

## ¿LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN RECUPERADAS POR LOS TRABAJADORES (UPRT) SON COOPERATIVAS?

*Are the Worker-Recovered Production Units cooperatives?*

Horacio Carlos Foladori Abeledo<sup>1</sup>

---

Artigo encaminhado: 05/04/2016  
Aceito para publicação: 25/04/2018

**RESUMEN:** Las Unidades de Producción Recuperadas por los Trabajadores han tenido que adoptar la forma jurídica de las cooperativas ya que es la única estructura que el Estado les ofrece para que puedan existir como entidades productivas. Sin embargo, por medio de una mirada más profunda es posible determinar grandes diferencias estructurales con el modelo de las cooperativas, diferencias que ayudan a determinar su esencia. Se analizan y discuten estas diferencias lo que permite comprender algunas de las razones por las cuales si bien son toleradas por el sistema en tanto se conforman como PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) no hay en rigor interés por parte del sistema de apoyarlas. Finalmente, se destaca el cambio profundo en la subjetividad de los trabajadores que la instalación de la Unidad Productiva Recuperada supone, debatiéndose sus alcances.

**Palabras-clave:** Unidades de producción recuperadas por los trabajadores. Cooperativa. Autogestión. Grupo de pares.

**RESUMO:** As Unidades de Produção Recuperadas pelos trabalhadores têm tido que adotar a forma jurídica de cooperativas por ser a única estrutura que o estado lhes oferece para que possam existir como entidades produtivas. Contudo, através de uma visão mais profunda é possível determinar grandes diferenças estruturais quando comparado ao modelo das cooperativas, diferenças que ajudam a determinar a sua essência. Se analisam e discutem essas diferenças, o que permite compreender alguns dos motivos pelos quais, se bem são toleradas pelo sistema em quanto se conformem como PME (Pequenas e Médias Empresas) não há, em rigor, interesse por parte do sistema em apoiá-las. Finalmente, se destaca a mudança profunda na subjetividade dos trabalhadores

---

<sup>1</sup> Doctor of Institute For Advance Studies International. Magíster of Universidad Nacional Autónoma de México. Académico asociado del Depto. de Psicología de la Universidad de Chile. Psicoanalista, grupalista, institucionalista. E-mail: foladori@vtr.net

que a instalação da Unidade Produtiva Recuperada supõe, debatendo os seus alcances.

**Palavras-chave:** Unidades de produção recuperadas pelos trabalhadores. Cooperativa. Autogestão. Grupo de pares.

## 1 PRESENTACIÓN

Las Unidades de Producción Recuperadas por los Trabajadores (UPRT) tienen su origen en la situación de crisis económica del 2000 cuando sobre todo en Argentina y Uruguay pero también en Brasil<sup>2</sup> se produce el cierre de muchas empresas que al no ser económicamente viables dadas las leyes del capital, son abandonadas por sus patrones o también vaciadas por ellos para “salvar” el mayor capital posible<sup>3</sup>. Este fenómeno es único y como se verá tiene orígenes distintos a otros fenómenos en los cuales los trabajadores se hacen cargo de autogestionar la empresa por ejemplo para evitar el blockout patronal como fue el caso en el Chile de la Unidad Popular (CASTILLO, 2013, 2009) o incluso los movimientos de estatización producto de la revolución socialista donde la empresa queda en manos obreras con dirección central.

Este fenómeno de recuperación por los trabajadores parte de premisas radicalmente diferentes a otros momentos históricos, sobretodo porque acá no hay en sus orígenes un movimiento político que respalde el accionar de los trabajadores sino que por el contrario en muchos casos aparecen fuertes cuestionamientos al interior del movimiento obrero acerca de la finalidad de estos emprendimientos y de los límites que los mismos han de sostener, ya que la misma figura del trabajador asalariado es puesta en cuestión por cuanto estos trabajadores ya no son en rigor asalariados, en tanto son “propietarios” (término a su vez en discusión) del emprendimiento productivo. Por otra parte, la

---

<sup>2</sup> S.Fernandez (2010) consigna que la primera experiencia de recuperación de empresas en quiebra (en Brasil) tuvo lugar en 1991 y en 1994. “El fenómeno adquirió tal magnitud que dio lugar a la conformación de la Asociación Nacional de Trabajadores en Empresas Autogestionadas (ANTEAG)

<sup>3</sup> En <https://www.diagonalperiodico.net/panorama/23621-trabajo-sin-patron-europa.html> se da últimamente cuenta de casos en Francia, Turquía e Italia que siguen el modelo argentino.

recuperación también es vista por otros como un experimento interesante que abre innumerables cuestiones acerca de las posibilidades del control obrero sobre la producción y hasta acerca de la salud mental del trabajador en un momento en que el neo-liberalismo fiel a la taylorización progresiva del trabajo arrasa con la subjetividad de los operarios produciendo niveles de sufrimiento como no se había observado anteriormente en la historia (DEJOURS, 2010).

En este trabajo se tratará de dilucidar la forma que estas UPRT adoptan en la estructura capitalista vigente, así como las definiciones de su contenido, propósitos, organización, etc., en lo que puede leerse un distanciamiento radical de la forma jurídica de las cooperativas. Dicho de otro modo, para muchos las UPRT se enmarcan en la categoría de cooperativas. La tesis que se plantea en este artículo sostendrá que por múltiples razones son organizaciones radicalmente diferentes. Ahora bien, en el plano de la formalización jurídica las cuestiones pueden ser más o menos claras ya que son pocas las opciones que presenta la legislación en cada Estado nacional para dar cabida a estos noveles emprendimientos, pero en el ámbito de las concreciones, de lo real, la complejidad aumenta sustancialmente ya que cada institución es única y van a darse allí una multiplicidad de factores y de articulaciones que pudiesen frente al caso concreto dificultar su clasificación.

Tal vez, el concepto de UPRT<sup>4</sup> se vaya clarificando y diferenciando de la cooperativa en la medida en que la argumentación pueda ir dando cuenta de las diferencias sustanciales y esenciales entre ambas.

