

Análisis del fenómeno argentino de la recuperación de empresas por sus trabajadores desde una perspectiva freiriana

Ramon Rodrigues Ramalho

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Investigador postdoctoral por el Centro de Investigaciones Laborales (CEIL/CONICET) de la Argentina.

Profesor sustituto del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil.

ramon.rodrigues.ramalho@gmail.com

ramon.ramalho@ufes.br

Resumen

En el presente texto, buscamos contribuir a la comprensión del fenómeno argentino de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, teniendo como foco el análisis de las mediaciones pedagógicas involucradas en el conflicto laboral que se inicia con el cierre de la unidad productiva y culmina en la autogestión de sus trabajadores(as). Este proceso ocurre como una forma apremiante que encuentran los(as) trabajadores(as) para evitar el desempleo y, con eso, la consecuente sensación de desafiliación social.

Una empresa recuperada es una empresa capitalista fallida que pasa a ser gestionada por sus trabajadores/as. En la Argentina, existen 367 Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERTs), ocupando a 15.948 personas. A partir de la Pedagogía del Oprimido de P. Freire, vamos a proponer un modelo analítico sobre el circuito pedagógico que conforma la recuperación de empresas, como forma de contribuir al examen de este fenómeno social, desde el caso argentino.

Palabras clave: Paulo Freire; Empresa Recuperada por sus Trabajadores; IMPA; etnografía; mediaciones pedagógicas; autogestión.

Abstract

This article aims to contribute to the understanding of the Argentinean phenomenon of the Workers-Recovered Enterprises. We have our focus on the analysis of the pedagogical mediations implicated in the labor conflict due to the closure of the company. Supported by Paulo Freire's theory, we propose an analytical model describing the pedagogical circuit that conforms the recuperation process. Our research is based on the ethnographic work carried out in IMPA, a metallurgical company of Buenos Aires. We will see that the subsistence of untreated disagreements among workers shows different levels of internalization of the commitment assumed towards their company, conditioning the character of the self-management enterprise.

Key words: Paulo Freire; Workers-Recovered Enterprises; IMPA; ethnography; pedagogical mediations; self-management.

Introducción

En el presente artículo vamos a analizar el fenómeno argentino de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERTs), teniendo como foco la conformación del grupo que protagoniza la recuperación de su empresa. Este trabajo se inserta en un ámbito más amplio, el de nuestra investigación doctoral, continuada en la instancia postdoctoral, que tiene por objeto las estrategias formativas desarrolladas por los movimientos sociales latinoamericanos.

Durante nuestra investigación, desarrollamos varios procesos socioeducativos de alfabetización comunitaria y educación cívica, a la vez que acompañamos la ocupación de tierras abandonadas en Brasil y de fábricas en la Argentina. En el transcurso de estos procesos socioeducativos, nos encontramos con momentos en los que diferentes aspectos emergentes en la formación del grupo exigían una explicación. La investigación encontró a menudo apoyo, para entender lo que estaba ocurriendo, en los escritos de Paulo Freire sobre la oposición entre la subjetividad del oprimido y la del opresor, dentro de un grupo en formación. Al articular los diferentes momentos que hemos vivido, a través de estos procesos socioeducativos, podemos presentar un paralelo entre el llamado Método Paulo Freire de Educación – la Pedagogía del Oprimido – y el proceso de conformación grupal que culmina en la recuperación de empresas.

Específicamente, nuestra investigación se fundamenta en el trabajo de campo etnográfico (Rockwell, 2009; Achilli, 2013) realizado por un periodo de tres años (2011-2015) en la planta fabril de la Industria Metalúrgica Plástica Argentina (I.M.P.A.), una emblemática empresa recuperada porteña, situada en el centro de las disputas políticas por la recuperación de empresas en la Argentina. Se trata de un caso privilegiado para examinar las disputas por el sentido asignado a la recuperación de empresas, por haber protagonizado la recuperación de diversas otras empresas y la conformación de la primera agrupación de ERTs, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (M.N.E.R.)¹.

Para responder a los interrogantes que guían nuestra investigación nos fundamentamos en el relevamiento bibliográfico sobre la literatura especializada, amparada en conversaciones con investigadores dedicados al tema y orientada, a su vez, por los relatos recogidos de distintos miembros de ERTs, como Chilavert, Global, la UST, IMECC e IMPA. Los relatos recogidos en estas empresas señalan las diferencias emergentes entre los trabajadores durante el proceso de recuperación, las cuales – destacan – subsisten durante la fase autogestionada. Asimismo, esos relatos subrayan que en cada fase del conflicto son distintos los sentidos atribuidos por los trabajadores a las acciones que llevan a cabo.

Podemos analizar el proceso de la recuperación de empresas en la Argentina como una *disputa entre estrategias de formación del capital y del trabajo*, que se juega entre el (auto)disciplinamiento individual y el (auto)ejercitamiento de la organización colectiva. Con este enfoque, vamos a examinar el proceso de ruptura del *habitus*² (Bourdieu, 2007) fabril hegemónico como un “circuito” de mediaciones pedagógicas, que culmina en la emergencia de una solución inédita pero creíble en el interior del grupo de trabajadores – la autogestión de la empresa.

Nuestro objetivo es contribuir a la comprensión del fenómeno, al destacar las diferencias existentes entre los trabajadores que protagonizan la recuperación de su empresa. Eso se hace necesario porque en cada fase del conflicto laboral que culmina en la recuperación son distintos los niveles de percepción entre los trabajadores sobre el sentido atribuido a la acción que llevan a cabo, aunque el objetivo común sea mantener la fuente laboral. Mostraremos que la subsistencia

¹ Sobre la forma de referenciar los registros etnográficos, destacamos primero el contexto en que se produce la cita en cuestión, luego la fecha y la fuente del registro, de la siguiente manera:
Reunión en IMPA, 2 de noviembre de 2012, Registro de campo.

