

## Dispositivos de enunciación para pensar la autogestión en empresas de Uruguay recuperadas por sus trabajadores

### Enunciation devices to think about self-management in Uruguayan companies recovered by their workers

Natania Tommasino

Este artículo presenta algunos resultados de una investigación que se realizó para acompañar, desde la Universidad de la República, el proceso autogestionario de una empresa recuperada por sus trabajadores (ERT), conformada como cooperativa en Montevideo. La pregunta que guía este estudio es: ¿cómo este acompañamiento visibiliza las condiciones productivas, limitaciones y potencias colectivas de las empresas recuperadas por sus trabajadores? Analizamos lo que emerge del proceso grupal desplegado en la intervención para pensar sus efectos con el sector cooperativo. Se comparten los métodos y la discusión central del estudio que se compone de cuatro dimensiones de análisis: 1) cómo dispone el dispositivo; 2) de lo que se recupera; 3) las tensiones de la autogestión; 4) las nuevas relaciones para el trabajo. Los resultados de la investigación posibilitan pensar la práctica de la recuperación obrera como un proceso ambivalente entre la necesidad y el deseo de inventar y la reproducción de formas asalariadas del trabajo. Se visualiza que el dispositivo grupal desliza movimientos para el análisis de un presente que necesita un pasado reelaborado; los componentes teóricos y metodológicos con los que trabaja el dispositivo ponen en movimiento las rupturas en los modos de ser que todo trabajo autogestionado exige a los cooperativistas de las empresas recuperadas por sus trabajadores.

Palabras clave: grupalidad, elucidación, cooperación, autogestión.

This paper presents the results of a postgraduate thesis about the elucidation of a group device –dispositive– implemented to accompany self-management process within a company recovered by its workers (CRW), a cooperative located in Montevideo. How does this accompaniment install visibility on productive conditions, limitations and collective power of CRW? We analyze what emerges from the group process during intervention, reflecting about its effects with the cooperative sector. The methods and the main discussion of the study are shared. The discussion consists on four analysis dimensions: 1) how the device disposes; 2) what it may recover; 3) self-management's tensions, and 4) its new relationships for work. The results of the investigation make it possible to think about the practice of worker recovery as an ambivalent process in between the need and the desire to create one

side and on the other the reproduction of salaried form of work. Group device promotes movements for the analysis of a present that has the need of a re-elaborated past. Theoretical and methodological components that set the device to workpromotes ruptures in ways of being that all self-managed work demands form workers within a company recovered by its workers.

Key words: groupality, elucidation, self-management, cooperativism.

Fecha de recepción: 7 de marzo de 2018

Fecha del dictamen: 13 de mayo de 2018

Fecha de aprobación: 6 de junio de 2018

A veces hablar es abrir senderos que conducen a ninguna parte. Y, a veces, hablar es llegar a un semejante. Y hablar es tramar algo. Y calcular tu oído en mis palabras. Invocar. Esperar tu respuesta. Calcular tu recepción. Desde esta perspectiva, la experiencia grupal puede ser una oportunidad para que un protagonista localice un sujeto que responda por su decir. Perspectiva que no define el hablar en grupo, pero sí indica la posibilidad de que (en esa situación) uno se escuche en lo que dice.

PERCIA (2002:23)

## (CON)TEXTOS

Este artículo presenta algunos resultados de una investigación relativa a la elucidación<sup>1</sup> de un dispositivo grupal que tuvo como objetivo acompañar<sup>2</sup> a los obreros en un proceso de recuperación de una empresa en Montevideo. Dicho acompañamiento

<sup>1</sup> Entendemos por elucidación el proceso por el cual podemos pensar lo que hacemos y saber lo que pensamos (Castoriadis, 2013). La práctica elucidatoria se construye mediante tres operaciones: deconstrucción, desnaturalización y genealogización, y permite interrogar e inaugurar diversas prácticas y sentidos en el trabajo grupal.

<sup>2</sup> La tarea de acompañar, como práctica universitaria, implica aprender de la experiencia, del conflicto que produce el encuentro con los otros para las transformaciones de las organizaciones, de los docentes y estudiantes (Bianchi *et al.*, 2014).

surge de la solicitud que los trabajadores hacen a la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC)<sup>3</sup> para trabajar aspectos “interpersonales”. La UEC deriva la situación a un equipo docente del Instituto de Psicología Social (IPS), Facultad de Psicología (FP), de la Universidad de la República (UdelaR), y a partir de entonces se inicia un proceso de construcción de la demanda entre el equipo de la FP y los trabajadores de la empresa recuperada por sus trabajadores (ERT).<sup>4</sup> Este proceso requirió establecer un dispositivo grupal durante 2014 con frecuencia quincenal y de dos horas de duración, para trabajar aspectos relativos a la producción de la ERT. De los ocho cooperativistas que integran la organización, siete participaron activamente del acompañamiento coordinado por una dupla de docentes y dos estudiantes del Ciclo de Egreso de la licenciatura en psicología. La perspectiva epistemológica y política del equipo era plural, suscribiendo tanto a los aportes de la educación popular, de la psicología comunitaria, de la psicología social rioplatense y del análisis institucional. Las técnicas mayormente empleadas fueron la operativa de grupo, y las sociométricas y psicodramáticas.

Una vez finalizado el acompañamiento decidimos indagar sus efectos, sus alcances y limitaciones. La importancia de esta indagación radica en visibilizar los procesos de construcción de subjetividad que generan los dispositivos universitarios como “artificios técnicos” (Fernández, 2007; Jasiner, s/f; Percia, 2009) con el sector cooperativo. Así como para detectar herramientas y métodos de la psicología social que puedan aportar al análisis de experiencias con una orientación distinta a las capitalocéntricas (Heras, 2011) en el marco de la economía social y solidaria (ESS) uruguaya.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> La Unidad de Estudios Cooperativos del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio, de la Universidad de la República, fue creada en 1988, a partir de 2002 se intensifica con la creación de proyectos de enseñanza, investigación y extensión específicos para el trabajo con el sector cooperativo y asociativo nacional y en el trabajo en conjunto con universidades de la región.

<sup>4</sup> Nos referimos a la ERT como organización, cooperativa, emprendimiento, colectivo de trabajadores indistintamente.

<sup>5</sup> Podemos decir que la ESS en Uruguay, denominada también “socioeconomía de la solidaridad” (Guerra, 2002), está conformada por la economía social (ES), la economía solidaria (EcoSol) y por los “autogestionarios”, todos con elementos comunes y a la vez con marcadas diferencias. En la ES podemos ubicar al cooperativismo, con debates en torno a cómo desarrollar modelos eficaces para su inserción en el mercado, los métodos de gestión y su capacidad para influenciar políticas públicas. En la EcoSol el grado de institucionalización de las experiencias es menor que en el sector anterior y sus debates giran en torno al cambio social y a la construcción de modelos alternativos. Los que se identifican como “autogestionarios” se conforman principalmente por las empresas recuperadas y se vinculan con el sindicalismo y la autogestión obrera (Rieiro, 2016).

Las ERT conforman una modalidad de la ESS, se conciben como procesos sociales y económicos que nacen de la quiebra o vaciamiento de una empresa de modelo capitalista, en el cual los trabajadores luchan por volver a ponerlas en funcionamiento bajo formas autogestivas (Ruggeri, 2005). Si bien en Uruguay las ERT emergieron en diversos escenarios,<sup>6</sup> en los últimos tiempos han resurgido como consecuencia de la desestabilización política, la apertura económica y la precarización del trabajo. Como cooperativas<sup>7</sup> nacen por la transferencia de empresas deficitarias (públicas y/o privadas) a los trabajadores (Martí, 2010). Esto conforma dos de sus particularidades más destacables y para tener en cuenta: la matriz de su surgimiento (el motivo por el cual nace cada emprendimiento en el marco de la ESS) y la modalidad cooperativa (productiva/cooperativa de trabajo).