Para comenzar la noción de empresa recuperada es problemática. ¿Recuperada de qué? ¿Recuperada por qué?

---

<sup>4</sup> Hay varios autores que cuestionan la noción de Empresa Recuperada o incluso de Fábricas sin Patrón (Fernández 2006c, Lewis y Klein 2007) que consideran meramente descriptiva, ya que en los hechos no funciona como una empresa. Varias de sus características esenciales se pierden cuando los operarios se reúnen para hacerla funcionar. Más bien prefieren hablar de unidad productiva bajo gestión obrera. Carreto (2011:123) plantea que en las diversas denominaciones “emerge ‘la recuperación’ de algo del pasado de los trabajadores que merece ser rescatado y no descartado, su vida productiva, su fuerza de trabajo. Sin embargo, una vez que se dan estos procesos de recuperación, los trabajadores intentan resignificar su trabajo, su espacio productivo, su organización, sus expectativas, encontrándose frente a un proceso signado por la tensión entre lo que se recupera y se construye en él. Por eso entendemos que la conceptualización de unidades de producción recuperadas nos permite aproximarnos de mejor manera a estos procesos. Pues se recupera la unidad productiva, que a diferencia de entender que se recupera la empresa, pues se construyen otras relaciones de producción, se resignifica el rol del trabajador en el proceso productivo, y se cuestionan, o se intenta cuestionar formas de organización”.

En el sistema capitalista, modelo neoliberal, las empresas aparecen siendo fundadas por individuos o conjuntos de individuos. Hay propietarios individuales que por lo tanto al ser dueños de las mismas funcionan ejerciendo el poder sobre lo propio: disponen del capital y disponen de aquellos que producen el capital: los trabajadores en tanto productores de plusvalía y de pluspoder (MENDEL, 1993).

La UPRT surge frente al vaciamiento y abandono de la empresa capitalista realizada por sus propios dueños, ante la necesidad de defender la fuente de trabajo y los ingresos que el trabajo produce. Es decir, se ha producido un vacío de poder, el capital ha abandonado las instalaciones por cuanto el negocio ya no es negocio. Sin embargo ha quedado abandonada la maquinaria, muchas veces obsoleta en predios o galpones que desde la perspectiva del capital se pago con creces, está amortizada. Y quedan también los trabajadores, en el mejor de los casos en seguro de paro. Es decir, el retiro del capital se realiza con todo lo que puede llevarse, restando tan solo lo que ya no puede ser comercializado en el mercado.

Es cuando puede ocurrir entonces un movimiento de los trabajadores por medio del cual recuperando primero poder sobre sí mismos en tanto agentes productivos, se plantean la recuperación del acto de producir pero ahora en sus manos, bajo su poder en tanto dueños de su propia fuerza de trabajo y apropiándose también de los medios de producción. “¿Podemos nosotros hacer producir a la empresa sin los patronos?”

### **1.1 La diferencia por el origen.**

La cooperativa surge como una iniciativa de asociación que permite realizar emprendimientos productivos para los cuales cada uno de los individuos del colectivo se sentiría imposibilitado de realizar personalmente por diversos motivos. En muchos

casos por la falta de capital suficiente (por ejemplo, en el caso de las cooperativas de vivienda). La asociación en el colectivo permite realizar aquello que es imposible hacer solo. Es una forma de creación de una empresa prevista por el Estado. Supone una cierta organización y una serie de mecanismos de

control que garanticen el resultado final. Se trata de las mismas regulaciones que existen para la instalación de una empresa con capital individual o como las sociedades anónimas en las que cada quien cuenta con la cuota de poder en función del capital que aporta. La cooperativa es en esencia una forma habilitada de empresa capitalista.

Las UPRT son producto de una situación de crisis socio-económica que pone a la empresa capitalista al borde de la quiebra o sencillamente, ya no es significativa la ganancia que el capital espera de ella. Dice Olivari (2011:46) Definimos como recuperación de una empresa a aquél proceso llevado a cabo por un grupo de trabajadores y trabajadoras los cuáles, frente a una situación de cierre real o pérdida inminente de sus puestos de trabajo, como consecuencia de acciones atribuibles al capital, inicia de inmediato y con total independencia de los antiguos patrones o de otros nuevos, la rehabilitación social y económica del emprendimiento, con el fin de continuar con la producción habitual u otra muy similar en la misma línea y evitar o minimizar así una indeseable desaparición de su fuente laboral.”

Por su parte Supervielle (2011:99) plantea: “...ante el masivo cierre de empresas, muchas veces extremadamente endeudadas, un conjunto de instituciones, bancos, acreedores en general, autoridades administrativas públicas, etc., se vieron obligadas a concebir la posibilidad de que, eventualmente, sería menos oneroso permitir que los trabajadores recuperasen unidades productivas – no corresponde hablar de empresas, porque lo que es recuperable es la unidad productiva – antes de rematar una serie de equipos, en general envejecidos, que nunca cubrirían el capital prestado por dichos acreedores, apostando así a recuperar ‘algo’ de lo prestado a partir de unidades que funcionasen, aún con características muy especiales”.

Mientras que la cooperativa parte del capital aportado por los socios, la UPRT se encuentra sin capital (efecto del vaciamiento), muchas veces con deudas con proveedores y con meses de atraso en el pago de salarios y prestaciones. Así, la cooperativa desde su nacimiento está en condiciones de solicitar préstamos a fondos, bancos, etc., para contar con el capital de giro que le permite iniciar

actividades, la empresa recuperada parte con deudas, se inicia con pérdidas y con problemas económicos, con el acceso bloqueado a la adquisición de materias prima y con desconocimiento de los circuitos de comercialización (contactos, portafolio de clientes, marketing, etc.). Incluso, en muchos casos, con la ausencia de técnicos y profesionales que aportan una parte del *know how* necesario para la producción.