² El concepto de *habitus*, para Bourdieu (2007), significa un sistema de disposiciones incorporados por los agentes para percibir y actuar de una manera determinada.

de diferencias internas sin tratamiento entre los trabajadores condiciona las disputas emergentes entre ellos, aun después de iniciada la fase autogestionada de su empresa.

1. Sentidos atribuidos a la recuperación de empresas por sus trabajadores.

Una empresa *recuperada* es una empresa capitalista fallida que pasa a ser gestionada por sus trabajadores/as (Ruggeri, 2014). En suma, se tratan de unidades económicas convertidas de una gestión capitalista a la gestión colectiva de los trabajadores/as. En la Argentina, existen 367 Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERTs), ocupando a 15.948 personas (Programa Facultad Abierta, 2016).

El piso contextual para comprenderse a las recuperaciones de empresas se contiene en la reestructuración social resultante de las políticas neoliberales, que pasan a ser implantadas con el fin de la guerra fría y del estado de bien estar en los países centrales del capitalismo. En sus países periféricos, como Brasil y Argentina, se erige una sociedad dual caracterizada por una desigualdad extrema que cambia radicalmente la vida laboral. En síntesis, las relaciones sociales que regulan el mundo del trabajo sufren una metamorfosis y el patrón cultural asociado al asalariamiento entra en crisis (Antunes, 1995).

Bajo la amenaza de la pérdida del trabajo, el discurso neoliberal incorpora axiomas según los cuales “no habría otra salida” fuera la flexibilización y el ajuste permanente. Así, la *gestión de la resignación* (Fajn, 2005) aparece como una categoría que expresa esa progresiva reestructuración de la subjetividad de los trabajadores. Frente a las numerosas quiebras registradas en el período, el comportamiento más común de los obreros fue aceptar el destino de engrosar las filas de la desocupación. Opción no acatada en esos casos de las ERTs, desencadenándose procesos de desobediencia a la normalización capitalista.

Examinándose las diferentes fases del conflicto laboral que culmina en la recuperación, con foco en la conformación grupal interna a los trabajadores protagonistas del proceso, podemos percibir la existencia de una serie de mediaciones pedagógicas que habilitan el tránsito de una situación en la cual los trabajadores gestionan su resignación, hasta la apropiación colectiva del conflicto laboral. Consideramos esas mediaciones pedagógicas pertinentes porque destacan la orientación de sentido que se debe dar en cada momento del proceso formativo para la apropiación colectiva de los medios de producción.

El acuerdo de “Poner el Hombro” a la Empresa

Cuando la posibilidad del cierre de la empresa se hace manifiesta, al interior de las empresas se gesta un “acuerdo” en el cual los trabajadores, en función de no perder sus fuentes de trabajo, colaboran con los patrones frente a los cambios operados, sin evidenciar en principio ninguna confrontación. En este momento, solamente un reducido número de trabajadores empiezan a cuestionar el accionar patronal (Arreco, 2009, p. 29).

Tal como lo subrayan los referentes de distintas fábricas, en ese momento inicial, se conforma un cierto *núcleo reivindicativo* entre aquellos trabajadores con más disposición para cuestionar las pautas discursivas planteadas desde la patronal. Ellos buscan una mediación aunque germinal del conflicto, para hacer visible el pronóstico de cierre a los demás y la necesidad de materializar sus reivindicaciones (Soul, 2013, p. 72). Aunque sin un movimiento estructurado, empiezan a germinar incipientes vínculos informales de transferencia de experiencias, esbozándose la constitución de un grupo en “estado naciente” que busca intervenir en la situación a través de la organización colectiva³.

El umbral de abismo: desempleo inminente

Una vez que el cierre parece inminente, la disposición para la acción se galvaniza entre los trabajadores pues el acuerdo de poner el hombro se rompe, invirtiéndose su capacidad performática. El miedo de quedar fuera del sistema se resignifica de elemento resignador a motivador de una animación colectiva: si evitar el desempleo exigía aceptar la resignación, ahora exige romperla.

Proponemos la noción de “umbral de abismo” para entender la instalación de nuevas fronteras sociales, de nuevos consensos ideológicos a partir de la negación de los sentidos hegemónicos antes naturalizados, que se constituye como un ensayo de refutación colectiva y asimilación de los miedos individuales:

³ El “*estado naciente*” es un término utilizado por Amália García (2011, p. 113) para analizar al proceso de recuperación de empresas e indica la emergencia de una solidaridad alternativa a partir de las vivencias compartidas por un grupo, el cual se activa cuando ciertas precondiciones estructurales alcanzan un nivel de umbral.

El umbral de abismo es ese punto donde se percibe que la racionalidad imperante se opone a la vida, y que, por lo tanto, se vacía de sentido. [...] un límite de sentido percibido por algunos trabajadores como punto de partida para tomar la fábrica (Fajn, 2005, p. 124).

Eso modifica el equilibrio de poder en la empresa, impulsando una reorganización de las relaciones entre los trabajadores. Desde ese momento, se establece una interacción conflictiva entre los trabajadores y el empresario, convirtiendo la fábrica en un territorio de disputa, de “vigilancia” sobre la continuidad de la empresa. Aquel reducido núcleo reivindicativo empieza a ganar adeptos, llevando adelante articulaciones en el sentido de fomentar el tránsito del individualismo a una aprehensión colectiva de la situación. Aún lejos de alcanzar una hegemonía interna, todavía impera la reluctancia fundada en la creencia sobre la posibilidad de una mejora en la situación de la empresa, una solución negociada con la patronal o individual (conseguirse otro trabajo). Pero en este ínterin una parte de los obreros intensifican su interacción con sujetos externos, principalmente con otros obreros de experiencias similares. Cada fábrica recuperada opera como una “correa de transmisión” de su experiencia a partir de prácticas de invención-imitación que se acumulan y diseminan⁴.