En los últimos diez años se robustecen y multiplican las políticas públicas orientadas al sector, generando nuevos desafíos. Del trabajo con algunas ERT podemos afirmar que estas organizaciones, por diversos motivos, enfrentan dificultades para reinventarse organizativamente tanto hacia al interior del propio colectivo como en la relación con otras organizaciones. Esta dificultad aumenta la dependencia de los apoyos estatales (Hudson, 2011; Novaes y Sardá de Farias, 2009) y aunque en Uruguay en general han sido débiles y fragmentarios (Martí, 2010), son clave para la viabilidad económico-financiera de la mayoría del sector. En el marco de la “otra economía”,<sup>8</sup> esta situación genera una paradoja, es un apoyo imprescindible para la viabilidad y solvencia financiera pero que produce simultáneamente procesos psicosociales acrílicos y desafiados a los principios y valores de la “otra economía”. Entonces, podemos decir que el “corset capitalístico” del Estado, muchas veces coopta los procesos productivos

<sup>6</sup> Podemos situar cuatro etapas históricas de emergencia: crisis del modelo de industrialización de importaciones (1950 a 1970); proceso de liberación de la economía nacional que, como resultado, tuvo la desindustrialización (1980 a 1990); quiebra del modelo neoliberal (fines de 1990 a la actualidad) (Martí *et al.*, 2013). Por último, la llegada de los gobiernos progresistas (Rieiro, 2016), momento en el cual rebrota el cooperativismo y la autogestión.

<sup>7</sup> La trayectoria cooperativista y sindical incide en la elección por esta modalidad, existiendo experiencias cooperativas desde mediados del siglo XIX. Dos instituciones de referencia para este sector son la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (1988), articulación de tercer grado, y la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (1962), articulación de segundo grado.

<sup>8</sup> En Uruguay denominamos “otra economía” a un amplio sector de la economía interesada en construir nuevos modos sociales y relacionales (Coraggio, Laville y Cattani, 2013), en los últimos tiempos han emergido nuevos actores que, sumados a los de mayor tradición (cooperativas, ERT), caracterizan este sector particular de la economía (Guerra, 2012).

y de comercialización de las organizaciones impidiendo la emergencia de otros modos de producir, organizarse e intercambiar (Tommasino, 2017).

En ese sentido, nos preguntamos ¿cómo pueden las organizaciones generar una crítica de la red que opera sobrecodificando líneas duras de segmentariedad, de representación –Estado, capital–?, ¿podemos pensar las relaciones solidarias y de intercooperación como líneas que generan flujos mutantes que escapan al código? Estas preguntas guían gran parte del trabajo que realizamos desde la Udelar con el sector asociativo y nos ayudan a sostenernos críticos de nuestras tecnologías y atentos a no trasplantar la ciencia del capital (Henriques, 2008, citado en Novaes, 2015) en el trabajo con las organizaciones. Cuando se trata del trabajo con ERT estas preguntas cobran aún más relevancia, puesto que son organizaciones que para hacer la autogestión deben resignificar el legado sociosimbólico (Weisz, 2012) que deja la empresa capitalista de procedencia. Sin embargo, nos preguntamos ¿cuáles son las condiciones de posibilidad para la resignificación de la memoria colectiva de una ERT?, ¿cómo acompañar desde la Universidad en ese sentido?

En este artículo compartimos algunas problematizaciones y pensamientos respecto a un trabajo con un dispositivo grupal para contribuir a la construcción de la memoria colectiva de una ERT. Hacemos énfasis en que la grupalidad permite construir una superficie de trabajo para revalorizar lo afectivo, repolitizar los encuentros y resingularizar (Guattari, 2015) los colectivos. Asimismo, permite intensificar la experimentación de los otros como diferentes, de modo que en los equipos puedan coexistir y multiplicarse los relatos y los sentidos. Pensamos que este tipo de acompañamiento permite desandar y desconectar al interior de las organizaciones las *lógicas de lo uno* propias del trabajo asalariado (que tiene efectos de totalización) e instalar *lógicas de la multiplicidad* propias de la “otra economía”. Analizar este acompañamiento fue imprescindible para poner en relieve algunas herramientas concretas para que los trabajadores de las ERT puedan, en el marco de la ESS a la cual intentan pertenecer, reformular sus historias y agenciamientos de deseo (Fernández *et al.*, 2004). Podemos afirmar que sólo cuando las ERT logran movilizar sus sentidos instituidos provenientes de sus historias de trabajo asalariado pueden construir otras concepciones sobre el poder, la propiedad, el trabajo y el conocimiento (Cruz, 2006) sensibles a los postulados de la otra economía.

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Los objetivos del estudio fueron: 1) indagar las condiciones de producción de una ERT a partir de la elucidación de un dispositivo grupal; 1.1) identificar y analizar los

enunciados elucidados por el dispositivo; 1.2) describir qué dificultades y potencias del colectivo pueden ser elucidadas por el dispositivo grupal; 1.3) describir los efectos del dispositivo grupal.

Se realizó un estudio cualitativo que puso en relieve algunas sensibilidades que esta metodología moviliza y activa en el investigador. Por un lado, la sensibilidad social y cultural que se moviliza por el hecho de que investigamos fenómenos sociohistóricos de los que formamos parte y construimos; por otro, la sensibilidad sociopolítica y contextual a partir de la cual podemos tomar contacto con los contextos sociopolíticos en los que se producen las prácticas sociales (Iníiguez, 1999). La reactivación y movimiento de estas sensibilidades fueron cruciales tanto para mantener vivo el proceso de estudio en sus diferentes momentos e intensidades como para lograr un estudio situado y socialmente comprometido.

Los métodos empleados, la teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967) y la problematización recursiva<sup>9</sup> (Fernández, 2007), permitieron construir una mirada particular sobre el “campo”.<sup>10</sup> Construir recursivamente el campo y experimentar la investigación como una tarea abierta implicó trabajar con las incertidumbres y con el análisis de la implicación. Es decir, con una posición de interrogación sobre cómo se construye la realidad, el conocimiento y el lugar del investigador en este sentido. Estos métodos nos posibilitaron indagar prácticas, sentidos cristalizados y acontecimientos-bifurcaciones, líneas de fuga (Deleuze y Guattari, 2006) para elucidar los textos y contextos de los imaginarios sociales (Lapassade, 1977; Lourau, 2007; Castoriadis, 2013) de los trabajadores que integran una ERT. Para indagar los sentidos cristalizados (Fernández, 2007) se mapearon prácticas y discursos que el colectivo construye e instituye para funcionar, poniendo al desnudo mecanismos en que éstos se sostienen.

El procesamiento de datos consistió en sistematizar y codificar las crónicas elaboradas en cada sesión del trabajo grupal, así como las ocho entrevistas en profundidad realizadas con todos los participantes de la cooperativa (meses posteriores a culminar la intervención).<sup>11</sup> Para el análisis construimos distintos niveles de abstracción (Pérez,

<sup>9</sup> En el estudio de la subjetividad con organizaciones de la ESS este método nos orienta a: 1) indagar los sentidos estereotipados/cristalizados; 2) distinguir las prácticas (el lugar de lo no dicho); 3) alojar lo inesperado (el acontecimiento).

<sup>10</sup> El campo no está allí afuera, a nuestra espera, sino que portamos un campo, construimos un campo-tema que luego vamos a localizar. Spink (2005) plantea que el campo no tiene un tema sino es el tema que tiene un campo.

<sup>11</sup> En este texto, tanto las entrevistas como las crónicas aparecen seguidas de un número que indica el orden en que fueron realizadas.