Lewis y Klein (2007:6) transcriben el objetivo de los emprendimientos autogestionados: “Formamos la cooperativa con el criterio de salarios iguales, tomando las decisiones básicas en asamblea, estamos en contra de la separación del trabajo intelectual y manual, queremos puestos rotativos y, sobre todo, el derecho de recambiar a nuestros representantes electos.”

En suma, el efecto de recuperación establece un origen diferente. Se recupera el control sobre el hacer, se recupera la toma de decisiones sobre la producción y sobre la organización del trabajo, se recupera poder sobre los medios de producción, sobre el objeto producido y sobre los efectos de éste. El acto de recuperación toma un rumbo nuevo, tangencial en el proceso productivo, a diferencia de la cooperativa que desarrolla un proyecto bajo el ordenamiento y las condiciones que el capital establece.

## **1.2 La diferencia por el objetivo: privilegiar la ganancia o mantener la fuente de trabajo.**

La cooperativa está inserta en el sistema, lo apoya y lo reproduce como institución autorizada por el Estado. Así, persigue generar dividendos, producir ganancia – al igual que cualquier otra institución productiva del sistema - y competir en el mercado con vistas a aumentar la ganancia mejorando la productividad. El reparto de dividendos es entonces una constante imprescindible ya que el capital aportado ha de lograr crecer.

Las UPRT cuentan con otra motivación. Lo fundamental es mantener la fuerza de trabajo activa, produciendo, a los efectos de lograr obtener salarios para que el trabajador pueda vivir de su fuerza de trabajo. Nadie espera hacerse rico en una UPRT, sí contar con ingresos suficientes para vivir y mantener a la familia. En

muchos casos los retiros pueden crecer para ajustarse a las necesidades de los trabajadores, en la medida en que la UPRT puede comenzar a producir y a vender sus productos en el mercado. Pero también, cuando los trabajadores se dan cuenta que están en condiciones de producir con menos ganancia que la empresa capitalista ya que hay un colchón económico integrado por los sueldos gerenciales que ahora están a disposición de los trabajadores, ya sea para aumentar salarios, ya para realizar inversiones que mejoren la productividad del emprendimiento. Sin embargo, el objetivo es garantizar el trabajo y participar en una economía solidaria.

Sostiene Fernández (2006c:214): “Este nuevo modo de producir – en la experiencia – va demostrando que es viable económicamente y que contrariamente a lo que muchos podrían creer, estas fábricas parecen estar en condiciones de producir mejor que cuando estaban bajo patrón. Una de las razones es que pudieron reducir significativamente sus costos, al no existir ya los retiros de los patrones ni los sueldos gerenciales. Estos implicaban un gran porcentaje del costo empresarial ya que estos sueldos en general son diez o o veinte veces mas altos que los sueldos de los trabajadores. Al no tener estos gastos pudieron bajar sus costos y abaratar los productos. Esto les brindó una ventaja competitiva.”.

Al respecto el documento del PIT-CNT (Plenario Intersindical de Trabajadores - Central Nacional de Trabajadores, Uruguay) explicita: (LOPEZ Y BELLO 2014: 91) “Todos los emprendimientos generados por los trabajadores tienen una etapa de acumulación de capital a través de la realización de importantes jornadas de trabajo voluntario sin la retribución adecuada y respetando condiciones dignas de trabajo; en la medida que no cuentan con un capital inicial de inversión. Es su forma de inversión pues solo se cuenta con su fuerza de trabajo. Esta etapa debe ser acotada en el tiempo y no transformarse en la razón de su existencia.”

Si bien las UPRT se ven obligadas a participar en el mercado – y este es un tema complejo de analizar – como todas las otras empresas, lo hacen en muchos casos en inferioridad de condiciones al inicio, lo que les quita posibilidades

estratégicas. Posteriormente, resultan más competitivas lo que les permite comenzar a subir los retiros y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Pero el punto sigue estando en el mantenimiento de la fuerza de trabajo y eso fue lo que llevó a diversos apoyos tanto del barrio y otras empresas solidarias como por parte de las autoridades, que “colaboraron” para evitar la desocupación y la inactividad. En suma, la UPRT privilegia una finalidad social por sobre el lucro.

## **2 CRITERIOS DE CONFORMACIÓN DEL COLECTIVO**

Los integrantes de una cooperativa se constituyen en base a los aportes económicos al conjunto, contribución que no necesariamente es igual en todos los casos. La salida de alguna persona de la cooperativa se realiza por la venta de las acciones o participaciones, como en cualquier empresa del mercado. La lógica del dinero es la que prima en el entendido que hay un riesgo económico que está en juego en el emprendimiento. En muchos casos, una persona pudiera ir comprándole a los demás sus participaciones y obtener así el mayor paquete accionario lo que automáticamente lo convertiría en “dueño” de la cooperativa. La dinámica de un pequeño emprendimiento no se diferencia radicalmente de lo que sucede en las grandes empresas o en las transnacionales que son las que van estableciendo las reglas de juego en el mercado y para todos.

Las UPRT se basan en el criterio de la constitución del equipo de trabajo. “Una persona un voto”, con lo cual todos aparecen con el mismo poder en la empresa. Quien se retira lo hace con las manos vacías. La incorporación de nuevos integrantes ha de hacerse no en función de su saber técnico o personal, ni tampoco a partir del capital que es capaz de aportar sino en función de sus posibilidades de integrarse a un equipo de trabajo. Cuando lo logra y luego de ser aprobado por la asamblea, adquiere todos los derechos como todos los demás y asume a su vez la misma responsabilidad que tienen todos los trabajadores como conjunto.

