presente empresarial, sindical y la gestión pública. Es central en este aporte, pensar en colectivo y lo colectivo desde la autogestión obrera. Pensar en formas obreras de trabajo autónomo supone dar discusiones sobre la propiedad colectiva, el propio concepto de viabilidad, la visión estratégica a nivel nacional, regional y sectorial, el alcance y variabilidad de esta opción (“desde Conaprole hasta Fucvam”¹⁰), la distribución de la renta e incluso la dimensión ética y moral del trabajo. Parte de estas dimensiones son abordadas en los procesos generados a partir de los “laboratorios” de autogestión. En este sentido, debatir sobre la democracia o el principio de transparencia de las empresas, de todas las empresas, más aún aquellas que reciben subsidios u otros apoyos estatales, independientemente de su personería jurídica, moviliza y ejercita al conjunto de la sociedad y a los trabajadores en particular. Habilitar este diálogo y articulación ha requerido de una doble apertura desde los procesos autogestionarios y desde los sindicatos, la vinculación, el involucramiento y el interés es diferente según los sindicatos y también según los distintos perfiles que presentan los emprendimientos.

La alianza sindical con la autogestión obrera ha permitido el respaldo político a leyes e instrumentos específicos para el sector cooperativo (o de la Economía Social y Solidaria) así como la articulación con gobiernos nacionales y locales comprometidos con la ocupación de sus habitantes. La alianza entre

autogestionadas. La diferencia radica en que si tienen que recuperar una empresa fundida capitalista o autogestionar desde cero. Este es un segundo debate. Asumir una empresa quebrada, implica asumir los problemas que tenía el capitalista que cerró, porque ningún capitalista cierra cuando tiene rentabilidad. Además, hay un tercer debate y es que hay que construir una cabeza autogestionada. El vínculo es otro, porque se deben tomar otras decisiones. Y en muchas empresas pasan porque ese cambio en la mentalidad es complejo de dar” (Fuente: Entrevista a referente sindical).

¹⁰ Se hace referencia a dos experiencias cooperativas emblemáticas en Uruguay; por un lado, la Cooperativa Nacional de Productores de Leche, creada en 1936 y que nuclea alrededor de 2000 productores, plantas de procesamiento y un desarrollo tecnológico significativo. Por otro lado, la Federación de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua que ha logrado en el período 1970 a 2015 la construcción por autoayuda de viviendas.



sindicalismo y autogestión de alguna manera se habilitó a través de grupos de obreros y trabajadores concretos y ha dado lugar incluso a la incipiente generación de recursos humanos calificados (técnicos, profesionales y académicos) interesados en generar herramientas y saberes específicos a partir de la demanda de las empresas de gestión colectiva de base obrera¹¹.

En suma, la historia reciente manifiesta un cambio de postura evidente de parte del movimiento sindical (en particular de su cúpula dirigentes), no solo en consideración a la pertinencia de las respuestas de los trabajadores en la recuperación de los puestos de trabajo, sino incluso con la mirada colocada en la potencialidad de las empresas autogestionadas en tanto modelo alternativo al hegemónico en el mundo capitalista.

Conclusiones

Del análisis de las unidades recuperadas, se desprenden algunas conclusiones primarias, en relación con la viabilidad social y económica de aquellos emprendimientos, tanto como con relación a su potencial transformador de las relaciones de producción típicamente capitalistas. En primer lugar, se constata que –prácticamente todos los casos– las unidades autogestionarias surgieron en contextos desfavorables habida cuenta que los trabajadores recuperaron la actividad de producción a partir de empresas cuya clausura de operaciones colocó a los obreros en situación de desempleo y en el mejor de los casos tras varios meses de adherirse al Seguro de Paro -dispositivo que se extendió excepcionalmente en virtud del impacto social-. Solo en dos casos se advierte que no emergieron de empresas declaradas en quiebra, tal el caso de PROFUNCOOP y 31 de enero. Si bien la recuperación de los empleos fue parcial en prácticamente todos los casos analizados, resulta un aspecto relevante en el sentido de consignar la capacidad de los trabajadores organizados en superar las dificultades iniciales.