2009): 1) las subcategorías elaboradas con base en sus propiedades (características) y dimensiones (alcance) que emergen de los discursos de los participantes (primer nivel de codificación-menor nivel de abstracción); 2) las categorías, agrupamiento de las subcategorías (segundo nivel de codificación-grado de abstracción superior al anterior); 3) las dimensiones, elaboradas por características comunes de las categorías (implican el grado mayor de abstracción).

## ELUCIDACIONES

Este apartado se organiza por cuatro dimensiones que aparecen en el Cuadro 1, presenta las principales discusiones y resultados del estudio. Cada una de ellas está conformada por un agrupamiento de categorías y se vincula con los objetivos de la investigación. La primera se enfoca en elucidar el modo de producción de la grupalidad instalada como artefacto técnico para pensar la vida cotidiana de la autogestión y fundamentalmente se centra en sus efectos. Las que le siguen, analizan los alcances de este modo de trabajo para pensar aspectos de la cooperación y de la autogestión.

## CÓMO DISPONE EL DISPOSITIVO

Cuando iniciamos este estudio nos surgió la pregunta respecto a ¿cómo contribuye este dispositivo de acompañamiento al proceso productivo de los trabajadores? Esta pregunta sólo cobraba sentido si pensábamos a la propia intervención como parte del conjunto de condiciones sociales y políticas que contribuyen (o no) a la viabilidad cooperativa.

Dentro del campo de la ESS es habitual encontrar innumerables talleres que orientan sobre las capacidades organizativas y de gestión para el éxito económico-financiero de las organizaciones autogestionarias. Si bien son acciones importantes para la consolidación de estos proyectos, la complejidad de los procesos colectivos amerita que no queden como acciones aisladas. Por otra parte, son acciones que muchas veces no priorizan aspectos sociosimbólicos y afectivos de los participantes de las organizaciones; desestimado este aspecto, el abordaje de las dificultades que enfrenta la gestión colectiva y la conflictividad emergente de la toma de decisiones grupales queda reducido a incluir módulos de capacitación en resolución de conflictos (Grondona y Rodríguez, 2014), sin

CUADRO 1  
*Relación entre dimensiones, categorías y subcategorías*

<p>1. Como dispone el dispositivo</p> <p>1.1 Pliegues de una intervención: la terapia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un hablante</li> <li>• Lo espinoso</li> <li>• Producción antiproductiva</li> </ul> <p>1.2 Momentos del proceso de trabajo: momento como acontecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento de de(s)cubrimiento</li> <li>• Estar en el momento</li> </ul> <p>1.3 De lo que posibilita el dispositivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La acción como potencia</li> <li>• El pensamiento como movimiento</li> </ul>	<p>2. De lo que se recupera</p> <p>2.1 De la recuperación a la reproducción. La fábrica: una escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El alma del patrón</li> <li>• Relación con los empleados</li> <li>• Desabrochando instituidos: identificar diferencias en los modelos de gestión</li> </ul> <p>2.2 Saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber-hacer para inventar</li> <li>• Saber hacer visibiliza instituidos</li> </ul>
<p>3. Tensiones de la práctica autogestionaria</p> <p>3.1 Producir y autogestionar: una relación necesaria y conflictiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabemos producir</li> <li>• Deslegitimación de la gestión</li> <li>• Géneros y generaciones de la gestión</li> </ul> <p>3.2 Organización cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento</li> <li>• Qué y cómo se discute</li> <li>• Asambleas</li> <li>• Corrillos</li> </ul> <p>3.3 Sentido político de la práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insistencia de lo capitalístico</li> <li>• Sentidos de lo político</li> </ul>	<p>4. Relaciones para el trabajo: el afuera del adentro</p> <p>4.1 Matriz cooperativa y sindical: relaciones solidarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Sindicato Único de la Aguja y la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay</li> <li>• Red cooperativa y solidaria</li> </ul> <p>4.2 El Estado y lo estriado: relaciones de promoción y cooptación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El efecto Mujica</li> <li>• El impulso y su freno</li> </ul> <p>4.2 Relaciones con los técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar la autogestión</li> <li>• El técnico heroico y neutral</li> <li>• Del técnico-asesor al intelectual anfibio</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



contar con instrumentos específicos que permitan el fortalecimiento de las capacidades psicosociales.<sup>12</sup>

Como podemos ver en los enunciados de los trabajadores, a continuación el objetivo primordial de la grupalidad instalada como artificio técnico consistió justamente en trabajar dificultades psicosociales del colectivo, que en sus palabras derivan “del mal relacionamiento”.

Nos dieron un curso de cooperativismo y tendríamos que haber aprendido. Lo empresarial se arregla con cursos, pero el relacionamiento no (crónica 5).

Pedimos ayuda para limar asperezas y se vuelve siempre a lo mismo (crónica 8).

En un informe aclararon que no había buen relacionamiento (crónica 9).

Todos sabemos que Gervasio tiene dificultades para su relacionamiento (crónica 4).

Estas enunciaciones dan cuenta de cierta “psicologización de los problemas” (Fernández y Herrera, 1991) que, como mecanismo común en los equipos y grupalidades, se construye a partir de la desconexión entre las personas y los procesos sociales e históricos de la que son parte, en el marco de la medicalización de la sociedad. Una de las primeras tareas grupales fue instalar una mirada nueva en este sentido, que pudiera identificar las afectaciones institucionales que han diagramado y construido sus discursos y prácticas, frente a una mirada basada en lo interior-individual y/o “familiarista” (Fernández, 2008) para explicar y evaluar sus dificultades colectivas. De esta manera, restituíamos la posibilidad de que el colectivo no denegara sus afectaciones institucionales y pudiera hacer un análisis crítico sobre su entramado relacional en clave social e histórica.

Con este análisis colectivo interrogamos enunciaciones tales como “*Todos* sabemos que Gervasio *tiene dificultades para su relacionamiento*” y “Pedimos ayuda para limar asperezas y *se vuelve* siempre a lo mismo”. Poder hablar de lo que “*todos*” piensan de Gervasio e interrogar cómo se funda esa verdad para deshomogeneizar y singularizar los afectos no era tarea habitual de la organización. Ni tampoco pensar conjuntamente qué lugar ocupa Gervasio en este colectivo y cómo queda depositario de un “mal” común del que todos son parte y construyen. La enunciación “*se vuelve*” evidencia la dificultad de asumir colectivamente los problemas, la imposibilidad de enunciarse como sujeto del plural que tiene dificultades y puede responsabilizarse del futuro.

<sup>12</sup> Es necesario advertir también que muchas de estas intervenciones utilizan de forma banal y descontextualizada varias técnicas de acción sociodramática.

De este modo, podemos decir que la tarea del dispositivo de rastrear verdades construía las condiciones para pensar una significación muy fuerte en torno a los problemas del colectivo que se funda básicamente en la ilusión de “un adentro”<sup>13</sup> interior/individual. La memoria colectiva (como modo de genealogizar, problematizar y deconstruir) mostró cuáles enunciados y prácticas se inscriben en el universo de dificultades que enfrentan las ERT en general. A partir de esa identificación también se logró interrogar las condiciones que como colectivo en particular tuvieron para elaborar dichas dificultades.

El espacio de enunciación<sup>14</sup> para la memoria colectiva fue construido mediante diversas técnicas. La técnica operativa de grupo permitió analizar la dinámica de roles y los procesos de comunicación, aprendizaje, pertinencia, pertenencia, afiliación, cooperación y telé<sup>15</sup> grupal. Las técnicas de acción-dramática<sup>16</sup> generaron otros analizadores del funcionamiento grupal, detectando sensaciones, emociones y sentimientos del proceso de recuperación obrera y consolidación de la cooperativa. Una de estas técnicas fue la composición de esculturas<sup>17</sup> que moviliza ciertas pasiones alegres (Deleuze, 2009) y mejora sustancialmente el clima afectivo (telé) para trabajar en clave de comunicación y el aprendizaje colectivo.