Un ejemplo de lo anterior es el documento que firmaron el PIT-CNT(Uruguay) y la Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por los Trabajadores



(ANERT) donde se establecen varios puntos para la conformación de empresas recuperadas. El primero de ellos dice que para constituir las:

“deben conformar un colectivo en el cual todos los trabajadores que participen deben estar asociados al mismo, o sea, no debe haber asalariados. No se debe fomentar la explotación de unos trabajadores por otros. La necesidad de integrar nuevos trabajadores al proceso productivo que inicialmente serán asalariados, establece la necesidad que exista un tiempo acotado para su participación de esta forma, luego del cual deben pasar a formar parte del mismo como asociados.” (LOPEZ y BELLO, 2014: 90)

Así, lo que aparece privilegiado para conformar el grupo responsable de trabajadores es el funcionamiento grupal, la posibilidad de integrarse a un colectivo y de participar activamente en él mostrando su compromiso y responsabilidad para con los objetivos del conjunto. No interesa tanto de manera inicial la especialización laboral, salvo para el caso del requerimiento de un lugar técnico especializado, sino la calidad de la persona para acoplarse al trabajo colectivo, aportar y jugársela por el conjunto. Dice Fernández (2006c:217) “En estos debates pocos quedan afuera. Comparten un clima de euforia e implicación que en muchos casos contrasta con la apatía, el desgano de solo trabajar para cumplir que había caracterizado hasta hacia muy poco las actitudes fabriles. Muchas veces estas discusiones previas y posteriores a la asamblea son vividas con bastante angustia ya que la fractura del colectivo podría implicar el fin del proyecto. De allí que intenten por todos los medios llegar a acuerdos por consenso más que por votaciones”. Vale decir, los trabajadores se dan cuenta de que han de cuidar al grupo, que al mismo tiempo que discuten han de estar alertas para evitar divisiones, que el consenso es productor de compromiso mientras que la votación divide, y por tanto es riesgosa.

En esta nueva estructura inventada por los trabajadores sobre la marcha, van surgiendo innumerables aprendizajes y cambios en la subjetividad, efectos que no son observables en la conformación de las cooperativas tradicionales. Privilegiar el grupo de compañeros supone un cambio radical contrario al énfasis en el individualismo en el trabajo que la taylorización impone.

### 3 LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Las cooperativas tienden, al menos en sus orígenes, a conformar un espacio de igualdad tratando de que todos participen en el trabajo. Ya vimos que las decisiones son asumidas en función de la participación económica en el conjunto, lo que hace a una diferencia sustancial. En el fondo la institución no puede dejar de reproducir, a la corta o a la larga y más allá de las buenas intenciones, la verticalidad propia de todas las instituciones del sistema. Finalmente, ocurre que se va dibujando una organización en la cual algunos son los que piensan y otros los que ejecutan, estableciéndose líneas de mando desde el lugar de poder de la dirección, reproduciendo lo que ocurre en cualquier otra institución del sistema. Rige entonces la lógica de un modelo de institución basado en la verticalidad de la toma de decisiones aunque pudieran existir diversos niveles de consulta a los socios de base.

En la UPRT se establecerán mecanismos para garantizar la igualdad en el ejercicio del poder. El acuerdo anteriormente mencionado destaca (LOPEZ y BELLO, 2014:91) que las UPRT “deben gobernarse democráticamente, respetando el principio fundamental de la democracia directa de un trabajador, un voto. Creemos fundamental esta característica pues permite la eliminación de formas de control y dominación encubierta, abriendo la posibilidad de la educación a través del ejercicio de las responsabilidades”.

Se trata de lo que Fernandez (2006c) ha denominado la dimensión política de los emprendimientos recuperados: “... se produce una suerte de estado asambleario en el cual las discusiones se desarrollan en todo momento en lospasillo, en los descansos, en las comidas, en la cotidianeidad, de modo tal que el tratamiento de los temas no se restringe al espacios propiamente asambleario sino que se da una suerte de debate o deliberación...” Esto es muy distinto a la asamblea como recurso burocrático que termina aprobando las decisiones de los dirigentes y que se exige como requisito formal para toda empresa autorizada por el sistema.

En suma, mientras las cooperativas no pueden dejar de tender a la verticalidad en la organización del trabajo las UPRT tienen marcada desde un inicio su línea: se promoverá la horizontalidad y la igualdad entre todos sus miembros y se diseñarán mecanismos para garantizar la permanencia de dicha forma organizativa del trabajo. Se parte del principio de que el colectivo es capaz de pensar y de llegar a acuerdos que impulsen el proyecto por medio de consensos que garanticen que el grupo de trabajadores se mantenga unido.

#### **4 FIJACIÓN O ROTACIÓN DE ROLES: especialización vs. polivalencia laboral**

El sistema tradicional basado en la contratación de asalariados parte del principio de que el obrero ha sido seleccionado para desempeñar una función específica por lo que ha de centrarse en lo que es su tarea prescrita. Así, se supone que en tanto hace una sola cosa va aprendiendo a hacerla cada vez mejor, vale decir, resulta más productivo. El contrato especifica puntualmente cuáles han de ser las funciones del trabajador a las que ha de someterse, según un descriptor que se asigna al cargo. Es el principio introducido por Taylor de la especialización y de la capacitación para mejorar la productividad.

En las UPRT se parte de otro criterio. En tanto no hay contrato sino responsabilidades, cada trabajador se compromete con el funcionamiento global del emprendimiento. Y como no puede haber a su vez asalariados, las tareas han de establecerse rotativamente. La rotación de roles se convierte por tanto en un instrumento para garantizar la igualdad y evitar concentraciones de información que podrían degenerar en lugares de poder. Las jerarquías son inicialmente eliminadas. Supervisores, capataces, jefes, etc., son radicalmente suprimidos, sosteniéndose el principio de la igualdad de todos los trabajadores.

Como comentaban algunos trabajadores. “El problema empieza cuando hay que ver quien va a limpiar los baños”. Los trabajadores dispondrán entonces de una lista en la que figuren todos los miembros del colectivo haciéndose visible de quién es el responsable de cada actividad para ese día y nadie podrá escapar a realizar esa función como una más entre las que dan vida al emprendimiento.