¹¹ Con relación al movimiento cooperativo de producción es interesante resaltar alguna de las opiniones. “Lo miraba con desprecio...Les decía que era amparadores de conflicto. Los debates ideológicos no pueden sostenerse por una cosa que fue dicha en los años 50. Eso no es ser coherente. Los debates ideológicos mutan, cambian permanentemente. Si tú para ser coherente tenés que repetir sin parar lo dicho hace 50 años, yo me niego. La visión ideológica de la autogestión decía que era reformista” (Fuente: Entrevista a cúpula dirigente sindical). Otro, por su parte, indicaba: “Si Uruguay quiere darle un espacio a los emprendimientos autogestionados debe dar una discusión que involucre no solo a toda la cadena productiva y la vinculación con las políticas públicas. Hay nuevas lógicas de vincular el capital y el trabajo que no se están tomando en cuenta y eso impacta en los productos que se elaboran, en la competencia a la interna del mercado, en el posicionamiento. No es solo amor” (Fuente: Entrevista a cúpula dirigente sindical).



En segundo lugar, la recuperación de las fuentes laborales y el éxito de las empresas autogestionadas -medido por el conjunto de dimensiones o variables consideradas en el estudio- contó con factores externos decisivos; sea por el aporte financiero imprescindible (mayoritariamente FONDES y BROU), como por la solidaridad desplegada por la población local en la que operaba la empresa (caso de CTC con Empalme Olmos y Molinos Santa Rosa en Canelones, y en otra modalidad el caso de COFUESA en Salto); así como el respaldo y el involucramiento directo o indirecto de las organizaciones sindicales del sector y de la central obrera uruguaya (PIT-CNT). La confluencia de intereses de pequeños productores rurales, la iniciativa y respaldo explícito de los municipios y organismos locales, así como de la población de la zona de actividad de las empresas; todos fueron vectores que contribuyeron de manera significativa a lograr la reapertura de las empresas ahora en manos de sus propios obreros. Otro elemento relevante refiere a los organismos, actores institucionales y agencias estatales que coadyuvaron significativamente a la reapertura de las empresas que cerraron (diputados, gobierno central, institutos técnicos de asesoramiento).

En tercer lugar, la urgencia de resolver el restablecimiento de una fuente de ingresos segura fue la principal y primera motivación en el proceso de recuperación de las empresas en quiebra. Mantener el empleo, incluso en condiciones que inicialmente fueran “peores” que en los tiempos en que la empresa era gestionada por sus antiguos titulares, fue el primer objetivo en prácticamente todos los casos estudiados. Dicho de otra manera, el estímulo básico de los trabajadores fue retener el empleo en función de un contexto poco favorable –sobre todo teniendo en cuenta que muchos obreros no contaban con competencias para otro tipo de actividad productiva– y por tanto se vieron compelidos a intentar la reapertura de la empresa.

En cuarto lugar, la fuerza motivacional posterior y durante el proceso de recuperación inicial abrevia en fuentes ideológicas o filosóficas, que convergen o se combinan con el componente de subsistencia del empleo como razón primaria y fundamental. Desde luego que esta dimensión no es homogénea en todos los niveles ni compartida con el mismo grado de intensidad en todos los involucrados.

En quinto lugar, los formatos organizacionales contemplan en todos los casos la participación de los operarios en la gestión y en la formulación de los principales lineamientos de las ERT. Los órganos que constituyen el esquema de participación de las cooperativas funcionan –siempre de acuerdo con la información proporcionada– de manera regular y conforme los estatutos y demás reglamentos lo estipulan.

Adicionalmente, se identifican ámbitos informales que canalizan la participación de los obreros en las diversas esferas de actividad de la empresa recuperada. Los conflictos de intereses fueron resueltos



en buena medida en los ámbitos de participación instituidos, siendo casos excepcionales las defecciones o expulsión del plantel de trabajadores. El debate entre la distribución de excedentes y la reinversión fue el asunto más recurrente, obviamente en aquellas ERT que superaron el punto de equilibrio.

En sexto lugar, se evidencia en la mayoría de los casos un manejo precario del instrumental de planificación y gestión financiero comercial y solo en tres casos las ERT contaban con balances contables e información sistematizada y actualizada del punto de vista de los flujos de ingresos y egresos. Este es uno de los Talones de Aquiles de las empresas recuperadas y autogestionadas por los obreros, quienes apelan –en su gran mayoría– a técnicos y asesores externos para la gestión contable y financiera, ocasionalmente en el área comercial.