Me gusta cuando la clase es tranquila y nos reímos. Es bueno cuando salimos del libreto, con más espontaneidad (crónica 10).

<sup>13</sup> Nos referimos a la noción foucaultiana de “pliegue” (Deleuze, 2008).

<sup>14</sup> Tal como lo anunciábamos en el epígrafe de este trabajo, la enunciación en una grupalidad es pensada como la posibilidad de que a veces hablar no nos conduce a ninguna parte, pero a veces la experiencia grupal logra tramar, invocar al otro, recepcionarlo y, a la vez, escucharse en su propio decir (Percia, 2002).

<sup>15</sup> Este concepto es creado por Jacob Levy Moreno y es utilizado por Enrique Pichon Rivière para analizar el clima afectivo de un grupo.

<sup>16</sup> Las técnicas dramáticas tienen el objetivo de poner en evidencia sistemas represivos y conductas que éstos fomentan; detectar y enfrentar situaciones de injusticia social y de diferencias sociales; investigar conductas autoritarias dentro y fuera de las instituciones; analizar los roles sociales, los emisores de las normas que en defensa de sus propios intereses imponen roles no relacionados con el interés de la comunidad (Pavlovsky, Bouquet y Moccio, 1991: 8)

<sup>17</sup> El trabajo con esculturas permite poner en acto sensaciones, emociones, imágenes e historias que nos hablan de relaciones, significaciones sociales imaginarias y de instituidos grupales y sociales. Se vuelve un analizador para identificar el “drama del momento” (drama del momento social, institucional, grupal) de un colectivo en particular.

[...] nosotros pudimos ver de dónde veníamos, dónde estábamos parados y qué es lo que queríamos proyectar. —Edora: ¿Se podía pensar? —Edor: Podíamos pensar y, es más, hasta recuerdo alguna clase que hasta nos obligaron a pensar, ¡quiénes éramos y dónde estábamos! (entrevista 2).

Esta enunciación da cuenta de que la acción dramática fue una técnica aliada para la elaboración de la memoria colectiva porque tiene la potencialidad de rastrear en el presente lo que se instituyó en el pasado como a-problemático; montar en una imagen/foto un problema, dibujar en un cuerpo las sensaciones y emociones. Fueron herramientas valiosas para mapear mitos colectivos, formas de ser/hacer, la imaginación colectiva y el futuro del colectivo. De este modo, la acción dramática permitía producir *cuerpos afectados* para identificar desde el presente un pasado común y un futuro posible. En las entrevistas es posible visualizar los efectos que tuvieron estas técnicas.

[...] me acuerdo como si fuera hoy, las representaciones que ustedes hicieron de nosotros, de nuestras manías, de nuestros vicios, de nuestras posturas, eso para mí fue muy importante, porque fueron espejos ustedes, yo me veo al espejo y me peino, pero yo no me veo con mis actitudes, yo veo mis actitudes mecánicas, cepillarme los dientes, afeitarse, eso es un espejo, yo me vi reflejado (entrevista 5).

Sacábamos las cosas que no nos decíamos. Podíamos hablar sin discutir (crónica 11).

Nos escuchábamos, no quiere decir que fuéramos a estar de acuerdo, pero por lo menos nos escuchábamos (entrevista 2).

Sentí bueno poder hablar de los temas que no se podían hablar (crónica 13).

Pensamos que el dispositivo generó un *círculo recursivo de enunciación-escucha-pensamiento* que permitió problematizar las procedencias e historias de fábrica, en clave de un presente que necesita un pasado reelaborado. Este círculo visibilizó estereotipos al interior del colectivo e interrogarlos no fue un proceso sin dolor, por el contrario, emergieron dinámicas y temas “espinosos” del equipo que se movilizan al problematizarlas en clave de grupalidad.

Yo ya no quería venir más, porque sabía que siempre iba a ser un tema espinoso, que siempre íbamos a terminar discutiendo. Me enojaba tanto y me iba tan mal, hasta me dolía el cuerpo, de tan mala que me iba (entrevista 6).

Siempre nos dejaban alguna cosa como para que nosotros la pudiéramos pensar (entrevista 2).

Muchas veces la reflexión no era acá, era en la casa de cada uno y como nos reuníamos los viernes, sábados y domingos, era muy importante [...] esto me hacía pensar, estabas limpiando el garaje y estaba pensando, te estabas acordando, mira qué bueno que estuvo aquello, o qué discusión que se armó, la intransigencia como que quedó un poquito aplacada (entrevista 5).

Pero como vemos en los relatos, a pesar de lo doloroso que es tomar contacto con las dificultades, los cambios de pensamientos se produjeron no sólo por pensar en contra sino por pensar a partir de lo que les afecta, ya no disociando el pensar del sentir.

En los apartados siguientes se profundiza en este sentido, concretamente en cómo el dispositivo provoca algunas de las rupturas<sup>18</sup> necesarias para asumir procesos cooperativos y autogestionarios.

#### **DE LO QUE SE RECUPERA**

En Uruguay la época de la industrialización estructuró la vida alrededor del trabajo asalariado que, además de producir una fantasía de estabilidad y bienes, produce privaciones para el trabajador. La subjetividad asalariada se instituye a partir de diversos mecanismos, en la fábrica los trabajadores no se hacen cargo de lo que no es de su incumbencia, la organización que se promueve es represiva (producen falta de información y ocultamiento a los trabajadores y se les acostumbra a desarrollar el trabajo en condiciones de insalubridad) y el trabajador desconoce el mercado destinatario de los productos que produce (Mendy, 2010). Herederos de esta subjetividad, muchos trabajadores de las ERT repiten en sus prácticas cotidianas cooperativistas lógicas asalariadas del trabajo. Cambiar de propiedad no es suficiente para una transformación subjetiva (Mendy, 2010), se requiere construir nuevas significaciones. En ese sentido, el acompañamiento grupal tuvo el gran desafío de identificar prácticas y discursos pertenecientes al legado sociosimbólico de la organización.

Cuando estás 20 años en una misma empresa, 20, 25, 30 años, conoces mucha gente, pero todos del mismo entorno. Para mí en eso veo mucha diferencia y eso fue lo que nos costó más (entrevista 1).

<sup>18</sup> Según Sarachu (2012), las organizaciones deben asumir ciertos desafíos y generar algunas rupturas para el trabajo asociado: compartir el trabajo, los medios de producción, superar la apropiación privada de la producción social de la riqueza y la separación entre los que hacen y deciden.

Para esa tarea tuvimos que desconectar sentidos instituidos por la fábrica y detectar las diferencias entre los modelos de gestión (fabril y asociativo). En este proceso fue posible identificar que al interior de la cooperativa conviven distintos sentidos de la autogestión,<sup>19</sup> prácticas cooperativas (generando lógicas del trabajo autónomo) y prácticas asalariadas (que reproducen antiguas lógicas de dependencia). En este sentido, la enunciación anterior como la que le sigue explica, en parte, de dónde proviene la dificultad de cambiar de lógica de pensamiento.

Ellos, ¡todos mis compañeros tienen la escuela de Pedro! Ellos están todos inmunizados por Pedro. —Edora: ¿Cómo sería tener “la escuela de Pedro”, ¿qué significa? —Eda: hablar mal, reírse de la gente, hablar atrás de tu compañero (entrevista 7).