En algunas UPRT está considerado el tiempo y espacio para realizar el almuerzo en común. Pero ello significa que rotativamente y dentro de presupuesto establecido los trabajadores asuman también la tarea de cocinar para todos de manera rotativa. A algunos le podrá gustar esa tarea, otros la tendrán que hacer a regañadientes, sin embargo la rotación entra progresivamente a formar parte del día a día de la UPRT. Cuentan los trabajadores que este asunto de la rotación de funciones ha implicado un cambio de mentalidad muy radical. “Hay compañeros que se han quejado de que ellos fueron contratados para realizar un cierto trabajo y no otro”. El caso es que ya no son asalariados por lo que no pueden ser contratados: han elegido el camino de la autogestión<sup>5</sup>.

Un antecedente emblemático de esta práctica lo constituye la intervención operativa que realizara en 1970 Nicolás Espiro en una fábrica en Buenos Aires.

“Los patrones pedían que a través de nuestros grupos operativos el personal empezara a sentirse un poco “dueño”, como una forma de obtener una mayor participación creativa de sus dependientes”. La experiencia fue supervisada por Enrique Pichon-Rivière quien sostenía que no se puede trabajar en una institución sin que los trabajadores sociales estén en consonancia con la ideología de la misma”. Sostiene Espiro que la meta se cumplió en demasía: “A medida que el personal, a través del trabajo de grupo empezaba a tener más participación real, el poder se descentralizaba y los roles se invertían. Llegamos a un grado tal que los patrones tuvieron que empezar a manejar las máquinas por que los puestos a veces quedaban vacíos, porque el personal estaba participando en otro niveles del trabajo”. Sostiene el autor que los roles prefijados eran subvertidos y que cada trabajador podía asumir muchas otras funciones. Muestra como en la sección “cuellos” se comenzaron a diseñar los cuellos mucho mejor que el diseñador oficial.

A su vez en el caso de Zenon, Fernández (2006b: 211) comenta: “Organizan la producción repartiendo funciones entre todos. Se flexibilizan los puestos de trabajo, aprenden a hacer un poco de todo. Los más antiguos y experimentados

---

<sup>5</sup> Modelo adoptado paralelamente por estudiantes secundarios (pingüinos) chilenos. (Colectivo Diatriba 2011, Opech 2009)

organizan el trabajo pero su modo de hacerlo no se sostiene en un autoridad tal como la que podría tener un capataz o un jefe de sector. Mantienen cierta igualdad sin jerarquías. En lugar de “jefe” algunos usan la palabra “responsable” cuya principal tarea es coordinar.”

La rotación de roles configura un presupuesto del ejercicio de la democracia directa en tanto todos han de estar capacitados para desempeñar todas las funciones. Es claro que según el tipo de emprendimiento hay funciones especializadas que requieren de entrenamientos especiales por lo que el criterio de la igualdad ha de sufrir diversos cuestionamientos según el caso, pero ello configura siempre un lugar de excepción y como tal es considerado. Poder desempeñarse en cualquier lugar facilita también la sustitución cuando hay ausencias y además autoriza a tener opinión ya que se sabe de lo que se está hablando. La rotación, por tanto, tiene incidencia directa en el funcionamiento de la asamblea donde se observa mayor confluencia de opiniones y compromiso.

## **5 PROPIEDAD INDIVIDUAL O PROPIEDAD SOCIAL**

Mientras que la cooperativa se construye sobre el principio de la propiedad individual (privada) o en su extensión como propiedad colectiva, la UPRT transita en otra dirección. No puede desligarse del marco jurídico que la posibilita, sin embargo es sorprendente observar que la manera de pensar la propiedad no tiene nada que ver con la utilidad, con el lucro personal, con el valor en el mercado. Para la UPRT la propiedad es principalmente social, lo cual significa decir que el emprendimiento tiene desde el sentir un dueño “abstracto” que hace al todo social. Dice Rebón y Salgado (2010:199) “...la forma jurídica ‘cooperativa de trabajo’<sup>6</sup>, estipuladas legalmente para los trabajadores que ponen en común su

---

<sup>6</sup> Como puede apreciarse la utilización de los términos no es idéntica en todos los casos. La existencia de las UPRT solo es posible bajo la figura jurídica de la cooperativa, lo cual, para algunos autores supone ya una distancia significativa con el emprendimiento capitalista. En este artículo se pretende sostener que esta distancia es ilusoria y que no hay en el capitalismo una figura jurídica que acoja a las UPRT porque en su esencia son contrarias a los objetivos del sistema.

fuerza laboral con el objeto de llevar adelante la empresa, impone límites a la posibilidad de que se transforme en una mera apropiación privada.”

Es bastante común observar que la UPRT es posible por una serie de apoyos transversales que comienzan por las familias de los trabajadores, que rápidamente incorporan la zona, el barrio donde están insertas, para finalmente hacer alianzas solidarias con organizaciones sociales, escuelas, centros deportivos, centros de salud, radios comunitarias, y otros emprendimientos solidarios, etc. Así, muchas veces se ha visto que el barrio toma la UPRT como una tarea propia que hay que sostener cueste lo que cueste. En una época - como ocurrió en Argentina - la fábrica había que defenderla de la policía, había que ocuparla, había que convencer a los jueces que el espacio no se expropiara, había que lograr negociaciones con las municipalidades y con los acreedores, en un clima de violencia ya que la UPRT nunca ha sido bien vista por el Estado neoliberal y menos por el empresariado. (Ver el Caso de Brukman en Fernández 2006a)

La UPRT es entonces pensada como propiedad común, es un emprendimiento que garantiza trabajo, sustento para aquellos marginados, es un foco de atención, de discusión y de reunión del barrio. En este sentido toda UPRT tiene detrás suyo una historia social de lucha, de ocupación, de defensa donde no solamente los trabajadores son los involucrados sino un todo social que se ha hecho cargo desde un inicio para sostenerla. En consecuencia es común observar que los locales del establecimiento productivo sirven también para cubrir necesidades de la comunidad al punto de que diversos grupos de ésta son autorizados a funcionar en sus instalaciones: grupos culturales y sociales así como la utilización de los locales para reuniones con los más disímiles motivos.