En séptimo lugar, hay casos en los cuales la inserción en los mercados es muy eficiente (destacándose Molinos Santa Rosa, URUTRANSFOR) obteniendo muy buenos resultados económicos, en el marco de un mercado con fuerte competencia. En estas ERT, la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en la esfera de la producción ha sido un factor clave. Paralelamente, la introducción de nuevas tecnologías o mejoras en el proceso en la línea de producción es otro elemento sustancial para posicionarse en los mercados; para lo cual la decisión de invertir en mejora de las capacidades productivas ha sido tomada democráticamente y a expensas de un reparto más generoso de los excedentes.

En octavo lugar, el éxito empresarial se sustenta en la capacidad movilizadora de los recursos materiales y simbólicos. En ese sentido la conducción colectiva en los diferentes niveles de las ERT ha influido positivamente en orden a asegurar la supervivencia de la fuente laboral al tiempo que apostar a la expansión en los mercados nacionales o externos. Las negociaciones con los diversos agentes sean proveedores o distribuidores, los clientes en el mercado externo o con los agentes financieros recaen en manos de pocos directivos que actúan en coordinación con los asesores o responsables del área comercial y financiera. Teniendo en cuenta la corta trayectoria en tanto ERT, estas capacidades de negociación han sido bien capitalizadas y es frecuente observar la intención de adquirir experiencia y habilidades por parte de los obreros que asumen funciones directrices.

La lenta recuperación de la economía nacional en los últimos años, particularmente relacionada al crecimiento del PBI de la mano del flujo incremental de las exportaciones y el interés de inversores extranjeros, no propician por sí solos la generación de condiciones para la emergencia de nuevos emprendimientos productivos de gestión colectiva. No obstante, persiste la intencionalidad por parte



del Estado, de seguir por la senda de apoyo a las iniciativas de los trabajadores, tanto para sostener las empresas autogestionarias activas, como aquellas que pudieran surgir en el mediano plazo.

El ejemplo de buenas prácticas en la gestión de unidades productivas en el marco de un sistema de acumulación del capital que exige un esfuerzo superlativo de los trabajadores constituye un fuerte estímulo para replicar modalidades de autogestión en otros sectores de la economía. Aun cuando las dificultades son notorias, sean internas en la medida que la información y la gestión financiero-contable no es del todo adecuada, o externas, en términos de expansión, diversificación e inserción en los mercados altamente competitivos; las ERT han venido a demostrar que la autogestión obrera es posible.

La realidad compleja y por veces contradictoria de la gestión colectiva admite variadas lecturas o interpretaciones, sin embargo, hay una certeza en cuanto a que –contra los pronósticos– los trabajadores aunados en la voluntad inequívoca de sostener sus fuentes de empleo despliegan sus capacidades y habilidades en la gestión y administración de unidades productivas en contextos capitalistas adversos y a contracorriente de los principios que son empujados a asumir. Valores y principios, normas y objetivos que no concuerdan con el patrón de acumulación capitalista, por cuanto, las ERT no fundan su actividad económica en el afán de lucro ni en la plusvalía. Más bien, apelan a los pilares de la solidaridad y la convergencia de intereses en tanto obreros y obreras, más allá de verse obligados a “ajustar” sus desempeños a ciertos aspectos de la racionalidad del capital. Competir en rígidos mercados, les ha exigido adecuar sus prácticas de gestión –heredadas en casi todos los casos, del gremialismo– a los esquemas organizativos que promueven la participación del colectivo y el involucramiento en los destinos de las empresas recuperadas.

De todos modos, la persistencia –ad intra– de visiones o actitudes prescindentes o no comprometidas con la gestión de las empresas recuperadas, constituye un elemento que frena o condiciona el carácter autogestivo de las experiencias examinadas. La falta de formación en el plano de la gestión global, la dificultad en cuanto a apropiarse de herramientas que provienen de la racionalidad capitalista (análisis y planificación estratégica, técnicas de mercadeo, gestión de personal, inversión en desarrollo tecnológico) y la descarga exclusiva de las responsabilidades de decisión en los cuadros directivos, se constituyen en debilidades para la pervivencia y estabilidad de las ERT. Precisamente estos factores de insuficiencia o carencia develan la fragilidad de las empresas autogestionadas y las exponen al fracaso o la ruptura con los propósitos fundacionales.