El “Recuerdo de Fábrica”

Un típico momento de desenlace ocurre cuando los trabajadores llegan un día a la puerta de la empresa y la encuentran cerrada. El grupo responde a este episodio con la acción directa, normalmente la ocupación de la planta, aunque siga imperando la creencia en que, si presionado, el patrón volverá para resolver el reclamo: muchos toman la empresa en “espera del patrón”. Así, la acción directa vía de regla no presupone para la mayoría una estrategia de recuperación, teniendo como sentido pragmático un accionar funcional para conformar una mejor posición para negociar alguna salida favorable, al instalar socialmente el problema.

La experiencia de muchas ERTs alcanza un punto de “no retorno” al desencadenarse un proceso de respuesta-resistencia por parte del patrón o del Estado en defensa de la propiedad privada, dejando claro la imposibilidad de recuperarse el trabajo en los términos anteriores. En

⁴ El 94% de las ERTs se relacionan de manera regular con otras recuperadas (García, 2011, p. 318).

contraste con eso, aparecen actores sociales como obreros en similar situación y movimientos sociales o individuos comprometidos en apoyar a sus reclamos.

En ese marco, la ocupación inaugura un sentido diferente para el espacio de la empresa: ni privado ni estatal, sino comunitario (Fernández, 2008, p.115). El sacrificio físico se fija como un principio regulador que define la identidad de quienes componen el “nosotros” entre esos trabajadores – el “compañero” es aquel que “pone el cuerpo”, los que sufren juntos golpes, prisión, penurias y angustias, en contraste con las traiciones, engaños y traumas pasados. El despliegue de una estrategia de resistencia a una amenaza común funciona como una “fuerza homogeneizante” (Rebón, 2004, p. 78) que produce una *igualación*, simbolizando el “mito fundador” de una nueva etapa.

Al organizar colectivamente una serie de instrucciones y tareas para atravesar el conflicto, los obreros *ensayan estrategias de gestión asociativa*, conformando una especie de “protoestado” autogestionario. Ese duro proceso cotidiano compone la etapa formativa de la ERT, por contener el hecho decisivo de conformar un colectivo sólido capaz de organizarse en moldes diferentes a los acostumbrados como asalariados (Ruggeri, 2014, p. 61). Así, el sentido pedagógico del aguante/ocupación está en que esa convivencia forzada despierta la unidad interna y también la memoria obrera, desarrollándose una “historización del pasado” en tanto recuerdo de los tiempos de bonanza en la fábrica (García, 2011, p. 201).

Este *recuerdo de fábrica* (Fajn, 2014, p. 14) es lo que habilita la percepción entre los trabajadores que su horizonte de éxito está en volver a los mejores tiempos de su propia historia. Así, la intención inicial de la recuperación simplemente aparece como un intento de volver a los mejores momentos de la vida bajo relación salarial. Una compleja ecuación en la cual su penuria presente se contrasta con el recuerdo del pasado, habilitando proyectarse al futuro. En ese momento de proyección al futuro, los “fantasmas” individuales, las dudas y los miedos, se aminoran frente a los compromisos asumidos con el colectivo: de esperar una solución *exterior* al grupo, pasan a enfocarse en el *interior* de la planta. A partir de eso se opera el pasaje entre la ocupación para el resguardo de los medios de producción hacia la ocupación para la apropiación de estos, ubicando un viraje en la dinámica del conflicto.

De la Apropiación Colectiva del Conflicto a la Apropiación del Proceso Productivo

Al nutrirse de alianzas con distintos sectores sociales, los obreros perciben que cuentan con un apoyo social que trasciende su unidad productiva. Esa emergencia de redes de solidaridad y

relaciones de reciprocidad conforma un reconocimiento social en un proceso de doble mano, pues el apoyo prestado también compromete en asumirse como un actor colectivo, protagonista del proceso conflictivo que atraviesan. Eso fomenta la recuperación como posición hegemónica al interior del grupo para empujarlo a la acción más allá de sus propias pretensiones iniciales.

La evidente imposibilidad de una solución negociada enmudece aquellos que hasta entonces creían que la patronal “arreglará todo”, tonificando momentáneamente la hegemonía del núcleo más decidido a tomar en sus manos la empresa. Así, constituye una acción defensiva pero rupturista ubicando un viraje en la dinámica del conflicto, pues ahora los trabajadores están *enfocados en la línea de producción* y centran sus estrategias en poner las maquinarias en funcionamiento, restablecer proveedores de insumos y clientes para vender lo producido.

El inicio de la autogestión desplaza el “centro de gravedad” desde los fuertes momentos conflictivos hacia una lucha cotidiana menos espectacular, pero de mayor significación para los trabajadores (Ruggeri, 2014). Si bien se nutren de vínculos con otros obreros y fracciones sociales, para reactivar a la producción los trabajadores cuentan solo con la disposición de su propia fuerza de trabajo y su único “capital” son las trayectorias previas y su capacitación laboral.

El panorama inicial suele ser intimidatorio, pues se explota un establecimiento que el propio capitalista no pudo resolver. Además, está ausente el personal que no “resistió” al conflicto, a lo que se suma una situación de precariedad legal, sin acceso a créditos, debiéndose negociar deudas de la antigua gestión con empresas de servicios (electricidad, gas y telefonía), con proveedores o clientes⁵. Para recomponer la cadena productiva, la cual presenta una serie de discontinuidades, los obreros realizan la *rotación* de los puestos de trabajo, reasignando tareas y multiplicando funciones para diversificar sus actividades, recalificándose al aprender varias nuevas tareas⁶.