Es probable que este aspecto de la propiedad “social” sea lo que más cuestione la estructura del Estado, ya que pone en duda el monopolio de la propiedad privada – base del sistema capitalista - así como acerca de la estrategia de su gestión. Para Rieiro (2010: 161) “...el trabajar ‘sin patrón’ no nace subjetivamente de una búsqueda principista, sino como una acción defensiva

frente a la amenaza constante a la desocupación. Así, el fenómeno puede ser analizado desde una perspectiva de lucha de la clase trabajadora frente al capital.”

## **6 POR LA FORMA DE SELECCIONAR NUEVOS INTEGRANTES.**

En una empresa tradicional el ingreso de socios está disociado del ingreso de trabajadores. Unos son dueños, los otros, mano de obra; los primeros deciden, los segundos tan solo ejecutan.

El ingreso de los socios se produce en función del capital que aportan o, lo que es lo mismo, las acciones que son capaces de comprar. Este aporte de capital lo que brinda un cierto status al punto de que las decisiones se toman en función del capital aportado por cada quien. El voto es en porcentaje del capital total, al punto que quien controla la empresa es quien ha logrado reunir personal o colectivamente más del 50 % del capital de la empresa.

El ingreso de trabajadores se realiza por medio de los conocidos exámenes de selección donde lo que se evalúa tiene que ver con destrezas, habilidades, conocimientos, experiencia, etc, que otorgue a la empresa seguridad acerca de la capacidad productiva del operario. La empresa establece un perfil del cargo y directa o indirectamente selecciona entre un posible grupo de aspirantes. Hay que señalar que además del perfil explícito hay otro implícito que dice acerca de las características de personalidad del candidato a los efectos de evitar supuestos “conflictos” a futuro o liderazgos (sindicales) indeseados para el capital.

Para el caso de las UPRT la situación es muy diferente. Lo primero que llama la atención es que no está disociado el lugar del socio del de trabajador, al punto de que el trabajador ha de ser socio. Este es un presupuesto que tiene que ver con la ideología del proyecto y sobre todo con la condición de que los trabajadores no generen a su vez asalariados, que los trabajadores no se beneficien de la explotación de otros trabajadores.

Por tanto, el criterio de incorporación de operarios, de compañeros, no puede ser lo que aporten como capital, y más aún por cuando nadie está en condiciones de aportar más que su fuerza de trabajo en tanto la vieja empresa ha sido vaciada de capital restando las más de las veces, salarios adeudados. Tampoco es el

criterio de la habilidad, destrezas, conocimientos, etc., salvo en los casos de trabajos muy específicos y técnicos donde se requiere un saber muy especializado.

El criterio utilizado por las UPRT tiene que ver con el compromiso, con la posibilidad de cooperar y trabajar juntos, con las habilidades para interactuar y crear con otros, con la posibilidad de hacer equipo y sobre todo con la disposición a “poner el hombro” para que el proyecto de todos y del barrio pueda salir adelante.

Por tanto, no hay acá pruebas o entrevistas específicas. Se recurre a un mecanismo realmente práctico: el aspirante a ingresar es contratado por un tiempo definido tanto para ver como se desempeña en el trabajo como para visualizar como interactúa con el grupo total de la UPRT. De que manera asume la responsabilidad compartida y cómo se la juega para que el proyecto sea viable. Luego de ese periodo de prueba ingresa como miembro del colectivo con todos los derechos y deberes que tienen todos los demás, en tanto dicho acto de aceptación es una decisión de la asamblea.

## **7 POR LA DIFERENCIA EN EL TIPO DE ANSIEDAD QUE LAS MISMAS PRODUCEN.**

Toda empresa en el sistema se apoya en un mecanismo de opresión y control. El asalariado vive a diario un encuentro entre dos situaciones angustiantes. Por un lado, ha de sentirse agradecido ya que por haber sido contratado tiene trabajo y por tanto salario para mantenerse él y su familia. Salario que, como bien mostraba Marx, no es más que para posibilitar la reproducción de su fuerza de trabajo ya que la plusvalía que produce se la apropia el capital. Frente a la masa de desocupados se siente privilegiado y con la responsabilidad de mantener su empleo lo cual lo inhibe para manifestar su descontento y malestar con muchas arbitrariedades (vulneración de derechos) que se producen a diario.

Pero también y al mismo tiempo está pendiente de no pasar a engrosar las filas de los desocupados. El miedo al despido opera con una fuerza paralizante,



amenaza que de igual modo está presente a diario en su operar, más allá de que la empresa utilice la herramienta del despido como un chantaje explícito o tácito.

Esta angustia ante la posibilidad de perder su fuente de trabajo no está presente en la UPRT. Allí son otras las preocupaciones de los trabajadores-socios. Al no haber jefes o patrones nadie podrá determinar el despido. El lugar está siendo construido por todos y el poder está en la asamblea que es la que podrá determinar los pasos a seguir. Y en estas situaciones, se ha visto, los trabajadores adoptan una vía dialogal (no represiva sobre sus compañeros) para solucionar los problemas. “En este campo aparecen transformaciones en los mecanismos de control utilizados, que apuntan ahora a la persuasión y al diálogo antes que a la coerción”. (COSTA, 2010) En consecuencia, los operarios están tranquilos con su fuente de trabajo.

El problema está en otra parte, circula por los senderos de la corresponsabilidad y más que de lo probable, de lo posible. Cierta estado de tensión se hace presente ante las dificultades para que la UPRT pueda producir, pueda vender en un mercado que le es ajeno, ya que la UPRT si bien se regula hacia el interior no puede hacerlo hacia fuera, el sistema productivo le es adverso. Señala Costa (2010:121) “Vemos que la organización y la dirección de la producción se encuentran limitadas en la práctica por la dinámica y los ritmos que les imprime la esfera de la circulación. Los trabajadores se encuentran ajustados a un ritmo de producción impuesto por factores sobre los que no tienen control: la demanda de los clientes, las presiones de los proveedores y la competencia de otros productores. (...) Este hecho aparece en las entrevistas en una idea recurrente: en palabras de los trabajadores, ‘ahora el cliente es el nuevo patrón’.”