Las formas de ser y hacer que instituye la empresa “madre” se denomina “escuela”, en tanto todos los saberes de los trabajadores derivan de la experiencia en el marco de la gestión privada. Esto sucede a tal punto que en el proceso de recuperación obrera lo que se recupera no sólo es la unidad productiva sino las formas hegemónicas del trabajo. Dicho de otro modo, la modalidad de organización del trabajo acusa recibo de la matriz organizacional de la empresa madre, de forma tradicional, taylorista (Marti *et al.*, 2005).

Esto deja al desnudo un efecto que denominamos producción-reproducción<sup>20</sup> (Baremblyt, 2005) del pasado en el presente, porque impide la emergencia de lo nuevo de la práctica autogestionaria. Esta forma de producción captura los modos deseantes e impide las rupturas necesarias para un proceso autogestionario genuino.

<sup>19</sup> Los diferentes sentidos a los que nos referimos son: Autogestión libertaria (o sentido transformador) que porta las raíces anarquistas. Autogestión estatal promovida por el Estado —puede destacarse aquí la experiencia yugoslava, peruana y chilena. Autogestión liberal basada en la ideología liberal que promueve la autogestión para una mayor eficiencia de la producción hacia el capital. Autogestión sin patrón, propia de las ERT, con sus raíces en los consejos obreros europeos del siglo XIX, se diferencia de la libertaria porque designa los casos en que se diluye el objetivo de una transformación social para pasar a ser una estrategia contra el desempleo, buscando atenuar las aberraciones sociales producidas por el capitalismo” (León, s/f: 2).

<sup>20</sup> Entendemos por producción productiva aquello que pueda ser generador de lo nuevo, lo que la “utopía activa persigue”, aquello capaz de procesar las innovaciones insólitas, es el devenir, la metamorfosis. Se trata de que la producción productiva de todo grupo no quede capturada por formas reproductivas (estereotipadas) y antiproductivas (de captura) de la producción (Baremblyt, 2005).

Decimos entonces que un presente resingularizado implicaría para los trabajadores combinar de otro modo el poder, la propiedad y el conocimiento, lo que requiere significar distinto el trabajo, los medios de producción y la producción social de la riqueza, la separación entre la concepción y ejecución de los procesos económicos y la separación entre los que hacen y deciden (Sarachu, 2012). Pero esta singularización sólo es posible si los trabajadores logran avanzar en las discusiones sobre los efectos de la lógica de la representación en sus prácticas cotidianas.

La grupalidad como artefacto puso al desnudo la lógica que opera “abrochando” el presente a las condiciones de un pasado común de donde proceden sus saberes de oficio, pero también saberes de un modelo de gestión autoritario y verticalista que de no sostener una crítica consciente sobre sus efectos, se actualiza rápidamente en las prácticas cooperativas. Los trabajadores anuncian algunos movimientos en este sentido cuando en una de las sesiones grupales se logra profundizar en cómo este efecto incide para la formulación de sus problemas. En ese encuentro, los trabajadores logran desconectar lo que permanecía unido y hacer nuevas conexiones (Fernández, 2007).

No nos damos cuenta de que esto es para nosotros, nos cuesta cambiar la cabeza porque tuvimos 30 años con un patrón (crónica 8).

Como vemos, los trabajadores logran formular su problema de manera distinta a lo habitual conforme entienden que la herencia del trabajo asalariado se desliza a los roles y funciones actuales generando quistes relacionales. Asimismo, fue posible conectar con algunas potencialidades de esta herencia: el saber del oficio, que se construyó en el entorno de la fábrica, y se instala en el presente como una paradoja con la que es necesario lidiar. Porque fue a partir del mismo que los trabajadores lograron organizarse y construir un colectivo para resistir al desempleo.

¡Si nos quedamos sin trabajo nos juntamos, tú sabes cortar, yo sé coser, aquél sabe no sé qué y tal! Nos parecía fácil, para nosotros era una pavada. Porque teníamos muy claro lo que sabemos hacer. Hacía muchos años que lo sabíamos hacer, se ganaba mucha plata y sabíamos que nosotros cobramos no sé cuánto la hora [...] ¡A nosotros nos estafaban! [...] Juntándonos íbamos a ganar mucho más, que poniéndonos por nuestra cuenta. Después la realidad nos demostró que no era nada que ver (entrevista 6).

Al momento de recuperar el trabajo los conocimientos empíricos y/o prácticos (el oficio) son requisito indispensable para poner a funcionar una unidad productiva (Supervielle, 2010). Como podemos ver en el relato citado, ante la sospecha de quiebra de la empresa en los “corrillos” se pone en evidencia un saber-hacer que los

trabajadores han acumulado en la fábrica. Y en la medida que ellos lograran organizarse generarían con ese capital horizontes esperanzadores ante la inminente situación de desempleo. Sin embargo, para reconocer verdaderamente el saber-hacer como un capital a su disposición para resistir e inventar, fue necesario transitar por distintas etapas, con marchas y contramarchas, en las que varios actores intervinieron para su cooperativización.

El Sindicato fue el que nos dijo: ¡Pero muchachos, ustedes tienen el oficio por qué no se ponen como cooperativas, nosotros los ayudamos! (entrevista 7).

Primeramente, transitaron una etapa de *imaginar todo lo que podrían hacer con ese saber*, generándoles alternativas concretas ante la inminente quiebra de la empresa; luego, una etapa de un *saber fortalecido* cuando pudieron colectivamente tomar definiciones sobre su presente en un escenario de conflicto; finalmente, una etapa donde distintos actores (Universidad, Sindicato de la Aguja y la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay) le devuelven esta imagen a la organización impulsándolos a constituirse como cooperativa de trabajo donde ese *saber se instituye y se consolida*.

#### TENSIONES DE LA PRÁCTICA COOPERATIVA

En esta dimensión se analizan las principales tensiones de la práctica cooperativa y autogestionaria que elucida el dispositivo grupal. Las tensiones son: 1) las diferentes concepciones que conviven al interior del colectivo sobre las tareas de producción y gestión; 2) las diferencias en torno a formas de organización; 3) el pensamiento político de la organización en el marco de la otra economía.

Las tensiones respecto a la producción y la gestión se explican fundamentalmente por la forma en que han aprendido a dividir el trabajo, separando a quienes piensan de quienes hacen. Por un lado, existe un puñado de trabajadores que no consideran a la gestión como un trabajo. Pero contradiciéndose con lo anterior, cuando se les pregunta a esos mismos trabajadores por qué no participan de algunas decisiones y/o tareas, suelen responder que “es un trabajo extra”.

- ¡Se nos hace pesado estar 15 horas en la máquina y él las hace tomando una copa!
- Acá es más físico y más cansador, es un trabajo diferente. Si me dicen que en vez de coser vaya a conversar ¡elijo ir a conversar!
- No se considera a las reuniones como trabajo.
- Sí, es trabajo (conversaciones, crónica 11).

Como podemos ver en las conversaciones mantenidas en las sesiones grupales, existen enunciaciones que deslegitiman doblemente el trabajo, los que se dedican a la confección relatan que “ir a reuniones no es trabajo” y los que se dedican a la gestión del trabajo relatan que “se demora una hora y media para cortar tres bucidos”. De esta manera, se reproduce un sentido del trabajo aprendido que permanece inalterado y en la forma organizativa actual eclosiona como malestar entre ellos. Un desafío de la grupalidad, en este sentido, fue refundar prácticas en torno al conocimiento, poder y propiedad (Sarchu, 2012); interrogarse cómo se enseñan mutuamente, cómo circula la información entre ellos, cómo gestionan sus diferencias, etcétera. Si bien no se avanza considerablemente sobre estas rupturas, se logra poner foco en el problema despersonalizándolo y ubicándolo como problema colectivo, así como también se restituyen los espacios de conversación colectiva.