El inicio de la autogestión exige no ceder a lógicas capitalistas frente a las dificultades atravesadas, por ejemplo, debido a la tensión entre la cooperación interna al taller y la competencia externa en el mercado. El esquema grupal puede estancarse entre las posiciones dilemáticas enfrentadas: distribuir todos los excedentes recaudados o invertir en la empresa; relegar las funciones de gestión a los administradores o consolidar el mecanismo asambleario.

⁵ Una compleja situación que explica la permanencia en el proceso de autogestión de solo un 50% del plantel existente previo a la quiebra (García, 2011).

⁶ Si bien cada obrero tiene un “sentido de pertenencia” con su puesto, los trabajadores muchas veces participan en varias fases del organigrama de trabajo. A la larga el “déficit operativo” de los comienzos se convierte en una ventaja relativa (Ruggeri, 2014, p. 85).

La recomposición de la capacidad productiva pone a prueba los lazos construidos y la profundidad de los aprendizajes incorporados. Por sobre todas adversidades, la igualación sostenida durante el período de ocupación debe desarrollarse en una dinámica asamblearia capaz de reemplazar el mando capitalista. En suma, se trata de establecer las instancias que habiliten la *autorregulación* colectiva del proceso productivo, en tanto conjunto regular de prácticas que instituyen una organización del trabajo por sobre la disciplina fabril anterior (Calloway, 2016).

2. El Circuito Dialógico freiriano

Para comprender los diferentes sentidos asignados por los participantes de un proceso grupal, vamos a tomar la teoría de Paulo Freire sobre la Pedagogía del Oprimido. En su obra *Pedagogía del Oprimido*, Paulo Freire (2005) investiga el embate entre estrategias formativas del opresor y del oprimido, presentando las mediaciones pedagógicas que provocan en la persona una conducta resignada, de resistencia a lo nuevo, impidiéndola de que se apropie de una situación problemática vivida. A partir de eso, Freire elabora una estrategia formativa para enfrentar a esa estructura opresora, buscando las mediaciones que habiliten la emergencia de una solución innovadora, que es el *inédito-viable*.

Analizándose la propuesta de Paulo Freire presentamos a seguir un esquema interpretativo de las mediaciones que buscan subvertir esa estructura subjetiva opresora, a través de un circuito pedagógico que nombramos de “circuito dialógico”. El circuito dialógico aquí propuesto contiene cinco mediaciones pedagógicas que consideramos centrales porque destacan la orientación de sentido que se debe dar en cada momento del proceso formativo para la apropiación de una situación problemática vivida.

El contenido programático

En el esquema propuesto del circuito dialógico, la acción pedagógica se inicia con el diálogo sobre el contenido programático a enseñar. La organización del contenido programático, dentro de un área de estudio determinada, tiene como premisa el abordaje de los temas que, en el diálogo, aparecen como significativos para los participantes del proceso.

Lo fundamental es que el movimiento parta de las relaciones que las personas establecen con su realidad local e inmediata. Como dice Paulo Freire (2005, p. 85), de una relación *hombre-mundo*, basada en el aquí y en el ahora. Es a partir de esa discusión entre las personas sobre su

contexto tangible, sobre lo que están haciendo y cómo están actuando en el mundo, que surgen los anhelos, las dudas, los deseos y las angustias vividas, cuya expresión conforma el material primario del entendimiento sobre el universo temático compartido por el grupo.

En general, la organización del contenido programático consiste en una investigación sobre el universo temático del grupo, con el intuito de elaborar una síntesis cultural sobre su visión de mundo. Eso porque la visión de mundo de las personas refleja su situación existencial y se manifiesta en las diversas formas de acción que los seres humanos están dispuestos a adoptar.

Los temas-generadores

A partir del universo temático elaborado entre todos, se van aclarando algunos temas centrales del debate: los temas-generadores. Los temas por desarrollar son los que más aparecen en su potencialidad de convertirse en un desafío. Es decir, se debe desarrollar un tema que aparezca como problemática que requiere una respuesta, que tiene su potencialidad de desarrollo debido al carácter desafiante que se le atribuye.

En la medida en que los participantes del proceso establecen conexiones entre los distintos aspectos de la realidad, ellos van desdoblado la estrechez de las situaciones aprehendidas y se vuelven capaces de captar la realidad en sus implicaciones más profundas, ampliándose así su campo de percepción. Las personas amplían su percepción realizando un análisis de las dimensiones parciales que las impactan, percibiendo temas implícitos en ella y observando la interacción entre los elementos de la realidad que conforman una totalidad. Así, la investigación del tema generador implica un acto constante de *desvelamiento* de la realidad, en el sentido de erigir un plan de totalidad a través de la organización de sus elementos constitutivos.

Se trata de adquirir la capacidad de escindir un tema en sus núcleos fundamentales, que son sus parcialidades, para poder volver a la totalidad, ahora conociéndola mejor. Al ser capaz de pasar de lo general a lo particular (y viceversa), el individuo comprende en qué medida un aspecto regional puede contener temas de carácter universal, y en qué medida ese problema puntual pertenece a una unidad epocal más amplia. Dice Paulo Freire (2005, p. 48): “la persona debe tener, primero, una visión total del contexto para, en seguida, separar y aislar sus elementos constitutivos y, a través de este análisis, lograr una percepción más clara del conjunto.”