Se trata de una ansiedad que no tienen que ver con el puesto de trabajo sino que hace a la posible supervivencia del emprendimiento completo. Pero ante este real, lo trabajadores se tienen fe, saben acerca del trabajo y tienen espacio para dialogar entre ellos y encontrar propuestas y soluciones. Están unidos y saben que han de cuidar dicha unidad.

## 8 CONCLUSIONES

En suma, mientras el sistema cooperativo se inserta perfectamente en el neoliberalismo y en una estructura de la sociedad que hace honor a la centralización del poder en el modelo de Estado, las UPRT transitan por caminos incómodos. En efecto, han de poder mostrar a la sociedad que hay otras formas de organización del trabajo donde lo que importa son las personas más que la productividad-ganancia. Pretenden dar cuenta, aunque sea en un espacio reducido de un cierto grado de autonomía que posibilita producir de otra manera, en que las decisiones pueden ser compartidas disminuyendo y hasta haciendo desaparecer en algunos casos la estructura verticalista de ejercicio del poder y desarrollando una dimensión de intercambios interpersonales en base a una concepción del grupo de pares y las consecuencias que este tiene en la asunción de responsabilidades compartidas y rotación de funciones.

Las UPRT se presentan como alternativa, como ejemplo posible de que la organización del trabajo y en consecuencia la organización social pudiera ser pensada de otra manera con todas las dificultades que significa tener que lidiar a diario con el mercado y con el neoliberalismo que las infiltra de mil maneras en cada instante. Tarea titánica en la que, en todo caso, ésta se inscribe en una apuesta por la sobrevivencia. No hay que perder de vista de que son emprendimientos que no han nacido ni se han desarrollado de manera solitaria ya que el medio social ha comprendido inmediatamente su significación y su trascendencia. Como lo reconoce Rebón y Salgado (2010: 205) “En el campo de las relaciones de poder en el territorio se desarrolla la experiencia, conduce al empoderamiento social del conjunto de trabajadores involucrados. Mas allá de sus limitaciones, estas experiencias implican una mayor influencia directa de los trabajadores sobre la esfera de la ‘economía’ y por lo tanto grados crecientes de empoderamiento social sobre la propiedad privada, el uso y el control de recursos y actividades económicas. En menor medida se producen procesos de empoderamiento político”. Claro está, porque primero los trabajadores hacen y en este hacer es cuando van tomando conciencia de los alcances de su propia gestión y de las repercusiones de la misma.

En todo caso, de lo que se trata de enfatizar es que la diferencia de las UPRT radica fundamentalmente en el cambio que se produce en la subjetividad de los que participan del proceso. En efecto, allí radica la gran diferencia: se ha producido – puede decirse así – un cambio muy notable en la personalidad de los trabajadores involucrados. Para comenzar, han tenido que renunciar a la pasividad, al lugar de personas dependientes de órdenes sobre el trabajo que emanan de la jerarquía, para producir sus propias “órdenes”. Han tenido que asumir responsablemente los acuerdos que se toman en asamblea teniendo buen cuidado de mantener al grupo unido. Han aprendido a hacerse corresponsables tanto de la producción como de la venta de la mercadería en el mercado. Han transitado desde un hacer solitario a un hacer en conjunto al punto de que todos pasan tarde o temprano por los diversos puestos. Nadie es imprescindible, sin embargo todos los son en sus características personales y su identidad. Es probable que la rotación de funciones haya mejorado sustancialmente la capacidad de discusión ya que todos ahora saben vivencialmente de lo que están hablando.

Han incursionado en el cuestionamiento de la propiedad privada para avanzar en una apuesta de propiedad social en la que el barrio surge como el espacio natural a ser tomado en cuenta. Han aprendido a hablar y a pensar en grupo, a interrogarse y a criticarse y a inventar soluciones novedosas para los diversos y variados problemas que se presentan a diario. Han inventado una estructura para las UPRT radicalmente diferente de aquella de la empresa capitalista donde realizaron sus primeros trabajos.

Un párrafo aparte lo constituye las desidealizaciones o destrucción de ilusiones que el proceso logra. La idea de que se requiere de un patrón para hacer funcionar el emprendimiento, la conclusión de que ellos – todos juntos – pueden hacer lo que era impensable para muchos que pudieran hacer. Se han destruido cargos (no sin culpa (Flores 2005))<sup>7</sup>: gerente, técnico, jefe, supervisor, etc., mostrando que lo que hace productivo el emprendimiento es la fuerza de trabajo y capacidad de los trabajadores. Han recuperado para si buena parte de la

---

<sup>7</sup> “...las trabajadoras rompieron con todas las normas de la empresa” (Fernández, 2010)

producción de plusvalía (aunque haya otra que pertenece al mercado global). Han sido capaces de establecer un orden horizontal, no jerárquico. No es ahora la presión por la productividad lo que los guía sino el convencimiento de su necesidad cuando el destino es propio.

Pero todos estos logros subjetivos fueron y son el resultado de profundos sufrimientos, de discusiones y enfrentamientos y de la necesidad de ser pragmáticos en muchos puntos. Hay operarios que no se han podido adaptar a todos estos cambios y han preferido abandonar la UPRT y buscar nuevamente trabajo como asalariado. No hay nada ideal en lo logrado que no sea el producto, el efecto del trabajo diario y de la discusión y el desarrollo del pensamiento hasta el cansancio. Las resistencias han sido tremendas ya que un cambio de mentalidad de esta dimensión no ha dejado de encontrar escollos tanto como reacciones pesimistas. Sin duda es un proceso que ha estado atravesado por el miedo a no poder y hay emprendimientos que sencillamente no han podido. Por ello, la generalización que aquí se realiza no representa a ningún emprendimiento en particular dada la variedad de respuestas y de herramientas que cada uno ha puesto en juego. Sin embargo hay procesos semejantes que pueden ser detectados para mostrar una cierta tendencia, dirección.