No hacemos reuniones para no tener discusiones y cuando tenemos son muchos temas y nos “empantanamos” (crónica 8).

[...] realmente no nos reunimos para pensar, sino para discutir alguna cosa y siempre se va por la tangente, viste que salta una cosa o salta otra, pero no tenemos tampoco un espacio de tranquilidad [...] De repente conversamos un poco acá, en el comedor, cuando estamos almorzando. O criticamos algo que hicimos mal, ¡eso sí lo hacemos! Pero viste, es media hora que tenemos, saltamos de una cosa a la otra y también hablamos de cosas personales (entrevista 3).

En el corridillo a veces se puede hablar (entrevista 2).

Como vemos, la parálisis de los espacios de conversación colectiva evitó que pensarán conjuntamente en espacios de amplia participación. Dada esta situación, los “corridillos” emergen como “la” modalidad de diálogo en la cotidianidad inmediata. Si bien esta modalidad logra salvaguardar temas menores de la cooperativa, no es lo suficientemente eficiente para los temas que involucran decisiones y acciones a más largo aliento.

Como anticipábamos líneas arriba, las formas de gestionar las distancias entre distintos géneros y generaciones de la cooperativa producen tensiones en torno a la organización del trabajo. En cuanto a la primera, la tensión más importante se presenta en la discusión sobre las esferas productiva y reproductiva del trabajo (Gutiérrez, 2015; Federici, 2015). Las mujeres enuncian tener impedimentos para participar en la gestión (pensada en clave de esfera productiva) debido a sus labores de cuidado doméstico (esfera reproductiva) y/o directamente porque sus parejas se lo impiden.



Yo si pudiera pedir en mi casa de 12 a 20 horas. Mi trabajo sigue, mi tarea no termina a las 20 horas (crónica 5).

No puedo ir a reuniones [...] porque no puedo, por mi pareja (crónica 1).

Si bien el dispositivo grupal no logra profundizar en este sentido, en las entrevistas es posible visualizar que los varones conservan un análisis patriarcal de este hecho, afirmando que mientras la coyuntura sociohistórica colabora para que la mujer se posicione y lidere los procesos colectivos, en esta cooperativa no aprovechan tal oportunidad.

En el caso de la mujer que parece tan emancipada, en muchos aspectos ha logrado muchísimo, pero hay cosas que siguen, “de acá me voy para casa”, “yo no voy a perder tiempo”, “no, yo no voy a una actividad después de las seis de la tarde” en actividades extracurriculares (entrevista 5).

Como bien sabemos, estas tensiones difícilmente se dirimen en un acompañamiento de un año y si bien pensamos que la economía social y solidaria es un campo fértil para generar cambios en este sentido, aún estamos lejos de transformar las condiciones desiguales entre varones y mujeres en el mundo del trabajo en general y del trabajo autogestionario en particular.

En cuanto a la tensión intergeneracional que se presenta entre los trabajadores, podemos decir que, mientras en los jóvenes se deposita la capacidad de cambiar para otorgarle viabilidad futura al emprendimiento, en los viejos se depositan las dificultades para adaptarse a los tiempos del mercado.

Tenemos 18 años de diferencia con Enrique, él tiene otro empuje (crónica 2).

En este mercado tenemos la limitante de la edad y bueno entonces dijimos [...] vamos a tratar de seguir con lo nuestro, con la expectativa del futuro de la jubilación, que ahora ya estoy para jubilarme (entrevista 5).

Él quiere que salgamos adelante mucho antes y nosotros vamos despacito (crónica 1).

Por último, los pensamientos en torno a la orientación política de la organización expresan que la mayor dificultad para construir un sentido político singularizado y autónomo radica en la matriz de surgimiento de la cooperativa.

Colectivamente no, colectivamente no tienen esa idea de asociarse, nacemos como recuperación de la fuente de trabajo (entrevista 8).

Esta enunciación denota nuevamente la incapacidad de pensarse como parte del problema al afirmar que quienes “*no tienen esa idea*” son los otros, además de mostrar cómo en este tipo de organizaciones el componente político de la autogestión queda relegado a sus dos características primordiales: la matriz de surgimiento<sup>21</sup> y la modalidad cooperativa (sumado a la vorágine del trabajo y la escala de la organización).

Esto es otro tipo de cooperativa. Es una producción, donde los recursos los tenemos que ganar nosotros mismos (entrevista 2).

Lo que queremos es generar más dinero, para poder comprar las cosas, para poder estar mejor y para poder comprar cosas mejores para la cooperativa (entrevista 7).

[...] a veces descuidamos en el día a día lo que es nuestra proyección de futuro, la política de desarrollo, tratamos todo lo que sea colaborar con otras cooperativas, con otros emprendimientos, siempre estamos abiertos a todo eso, hasta ahí la llevamos bien, pero capaz que nosotros mismos descuidamos nuestra proyección (entrevista 5).

La autogestión en las ERT tiene, por un lado, un fuerte componente económico, asociado con una necesidad gerencial capaz de salvar empresas de la quiebra y evitar el desempleo y, por otro, revive al interior de las organizaciones consignas, luchas políticas e ideológicas que dieron origen al concepto –vinculado con una utopía de cambio social– (Peixoto Albuquerque, 2004). Sin embargo, podemos observar que ambos componentes –económico e ideológico– aparecen de forma desigual en la organización y con distinta intensidad en sus integrantes (Weisz, 2012).

Estos hechos provocan una necesaria activación del colectivo para construir un nuevo sentido –crítico– de la política. Mientras este proceso no tenga lugar el horizonte político será, tan sólo, una añoranza del pasado.

#### RELACIONES PARA EL TRABAJO: EL AFUERA DEL ADENTRO

Las relaciones con los actores de la ESS, con la institucionalidad estatal y gubernamental, así como con los técnicos, fueron las más importantes a pensar durante el acompañamiento. Tanto los organismos del Estado como el Sindicato de la Aguja y la

<sup>21</sup> Genera un sentido de la “autogestión sin patrón” propia de estos colectivos ligada a una autogestión construida para salvarse del desempleo.

Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay proveyeron asistencia en la esfera legal, productiva, económica y técnica. Estas ayudas fueron fundamentales en las distintas etapas de la recuperación obrera y cuando indagamos a fondo aspectos de estas relaciones logramos identificar efectos comunes. Por un lado, observamos que cuando la organización opta por relacionarse con diversos entes estatales, se reproduce hacia su interior una práctica política asociada con la representación, una ética/estética de la política que es androcéntrica, patriarcal y partidaria, que en nada contribuye a generar las rupturas para el trabajo autogestionario.

Como mencionamos en el primer apartado, en Uruguay el apoyo de la institucionalidad referente al Estado ha sido factor tanto de avances como de retrocesos para el cooperativismo. De su impulso o freno depende el sector, generando procesos de “cooptación” y sustituyendo una multiplicidad de otras relaciones.

Yo creo que, si esta cooperativa ve que se cae, yo sé que se va a cualquier organismo y tenemos la ayuda para levantarla (entrevista 8).

Una cooperativa era lo que podíamos armar en el momento [...] estaba el gobierno ayudando a hacer cooperativas. Nos hablaban de hacer emprendimientos, o una empresa que no podamos formar porque no teníamos capital (entrevista 4).

Uno de los efectos más sobresalientes de estas relaciones es que al interior de los colectivos se gestan ciertos conformismos y adaptaciones a las reglas del capital ofrecidas por el Estado, generando empobrecimiento en la búsqueda de otras formas de hacer política y de establecer relaciones. Producto del establecimiento de estas relaciones se visualizaron dos efectos durante el acompañamiento, el “sentido estatal de la autogestión” (León, s/f) y la inducción del cooperativismo (Tommasino, 2017) por parte de organismos del Estado para salvaguardar el desempleo.