Esa unidad epocal más amplia incluye una gama diversificada de unidades y subunidades – continentales, regionales, nacionales – que, a su vez, contienen, cada una de ellas, temas de carácter

universal. Al desvelar el mundo de la opresión, vamos a situarnos ante el problema del antagonismo entre la conciencia oprimida y la conciencia opresora, es decir, vamos a abordar la dualidad en que se constituye el oprimido.

La situación-límite

Cuando el diálogo se profundiza y llega a un cierto pico, un punto álgido, aquellos puntos en que la discusión se pone tensa, aparecen las situaciones-límite. Una situación-límite se manifiesta al abordar temas considerados tabú, es decir, temas sobre los cuales no se debe hablar o se entiende que es mejor no hacerlo. Son temas que se sitúan como construcciones simbólicas fijas en la red cognitiva de las personas, situaciones vistas como insuperables, temas tratados como si fueran inmutables, a los que se suele atribuir una existencia de natural (la idea de que “siempre fue así”) y de aceptación universal (“es así en todo lado”). Dice Freire (2005, p. 108): “los temas (de la vida) están cubiertos por las situaciones límite, que se presentan a los hombres como si fueran determinaciones históricas abrumadoras, frente a las cuales no tienen otra alternativa que adaptarse.”

El tratamiento de la situación-límite va en el sentido de subrayar la oposición existente entre los fines propuestos por la cultura opresora y la situación existencial de los oprimidos. Es decir, poner en evidencia la existencia de principios antagónicos en la definición de los criterios de verdad. Al desvelar cómo se construyen esos preceptos, ellos se muestran como mitos que encubren la realidad, lo que inhibe la percepción y, con eso, la acción de las personas.

Armado de un panorama holístico sobre su contexto específico, la cultura invasora en la conciencia oprimida debe revelarse explícitamente como un fenómeno mítico – y, por lo tanto, no plausible de ser alcanzado. Entonces, una situación que antes aparecía como inmutable y de origen independiente, al mostrarse en su ambivalencia, se tensiona y emerge como una contradicción que ya no puede persistir. Es decir, una situación de la vida que evidencia la coexistencia de patrones antagónicos y que por lo tanto requiere una solución. Eso se da cuando (Freire, 2005, p. 39) “la realidad concreta de la opresión ya no aparece como una especie de mundo cerrado [...] del que no pueden escapar, sino una situación que sólo les limita y que se puede transformar.”

La percepción sobre lo ambiguo que es asimilar otra cultura fundada en intereses antagónicos a los propios permite a los individuos descubrirse como seres duales, hospederos del opresor, y que intereses contrapuestos a los propios guían su comportamiento. Luego, ellas comienzan a

preguntarse cómo establecer sus propios criterios culturales, para adoptar una conducta coherente con la situación en la que se encuentran en el mundo.

El percibido-destacado

Una vez que estos tabúes son entendidos como tales – restricciones, limitaciones –, el oprimido empieza a verlos como obstáculos a sus aspiraciones, transformándolos en un percibido-destacado. Ese acto de destacar, de hacer un destaque sobre un tema, trata de enfatizar el carácter problemático de la situación experimentada por los oprimidos, para que entonces, en lugar de una situación-límite, insuperable, se adquiera la percepción de un reto a superar. Al ser percibido y puesto en destaque esos temas emergen como el punto de referencia sobre un contexto desafiante que debe ser enfrentado. Es decir, un desafío destacado.

La situación inicialmente enfrentada como algo dado, se ve ahora como algo construido por los seres humanos. Y una vez que es algo hecho, construido, puede entonces ser resuelto, solucionado. “Lo que antes existía como objetividad, pero no se percibía en sus implicaciones más profundas y, a veces, ni siquiera se percibía, sobresale (se desprende) y adquiere el carácter de problema, por tanto, de desafío.” (Freire, 2005, p. 82).

Cuando el oprimido cuestiona su comportamiento como algo prescrito, él pasa a tener la posibilidad de organizar, gradualmente, un sistema de disposiciones para percibir y actuar en la búsqueda de sus objetivos. Al tomar conciencia de la totalidad social en la que están insertos, los individuos hasta entonces inmersos en su realidad, poseedores tan solo de una sensibilidad vaga respecto a sus necesidades, emergen de esa estructura opresora y adquieren la razón de sus necesidades, dando un sentido a la realización de sus aspiraciones en el mundo. Así, él se da cuenta de que su capacidad de agencia sobre la realidad puede ser limitada, pero no es inexistente.

El tratamiento del percibido-destacado consiste en poner a los seres humanos en su condición de enfrentamiento con esa realidad. Es decir, ver ese enfrentamiento como su propia condición, considerar como algo propio suyo estar en situación de enfrentamiento con su realidad. La incorporación de los antagonismos sociales no como un límite (un techo social), sino como un problema a resolverse, plantea la noción de existir de una frontera a superar. Ahora, esos límites aparecen como fronteras que separan dos cosas: la verdad del opresor y la autonomía del oprimido.

El inédito-viable

El circuito dialógico culmina en el inédito-viable. Los impedimentos destacados en el proceso aparecen ahora como una contradicción sobre la cual hay que actuar. Eso ocurre cuando se establece una forma auténtica de pensar y actuar, es decir, pensar sobre uno mismo y el mundo, al mismo tiempo, sin dicotomizar los pensamientos de las acciones.

Esa no separación entre palabra y acción, a la que se refiere Freire, consiste en el resultado del proceso que habilita la emersión de las conciencias. Y eso se produce una vez realizada la *recodificación de la totalidad social*. Se trata de hacer que la totalidad social, inicialmente codificada como una estructura rígida, inmutable y universal sea decodificada por la comprensión de sus diversas dimensiones constitutivas. Ese fraccionamiento de la totalidad permite la reorganización de sus elementos constitutivos, de modo que las personas puedan reconocer la interacción entre las distintas dimensiones de la totalidad que las envuelve. Por eso, en la investigación de los temas-generadores, se llega a un punto en que parece existir una cierta desorganización de la realidad social. Esa desorganización, de hecho, es el resultado del proceso de desdoblamiento del tema en sus núcleos fundamentales, que son sus parcialidades, para que después se pueda volver a la totalidad, conociéndola mejor.