La transformación de las relaciones de producción, que las ERT reinventan cotidianamente, tiene finalidades intrínsecas que no siempre son evidentes; los parámetros de la gestión económica más



extendidos en el mundo capitalista atentan contra las nuevas (y no tanto) formas de asumir la colectivización de las decisiones. En consecuencia, los vectores externos a las empresas autogestionadas operan en un sentido restrictivo, que las somete a duras pruebas en términos de capacidades y de convicciones referidas a sustentar modos alternativos en la gestión empresarial. Si la autogestión es contra hegemónica, es porque evidentemente contiene altas dosis reactivas frente a las lógicas dominantes, que de todos modos influyen en los comportamientos colectivos. La fortaleza de las estructuras democráticas internas y la fluidez de la circulación de la información en el más amplio espectro, garantizan en buena medida, la autogestión obrera. La conciencia de clase, desarrollada en el plano de la gestión empresarial de las ERT parece enfrentarse a su propia naturaleza ontológica en el marco del capitalismo dominante. Dicho de otro modo, la clase trabajadora que acumula experiencia de lucha gremial y reivindicación de sus derechos está desafiada a encontrar nuevos mecanismos y fundamentos para la disputa política en el campo de las ideas y de las prácticas sociales.

El examen de los diez casos seleccionados, en menor o mayor grado, dibujan en el horizonte mediato, nuevas formas de concebir el trabajo y con ellas, develan las capacidades de los trabajadores para construir un escenario de menor confrontación, de solidaridad y cooperación, de mayor equidad distributiva de la riqueza que aquellos generan. Son marginales los ensayos autogestionarios en Uruguay, incluso si se agregan a las ERT las cooperativas de producción que operan desde hace varias décadas. Efectivamente representan una porción pequeña sea cuantificada por el número de trabajadores o puestos de empleo, como por su aportación al PBI o por el volumen financiero derivados de su cartera de negocios. Por tanto, cabe la pregunta inicial: ¿son islas en el mar capitalista? La respuesta es obvia. Empero, la discusión en torno a su carácter modélico alternativo al capitalista no parece plausible. Mientras que, para algunos sectores, la autogestión obrera es apenas una salida urgente que remite y se limita exclusivamente a respuestas de la clase trabajadora ante situaciones de crisis coyuntural, para otros en cambio, podría configurarse en una modalidad de gestión colectiva a ser replicada y por cierto, promovida o incentivada políticamente. Porque, desde nuestra perspectiva, las empresas autogestionadas contribuyen a visibilizar una utopía en el campo social y económico. Su potencial de transformación de las relaciones de producción no solamente es plausible, sino tal vez, ante todo viable.



Bibliografía

- Crozier, M. y Friedberg, E. (1989). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- Faedo, A. (2004). "Cooperativas de Trabajo", en *Empresas Recuperadas mediante cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa*, Montevideo, COSPE/FCPU/UEC- UdelaR.
- Guerra, P. (1997). "Crisis y empresas alternativas en Uruguay: el caso de las cooperativas de producción como emergentes de un sector solidario de la economía". Documento de trabajo del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo.
- Martí, J.P. et al. (2004): "Recuperación de empresas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa", en *Revista UNIRCOOP. Canadá, Volumen 2 N° 1, octubre de 2004*, pp. 80-105.
- Martí, J. P; Thul, F; Cancela, V. (2014) "Las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo en Uruguay: entre la crisis y la oportunidad. CIRIEC - España. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, v.: 82, p.: 5 - 28, 2014
- Mendizábal, A. y Errasti, A. (2008). *Premisas teóricas de la autogestión*. Universidad del País Vasco. Disponible en: https://www.academia.edu/25252033/PREMISAS_TEORICAS_DE_LA_AUTOGESTION
- Razeto, L. (1987). *Las empresas alternativas*. Edit. PET. Santiago de Chile.
- Rebón, J. (2007). *La Empresa de la Autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones - Picaso.
- Riero, A. (2009). *Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay*. Tesis de Maestría en Sociología. FCS, UdelaR. Mimeo. Montevideo.
- Rosanvallon, P. (1976). *L'âge de l'autogestion*. Paris: Edit. SEUIL.
- Supervielle, M. (2010). "La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos. Gestión de conocimientos y autoridad en las unidades recuperadas" en *Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva*. Montevideo: Editorial Nordan-Extensión Libros, UdelaR, pp. 99-113.
- Terra, J. P. (1984). *Proceso y significado del cooperativismo uruguayo*. Montevideo: CEPAL.