En cuanto a las relaciones con el mundo de la ESS, podemos decir que los trabajadores reconocen en estos vínculos otros sentidos del trabajo, sentidos distintos a los adquiridos en la vida asalariada. Visualizamos que estos vínculos ponen en movimiento el universo simbólico de los trabajadores, son caracterizados como una fuerza social exterior que al plegarse generan al interior de la organización valores y principios distintos a los del mundo asalariado.

Cuando empezaron a venir las primeras cooperativas a hacerse uniformes, que venían porque nosotros éramos cooperativa, ¡ahí nos sentimos cooperativa! Fue el 31 de enero, recuerdo, que vinieron a hacerse varios uniformes (entrevista 6).

Si bien establecen pequeñas conexiones, experimentan en cada una de ellas una forma de ser distinta a la que son, generando porosidad en la identidad asalariada. El efecto más importante de esta relación para la organización es que acelera la construcción de un sentido transformador de la autogestión (León, s/d).

Por último, componemos tres imágenes que surgen del análisis de las relaciones de los trabajadores con los técnicos: el *técnico heroico y neutral* y el *técnico anfibio*.<sup>22</sup> En la primera imagen encontramos una relación que se asienta en la tendencia que tienen las ERT de actualizar relaciones de subordinación con los profesionales a partir del supuesto saber del que es portador (Mendy, 2010). El técnico heroico se compone a imagen y semejanza del patrón de fábrica, se desliza a esta figura el sentido de la dependencia y emerge un técnico que siempre es capaz, que siempre sabe más y que ordena, ¿un técnico-patrón? Esta imagen se impone ante las dificultades de los propios procesos cooperativos pero hermanada a una necesidad de gerenciamiento externo vinculado con la herencia simbólica que portan los trabajadores.

Alguien que nos ayude ¡que sepa más que nosotros! Nos habían dicho que podíamos tener un gerente (crónica 11).

El técnico heroico y neutral es invocado por la ERT porque representa un afuera/ exterior desde donde es posible mediar neutralmente las discusiones, impartir orden y generar respeto.

[...] porque es alguien que no es de acá adentro, que no está contaminado [...] tomas más en consideración lo que te puede indicar una persona con la mirada exterior, de lo que te puede decir alguien que está al lado tuyo (entrevista 5).

Se los asimila al modelo de autoridad anterior (Supervielle, 2010) repitiendo una figura de autoridad en la cual mandan los externos. Este profesional se constituye como una persona que siempre sabe qué hacer y es portador de la verdad.

Por el contrario, la segunda imagen es asimilada a la figura del docente o del estudiante universitario, que por medio de procesos de enseñanza, extensión e investigación generan otras condiciones para el trabajo conjunto. Estos técnicos emergen como figuras deseosas de recuperar el afecto como sentido político de la técnica y se

<sup>22</sup> La imagen de lo heroico es inspirada en el análisis que hace De la Aldea (2015) sobre la subjetividad heroica y la imagen de lo anfibio se inspira en el intelectual anfibio de Svampa (2007).

configuran como técnicos de la reciprocidad (De la Aldea, 2015). Son capaces de saberse en su incompletud y en su no saber, se lanzan al encuentro con los otros logrando, como los anfibios, habitar y recorrer mundos con realidades diferentes. No se trata de una identidad camaleónica, que cambia según la relación que establezcan, sino de una posición desde la cual es posible suspender momentáneamente los propios saberes para desarrollar una comprensión más amplia de las realidades y de cada quien.

¡María Eugenia! Un día vino ella, hacíamos reuniones con ella, entonces un día vino, no teníamos reunión con ella pero apareció, y dijo “vine a hablar con ustedes, porque acá un compañero tiene algo que decirles. No sé si era que estaba tan metida en lo mío que nunca me enteré que Enrique se quería ir [...] porque él fue a hablar con María Eugenia, que él se iba pero no nos dijo a nosotros, se lo planteó a ella (entrevista 6).

Esta imagen coloca en el centro una discusión sobre la relación entre el saber técnico y la toma de decisiones, que generalmente niega la profunda y necesaria articulación existente entre lo técnico y lo político, donde es posible que confluyen técnicos comprometidos políticamente, así como políticas sustentadas técnicamente (Sarachu, 2013).

## PLANOS DE VISIBILIDAD

A partir de este estudio podemos pensar algunos aportes concretos de la psicología social para el trabajo con las ERT en particular y con la ESS en general; las potencialidades de este tipo de dispositivos, en el marco del trabajo universitario, para el cuidado psicosocial de los equipos cooperativos. En este sentido, pensamos que el mayor alcance práctico del dispositivo fue otorgar visibilidad a los procesos de producción de subjetividad y subjetivación de los que son parte los trabajadores de esta ERT, permitiendo cierta invención de líneas de significación para lo que acontece. Los planos de visibilidad fueron: *a*) las condiciones sociohistóricas que dieron origen a la cooperativa y el legado sociosimbólico de la empresa capitalista que insiste por existir en el presente; *b*) el contexto actual en la construcción del proyecto; *c*) un mapa de sus acciones (estrategias) y relaciones: sus espacios políticos (asambleas y otros) y sus relaciones entre ellos y con el afuera; *d*) situar y distinguir las consecuencias de las estrategias y relaciones: los conflictos, dificultades, diferencias, potencias que desata el proyecto colectivo.

En cuanto a los objetivos específicos, podemos afirmar:

1. La elucidación de enunciados permitió trabajar en la construcción de la demanda del colectivo. Puntuar, distinguir y problematizar enunciados construyó las condiciones para la producción de la tarea grupal, desde la cual se resignificaban e inventaban nuevas formas de enunciar las dificultades y las potencialidades. La tarea de la coordinación tuvo como desafío violentar el sentido común de la enunciación para problematizar la vida cotidiana de la autogestión.
2. En cuanto a las potencias y dificultades del colectivo elucidadas, pensamos que las primeras radican en la fuerza que supieron tener como equipo para reconocerse en lo común y dar una salida colectiva al desempleo. La dificultad detectada más importante se relaciona con la tensión entre las prácticas autónomas y heterónomas (Castoriadis, 2013) de la autogestión obrera en el marco de un pasado signado por la sumisión y la alienación del trabajo. Así, sólo cuando los trabajadores puedan problematizar y resignificar sus prácticas podrá existir un proyecto singularizado.
3. En cuanto a los efectos de la grupalidad, el dispositivo grupal generó condiciones para trabajar la comunicación dando cuenta de las formas y los canales gastados e intentando construir otros desde los cuales se pudiera tramar algo distinto, invocarse, recepcionarse en su decir (Percia, 2002). Del mismo modo generó efectos en la afiliación, pertenencia y pertinencia del proyecto cooperativo, puesto que el acompañamiento pone de relieve cómo las relaciones de intercooperación ofrecen un marco distinto para ser trabajador.

Por último, se debe recalcar que en este tipo de experiencias, en las cuales nos encontramos trabajadores y universitarios pensando conjuntamente la vida cotidiana –de la autogestión– podemos mirarnos de forma más nítida al espejo e interrogarnos cómo construimos nuestras relaciones, deseos y políticas. Estos encuentros nos invitan como universidad a reposicionarnos sobre la capacidad de decidir colectivamente con las organizaciones y podamos conjuntamente potenciar la “política del deseo y el deseo de la política” (Percia, 2011:231).