La totalidad presentada por la cultura opresora como algo dado, es decir, ya codificado, es escindida en sus partes, o sea, decodificada, para ser, entonces, recodificada a partir de la reorganización de sus elementos constitutivos, conformándose, con eso, una retotalización – una recodificación – de la totalidad. Esa desorganización inicial de la realidad social, en el proceso, aparecerá como necesaria de ser redefinida, haciendo con que la realidad social aparezca como algo posible de ser reorganizada. Es en ese momento, de recodificación, que se configura la posibilidad de lo nuevo, de la novedad, como una propuesta original que al principio no parecía siquiera viable.

El proceso tiene su desenlace cuando la negación de una situación problemática existente se convierte en la propuesta de crearse algo nuevo, inédito hasta entonces para el grupo. Una pedagogía de liberación permanente basada en "[...] el trabajo educativo, que debe ser realizado con los oprimidos, en el proceso de su organización." (Freire, 2005, p. 46). El circuito dialógico culmina con el surgimiento de una solución inédita pero creíble para los participantes del grupo, estableciendo una especie de tríade entre *problematización - desafío - compromiso a actuar*.

3. La Pedagogía de la Recuperación (Modelo Analítico)

A partir de nuestro enfoque destacamos el desarrollo esperado de las mediaciones pedagógicas involucradas en el proceso de formación que instituye la acción dialógica freiriana. Trazaremos ahora un paralelo entre las mediaciones pedagógicas contenidas en la recuperación de empresas, que pusimos de manifiesto, y el circuito dialógico freiriano. La *preservación de la fuente laboral*, objetivo de la recuperación, aparece como el eje relacional entre el circuito de mediaciones pedagógicas que atribuimos a la recuperación y el circuito dialógico que recién describimos.

La elaboración del *contenido programático* está representada por las prácticas problematizadoras llevadas a cabo por las *organizaciones previas* a la quiebra de la empresa, identificadas principalmente en la actuación de aquel “núcleo reivindicativo” que mencionamos. Esas organizaciones previas simbolizan la apertura del proceso dialógico al delimitar los contenidos programáticos y elucidar, como universo temático, al desempleo estructural.

El acuerdo de *poner el hombro* a la empresa significa un *tema generador* en tanto el anuncio por parte de la patronal sobre la posibilidad real del cierre de la empresa. Entre los diferentes niveles de percepción sobre la forma de conservarse el trabajo, unos se inclinan a aceptar este acuerdo y negociar a nivel personal con el patrón, privilegiando soluciones individuales, como el ausentismo, el trabajo a desgano o la búsqueda por un nuevo empleo. Otra parte, minoritaria, prima por materializar el reclamo, subrayando la ambigüedad del discurso emanado desde la patronal.

El *umbral de abismo* equivale en el circuito dialógico a la *situación-límite*, instalando una percepción generalizada sobre la pérdida de la fuente laboral de no mediar una medida de fuerza. Entre los diferentes niveles de percepción existentes, una parte se resigna a esperar el regreso del patrón y vigilar a los medios de producción, pensando en impedir la desaparición de los puestos de trabajo a través de una solución negociada. Otra parte empieza a interaccionar con actores externos de *habitus* similares, lo que refuerza su compromiso a actuar como protagonistas en ese proceso conflictivo.

El *recuerdo de fábrica* equivale al *percibido-destacado*, incorporando como “visión de fondo” a la autogestión como horizonte de éxito. Durante la ocupación de la empresa, los trabajadores ponen como “algo propio suyo” el estar en relación de enfrentamiento con su realidad. Aunque crezca la confianza en que la solución se contiene en la unidad del colectivo de trabajadores, una parte sigue reluctante respecto a iniciar la autogestión de la empresa debido a las

incertidumbres proyectadas. Otros ya perciben definitivamente que su solución pasa por apropiarse de los medios de producción.

La *apropiación colectiva* del proceso productivo constituye el *inédito-viable*. Eso se da cuando todos perciben que la continuidad laboral consiste en poner la empresa en marcha. La elaboración de un proyecto, a partir de la percepción general de una frontera que se debe cruzar, habilita una actitud organizativa, encarnada por los participantes del grupo como un horizonte de éxito plausible. Al buscar materializar sus aspiraciones, las personas del grupo conforman mecanismos de reciprocidad que hacen prevalecer la percepción de que la solución al problema trazado no se encuentra en elementos externos a ellas, sino dentro del grupo, en su proceso de autoorganización. Ese circuito de mediaciones culmina en la elaboración de una nueva disposición para pensar y actuar. Sin embargo, una parte lo hace solo para volver a tener un ingreso, es decir, se limita a trabajar por un retiro, mientras la otra parte trabaja para concretizar la autogestión, asumiendo funciones administrativas, buscando soluciones comerciales y entablando relaciones políticas, con lo que se expande su horizonte de percepción sobre la realidad.

De lo expuesto queremos subrayar que, si ese circuito se ve interrumpido en algún punto de sus mediaciones la posibilidad de la recuperación se encuentra amenazada. El ofrecimiento de una parte de la indemnización por el despido, por ejemplo, suele impedir la percepción de la recuperación como horizonte de éxito.