La pregunta que subsiste es por la salud mental en el trabajo. Tema espinoso por cuanto si bien el trabajo es el mismo este se produce en condiciones laborales sustancialmente diferentes. Hasta se ha abolido el reloj de ingreso. Cierta angustia se mantiene sobre todo ante la expectativa de la puesta de los productos en el mercado y su comercialización, renglón que la UPRT no controla. Pero sí controla una muy buena porción del proceso de producción con elogiados resultados. Una experiencia de quince años resulta muy difícil de evaluar. Sin embargo la disminución de dinámicas paranoicas, el desplazamiento del individualismo taylorista al desarrollo del grupo, la seguridad laboral, la identidad que brinda la pertenencia a un colectivo, el reconocimiento horizontal del trabajo, el resultado de un clima laboral más agradable y acogedor y sobre todo la eliminación del autoritarismo y de la prepotencia patronal, permiten hipotetizar que tarde o temprano el colectivo mejorará probablemente su salud mental. No hay

datos aun para saber si las UPRT son productoras de ansiedades especiales, no observables en el modelo de institución clásico. En todo caso, el tránsito desde una pasividad y sometimiento radical que la empresa capitalista supone a hacerse cargo del proceso a partir de la concertación de acuerdos horizontales implica un cambio muy profundo en los procesos adaptativos activos que el nuevo emprendimiento requiere.

Tal vez han sido los mismos trabajadores que han dado mejor cuenta de lo que significan estos cambios en la subjetividad: “Es mas fácil poner la fábrica a funcionar que cambiarle la cabeza a algunos compañeros”.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CARRETO, Flavia (2011) Estudio de caso: la cuestión de la autoridad y el poder en las unidades productivas recuperadas por sus trabajadores. En *Gestión Obrera* (comp.A. Rieiro y G. Sarachu). Montevideo: UDELAR-Nordam Ed.

CASTILLO, S. (2013) *Cordones industriales* (Chile 1970-1973). Santiago de Chile:Ediciones escaparate.

CASTILLO, S. (2009) *Cordones industriales: Nuevas forma de sociabilidad obrera y organización política popular* (Chile 1970-1973). Santiago de Chile:Ed. Escaparate

COLECTIVO DIATRIBA- Opech/Centro de Alerta (2011) *Trazas de Utopía. La experiencia de autogestión de cuatro liceos chilenos durante 2011*. Santiago de Chile: Editorial Quimantú

COSTA, Cecilia (2010) Empresas recuperadas ¿Democratización versus mercado? En *Gestóon Obrera* (Comp. A. Rieiro y G. Sarachu). Montevideo: UDELAR-Nordam Ed.

ESPIRO, N. Entrevista publicada en *La Opinión Cultural*. Buenos Aires, 22 de junio de 1975.

Dejours, C. y Bègue, F. (2010) *Trabajo y suicidio*. Madrid: Modus Laborandi

FERNANDEZ, Ana M. y colabs. (2006a) Brukman: de las estrategias de supervivencia a la autogestión. *Política y subjetividad*. Bs.As.: Tinta Limón.

FERNANDEZ, Ana M. y colabs. (2006b) La capacidad productiva de las tensiones. *Política y subjetividad*. Bs.As.: Tinta Limón.

FERNANDEZ, Ana M. y colabs. (2006c) La invención de las fábricas sin patrón. *Política y subjetividad*. Bs.As.: Tinta Limón.

FERNANDEZ, S. (2010) Justicia distributiva y reconocimiento. En *Gestión Obrera* (Comp. A. Rieiro y G. Sarachu). Montevideo: UDELAR-Nordam Ed.

FLORES, Toty (2005) *De la culpa a la Autogestión. Un recorrido del Movimiento de Trabajadores Desocupados de La matanza*. Buenos Aires: Ed. Continente.

LEWIS, Avis y Klein Naomi (2007) *Sin Patron. Fabricas y empresas recuperadas por sus trabajadores*. Bs. As.: Ed. Lavaca

LOPEZMERCAO, J. y Bello, H. (2014) *Autogestión, un rumbo de todos*. Montevideo: Presidencia de la República Oriental del Uruguay.

MENDEL, G. (1993) *La sociedad no es una familia*. Buenos Aires: Paidós

MENDY, M. (2010) Empresas recuperadas por sus trabajadores. Formas de hacer, formas de ser. En *Gestión Obrera* (Comp. A. Rieiro y G. Sarachu). Montevideo: UDELAR-Nordam Ed.

OLIVARI, Jorge (2011) Empresas recuperadas por trabajadoras y trabajadores en el Uruguay. En *Gestión Obrera* (Comp. A. Rieiro y G. Sarachu). Montevideo: UDELAR-Nordam Ed.

OPECH (2009) De actores secundarios a estudiantes protagonistas. Santiago de Chile: Observatorio Chileno de Políticas Educativas.

REBÓN, J. y Salgado R. (2010) Empresas recuperadas en la ciudad de Buenos Aires. En *Gestión Obrera* (Comp. A. Rieiro y G. Sarachu). Montevideo: UDELAR-Nordam Ed.

RIEIRO, A. y Sarachu, G. (compiladores) (2010) *Gestión Obrera*. Del fragmento a la acción colectiva. Montevideo: Editorial Nordam y UDELAR.

RIEIRO, A. (2010) Sujetos colectivos y recuperación del trabajo en un contexto de reificación. En Rieiro, A. y Sarachu, G. (compiladores) (2010) *Gestión Obrera*. Del fragmento a la acción colectiva. Montevideo: Editorial Nordam y UDELAR.

SUPERVIELLE, Marcos (2011) La interacción entre los trabajadores entre sí y con los técnicos. En *Gestión Obrera* (Comp. A. Rieiro y G. Sarachu). Montevideo: UDELAR-Nordam Ed.