## BIBLIOGRAFÍA

- Baremblytt, Gregorio (2005). *Compendio de análisis institucional y otras corrientes. Teoría y práctica*. Buenos Aires: Madres de Plaza de Mayo.
- Bashet, Jerome (2014). “Adiós al capitalismo: quién sobrevivirá al postcapitalismo: entrevista de Verónica Gago a Jerome Bashet”, *Espoir Chiapas* [<http://espoirchiapas.blogspot.com.uy/2014/10/adioscapitalismoquiensovivira.html>].

- Bianchi, Delia y Natania Tommasino *et al.* (2015). “Entre la investigación acción participativa y la formación integral: derivas y potencias”, en *Co-producción de conocimiento en la integralidad*. Montevideo: CSEAM/Universidad de la República.
- Castoriadis, C. (2013). *La institución imaginaria de la sociedad*. Buenos Aires: Tusquets.
- Coraggio, José Luis, Jean-Louis Laville y Antonio David Cattani (coords.) (2013). *Diccionario de la otra economía*. Universidad Nacional General de Sarmiento. Buenos Aires: Los Polvorines.
- Cruz, Antonio (2006). “La construcción del concepto de economía solidaria en el Cono Sur”, *Revista de Estudios Cooperativos*. vol. 16, núm. 1, CSEAM-Universidad de la República, pp. 7-27.
- De la Aldea, Elena (comp.) (2015). *Los talleres. Cuidar al que Cuida*. Cuaderno núm. 3, año 3. Buenos Aires: Los talleres.
- Deleuze, Gilles (2008). *Foucault*. Buenos Aires: Paidós.
- (2009). *Spinoza: filosofía práctica*. Barcelona: Tusquets
- y Félix Guattari (2006). *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*. Valencia: Pre-textos.
- Federici, Silvia (2015). *El Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Fernández, Ana María (2007). *Las lógicas colectivas. Imaginarios, cuerpos y multiplicidades*. Buenos Aires: Biblos.
- y Luis Herrera (1991). “Laberintos institucionales”, en *Espacio institucional*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Fernández, Ana María *et al.* (2004). “Los imaginarios sociales. Del concepto a la investigación de campo”, *Tramas. Subjetividad y Procesos Sociales*, núm. 22, México: UAM-Xochimilco, pp. 145-179.
- Foladori, Horacio (2005). *Grupalidad. Teoría e intervención*. Santiago de Chile: Espiral.
- Glaser, Barney y Anselm Strauss (1967). *El método de comparación constante de análisis cualitativo*. Nueva York: Aldine Publishing Company.
- Grondona, Gino y Marcelo Rodríguez (2014). *Economía popular y solidaria y psicología social comunitaria: una propuesta de complementariedad para el caso ecuatoriano*. Documento de trabajo [[https://www.academia.edu/8441937/Econom%C3%ADa\\_popular\\_y\\_solidaria\\_y\\_psicolog%C3%ADa\\_social\\_comunitaria\\_una\\_propuesta\\_de\\_complementariedad\\_para\\_el\\_caso\\_ecuatoriano](https://www.academia.edu/8441937/Econom%C3%ADa_popular_y_solidaria_y_psicolog%C3%ADa_social_comunitaria_una_propuesta_de_complementariedad_para_el_caso_ecuatoriano)].
- Guattari, F. (2015). *Caosmosis*. Buenos Aires: Manantial.
- Guerra, P. (2002). *Socioeconomía de la solidaridad*. Montevideo: Editorial Nordan-Comunidad.
- (2012). *La legislación sobre economía social y solidaria. Casos latinoamericanos y europeos*. Documento de Trabajo núm. 4. Montevideo: Facultad de Derecho, Universidad de la República.
- Gutiérrez, Raquel (2015). *Desandar el laberinto*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Heras, Ana Inés (2011). *Pensar la autonomía. Dispositivos y mecanismos en proyectos de autogestión. Intersecciones en comunicación*. vol. 5, pp. 31-64 [<http://200.110.137.61/wp/wp-content/uploads/2011/11/2011-Heras-Monner-Sans-Intersecciones.pdf>].

- Hudson, Juan (2011). *Acá no, acá no me manda nadie: empresas recuperadas por obreros*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Jasiner, Clara (s/f). *Dispositivos en psicología social observando la observación*. Campo Grupal 12.
- Lapassade, Georges (1977). *Grupos, organizaciones e instituciones*. Barcelona: Granica.
- León, Alejandra (s/f). “Guía múltiple de la autogestión: un paseo por diferentes hilos de análisis”. Material inédito cedido por su autor.
- Lourau, René (2007). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Martí, Juan Pablo (2010). “Evaluación de la legislación y los programas de fomento del Cooperativismo en Uruguay. Esfuerzos espasmódicos y fragmentarios”. Inédito.
- Martí, Juan Pablo *et al.* (2013). “Las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo en Uruguay: entre la crisis y la oportunidad”. Inédito.
- Mendy, Mariana (2010). “Empresas recuperadas por sus trabajadores. Formas de hacer, formas de ser”, en *Gestión Obrera. Del fragmento a la acción colectiva*. Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM). Montevideo: Nordan, pp. 31-45.
- Novaes (2015). *Universidad y movimientos sociales en América Latina. Reanudar un hilo interrumpido*. Buenos Aires: Continente.
- , Henrique y Mauricio Sardá de Farias (2009). “Algunas notas sobre as empresas recuperadas latinoamericanas dentro de uma perspectiva histórica”, *Revista Académica PROCOAS-AUGM*, vol. 1, núm. 1, pp. 48-71
- Pavlovsky, Eduardo, Carlos Martínez Bouquet y Fidel Moccio (1991). *Psicodrama. Cuando y por qué dramatizar*. Buenos Aires: Fundamentos.
- Peixoto de Albuquerque, Paulo (2004). “Autogestión”, en *La otra economía*. Antonio David Canttani (comp.), Buenos Aires: Altamira.
- Percia, Marcelo (2002). *Una subjetividad que se inventa. Diálogo, demora, recepción*. Buenos Aires: Lugar.
- (2009). *Notas para pensar lo grupal*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Rieiro, Anabel (2016). “Gestión colectiva en producción. Relaciones sociales a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores en el Cono Sur”. Tesis de doctorado. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Ruggieri, Andrés (2005). *Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras/SEUBE, Universidad de Buenos Aires.
- Sarachu, Gerardo (2012). “Poder hacer autogestión: desafíos y rupturas necesarias desde las experiencias asociativas populares”, en Y. Acosta *et al.* (comp.) (2012). *Pensamiento crítico en América Latina y sujetos colectivos: debates latinoamericanos*. Montevideo.
- (2013). “Trabajo, educación y formación: itinerarios compartidos con las organizaciones autogestionarias, socioproductivas desde la extensión universitaria”, en R. Elizalde, M. Neusa, M. Ampudia, A. Falero y K. Pereyra, *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el Mercosur*. Buenos Aires: Buenos Libros, pp. 107-135.
- Spink, Peter (2007). “Replanteando la investigación de campo: relatos y lugares”, *Fermentum*, año 17, núm. 50, pp. 561-574.



- Supervielle, Marcos (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*. Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM), pp. 99-113. Montevideo: Nordan.
- Svampa, Marisela (2007). “¿Hacia un nuevo modelo de intelectual?”, *Revista Ñ*, 29(07), pp. 1-6.
- Tommasino, Natania (2017). “Pensar en movimiento. Problematizar la vida cotidiana de la autogestión en una empresa recuperada por sus trabajadores”. Tesis para optar al título de magíster en psicología social, Facultad de Psicología. Montevideo: Universidad de la República.
- Weisz, Clara (2012). “Obstáculos y facilitadores psico-socio-simbólicos en las ocupaciones autogeneradas y autogestionadas colectivamente. Estudios de casos del Programa Incubadora de Emprendimientos Asociativos Populares” (INCOOP-UEC-CSEAM). Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo: Universidad de la República.