Vimos que, entre cada etapa del proceso, son diferentes los niveles de percepción existentes entre los participantes del grupo. Eso puede conducir a diferentes formas de visualizar una solución al problema destacado: algunos pueden resignarse a una solución individual, desentendiéndose de las tareas administrativas, mientras que otros tratan de enfrentar colectivamente la realidad desafiante, haciendo contactos con otras empresas recuperadas, políticos o inversores. Esto se verifica en la tensión entre buscar comprender las características de la gestión o efectuar solo la función de su puesto de trabajo – lo que en el lenguaje nativo se denomina como “escondarse detrás de la máquina”. Entonces, vemos que entre los miembros del grupo existe una tensión continua entre resignación individual y apropiación colectiva.

En el universo de las ERTs, podemos percibir que algunos trabajadores siguen teniendo incorporado un *habitus* asalariado. Más allá del objetivo consensuado de conservar la fuente laboral, tenemos relatos que entre los trabajadores se manifiestan diferentes pautas de conducta en lo cotidiano de la producción. Unos buscan sólo obtener un ingreso satisfactorio, dejándoles a sus

pares las tareas de autorregulación del trabajo. En ciertos casos, unos suelen esperar que otros trabajen por ellos⁷.

Con la autogestión, podemos decir que *se inicia un nuevo circuito dialógico al interior de cada ERT*, en que el punto de partida es consolidar la autogestión. No olvidemos que, debido al carácter dual del oprimido, él siempre tiende a manifestar su ambivalencia al interior del grupo. Desde este punto de vista, la conformación del grupo involucra una situación de permanente disputa entre *consolidación y reversibilidad*, ya que las estrategias formativas de la estructura opresora no dejan de tener impacto sobre el grupo.

La ausencia de valores comunes puede llevar a la búsqueda de autonomía individual que obstaculiza la cooperación, conformándose subgrupos que tienen como objetivo la mejora de sus ingresos, dificultado el funcionamiento de las asambleas en las que se discuten temas de la gestión (Saavedra y Rebón, 2006). Los que siguen pensando como asalariados perpetran algunas acciones individuales que atentan contra el colectivo de trabajo, tales como la falta de puntualidad y el ausentismo. Suelen también repetirse conductas “antipatronales”, como pequeños sabotajes cotidianos, tal como hurtos, la pérdida de tiempo, el desperdicio de material, etc.⁸.

Normalmente, los trabajadores que más airadamente reaccionan frente a una reducción de ingresos son los mismos que se callan en las asambleas y son partidarios de no invertir y repartirse todos los excedentes generados, ajenos a la responsabilidad que implica gestionar una empresa. Por lo tanto, incluso una vez conformado el inédito-viable, al reanudar la producción y estabilizarse algún retiro, se inicia un nuevo proceso de aprendizajes, en el cual está en juego el carácter autogestionado de la empresa.

Conclusiones

Nuestro aporte central consiste en demostrar que los procesos de formación ocupan un lugar central para recuperarse empresas y consolidar la autogestión. Resaltamos que en cada etapa del

⁷ “No es difícil escuchar la queja: ‘hay algunos –los menos– que se hacen los vivos cuando no tienen mucho trabajo y no se fijan en ayudar a los que están llenos de cosas que hacer [...] se creen que las cosas son como antes, no se dieron cuenta de que ya no hay más patrón.’” (Trabajador citado por García, 2011: 234). También pude escuchar, en ese sentido, la exclamación en una fábrica de globos: “Hay siempre quien pone palos en la rueda. Siempre hay uno que se está aprovechando.” (Reunión del MNER en la ERT “Global”, 8 de julio del 2013, Registro de Campo).

⁸ Sobre la sustracción de materiales, dice Mario Barrios de la ERT “UST”: “Siete años de recuperación y hay compañeros que siguen afanando papel higiénico. Antes afanaban tinta. No se dan cuenta que se roban a sí mismos ahora. Si ‘Techint’ llega hoy y dice que hay que dejar la cooperativa para tomar jubilación, la mitad se va con ‘Techint’. [...] Todos ganan igual, pero se cuestiona eso.” (Reunión del Programa Facultad Abierta, octubre de 2011, Registro de campo).

conflicto laboral que culmina en la recuperación son distintos los niveles de percepción entre los trabajadores sobre el sentido atribuido a sus acciones, aunque el objetivo consensuado sea mantener la fuente laboral. Vimos que durante la ocupación de las instalaciones de la empresa existe un momento de viraje. Si en un primer momento se la ocupa con fines de vigilancia (para impedir maniobras de cierre), en un segundo prevalece la intención de ponerla en funcionamiento. Un tránsito entre el enfoque del grupo puesto en el *exterior* de la empresa, marcado por la “espera” de una intermediación sobre el conflicto, y el enfoque puesto hacia el *interior* de esta, evaluando sus medios y condiciones de ponerla en marcha.

De tal modo sinuoso, subsisten diferencias internas sin tratamiento entre los protagonistas de la recuperación, ya que las disputas de opinión podrían fracturar la unidad del grupo durante el conflicto. Una vez iniciada la autogestión, los diferentes grados de asimilación existentes entre los trabajadores suelen producir disputas internas por el sentido hegemónico sobre cómo consolidar la autogestión. Indagamos que esa subsistencia de discordancias sin tratamiento se convierte en diferentes niveles de interiorización del compromiso asumido: mientras unos se limitan a ejercer la función de su puesto de trabajo y reproducen reclamos de tipo “sindical” frente a sus pares, otros se ocupan de las tareas administrativas y articulaciones políticas externas a la empresa.

En esas condiciones, el núcleo reivindicativo que mencionamos alcanza solo una hegemonía débil en el interior del grupo. Por la falta de alternativas, podríamos decir, los trabajadores en conflicto dejan de esperar una solución exterior y pasan a enfocarse en el interior del grupo como su horizonte de éxito. Una vez iniciada la autogestión ese núcleo suele asumir la parte administrativa de la empresa recuperada, estando en constante evaluación por aquellos que se resigan a ejecutar la función estricta de su puesto de trabajo.

Si antes los mecanismos pedagógicos existían para disciplinar la fuerza de trabajo, ahora la didáctica del ejercicio colectivo debe establecer las formas de autorregulación del trabajo, para lo que todos deben conocer la situación de la empresa. Pero, algunos adquieren esa consciencia sólo para asegurarse de que los ingresos a ser distribuidos no rebasarán sus expectativas. Entre muchos, *reintegrarse al mercado* permanece como el *objetivo anhelado* y las pautas de conducta de esos trabajadores parecen más susceptibles a las estrategias formativas del capital.

En parte, eso se debe al hecho de que la arremetida de los trabajadores para recuperar su empresa contiene un *carácter ambivalente*: para recuperar su situación inicial de asalariados los trabajadores debieron superar la condición asalariada, engendrando un sistema autogestionado.

Así, los trabajadores atraviesan una *situación paradójica*, pues la autogestión les exige superar la condición asalariada que tenían como el objetivo inicial de la recuperación – volver a los mejores momentos de la vida bajo relación salarial. Así, hay una constante disputa entre los que asumen la autorregulación del trabajo y aquellos que se resignan a su puesto a la espera de un retiro satisfactorio. En ese contexto, es siempre precaria y reversible la conducción de aquel núcleo reivindicativo mencionado, que suele asumir la administración de la empresa autogestionada.

Por eso, podemos constatar que se opera una ruptura solamente parcial del *habitus* fabril anterior, una vez que persisten rasgos de una *subjetividad asalariada* entre los trabajadores. Esa resignificación parcial de la visión de mundo opresora hace con que persista como horizonte de éxito la percepción de un ingreso satisfactorio – un desalojo ambiguo del opresor como ideal de vida, una vez que integrarse al mercado permanece como el objetivo anhelado. Se trata de una tensión entre *resignación individual* y *apropiación colectiva* reflejada en la coexistencia de criterios antagónicos al interior del grupo autogestionado. Esa tensión nos permite aseverar, a su vez, sobre la coexistencia de una “subjetividad asalariada” reminiscente contra una “subjetividad autogestionada” en formación.

Además, las ERTs se encuentran en una situación de precariedad jurídica, respecto a la seguridad social de su fuerza de trabajo y a la tenencia de las instalaciones de la unidad productiva. Sin acceso a créditos, se trata de poner en marcha una empresa que el dueño quería hacerse cargo. En estas condiciones desventajosas, se demuestra inadecuado buscar insertarse en el mercado, como una empresa más, y tener en eso la principal estrategia para consolidar la autogestión.

Podemos concluir que la apropiación del proceso productivo no necesariamente significa la conformación de un grupo plenamente consciente de sus atribuciones en la gestión de la empresa. Desde un punto de vista genérico, la autogestión obrera se encuentra en una situación de disputa entre consolidación y reversibilidad, una vez que la implementación de la autogestión dentro de la empresa no significa la desaparición de ciertos dispositivos pedagógicos presentes en las estrategias formativas del capital.

Aun en esas condiciones sumamente desventajosas, las ERTs argentinas han demostrado que sus trabajadores y trabajadoras tienen condiciones de hacerse cargo de la gestión de empresas, recuperando el trabajo en condiciones muy adversas y en contra de todo pronóstico – una experiencia que ha podido ir más lejos de lo que se esperaba y que demuestra tener todavía mucho hilo en el carretel.

Bibliografía

- ACHILLI, Elena. Investigación socioantropológica en educación. Para pensar la noción de contexto. In: ELICHIRY, Nora (org.). **Historia y vida cotidiana en educación**. Perspectivas interdisciplinarias, coordinado por. Buenos Aires: Manantial, 2013.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1995.
- ARECCO, Maximiliano. **Nuestra comisión interna**: la organización de los trabajadores de Praxair. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborale, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. **El sentido práctico**. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2007.
- CALLOWAY, Cecilia. Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as. **Revista Idelcoop** n. 218, p. 11- 30, 2016.
- FAJN, Gabriel. **Fábricas y Empresas Recuperadas**: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad. Buenos Aires: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2005.
- FERNÁNDEZ, Ana María. **Política y subjetividad**. Asambleas barriales y fábricas recuperadas. Buenos Aires: Biblios, 2008.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- GRACIA, María Amalia. **Fábricas de resistencia y recuperación social**: experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina. México: El Colegio de México/Centro de Estudios Sociológicos, 2011.
- PETRIELLA, Ángel. Prólogo. In: FAJN, Gabriel (org.). **Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad**. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, 2005.
- PROGRAMA FACULTAD ABIERTA. **Informe**. Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016. [en línea], 2016. Disponible en <http://www.recuperadasdoc.com.ar/informe-mayo-2016.pdf>.
- REBÓN, Julián. **Desobedeciendo al Desempleo**. Buenos Aires: Picaso/La Rosa Blindada, 2004.
- ROCKWELL, Elsie. **La experiencia etnográfica**: historia y cultura en los procesos educativos. Buenos Aires: Paidós, 2009.
- RUGGERI, Andrés. **¿Qué son las empresas recuperadas?** Autogestión de la clase trabajadora. Buenos Aires: Continente, 2014.

SAAVEDRA, Ignacio. y Rebón, Julián. **Empresas recuperadas**: la autogestión de los trabajadores. Buenos Aires: Capital Intelectual, 2006.

SOUL, Julia. Crónica de la autogestión del ex-hipermercado Tigre en Rosario (abril 2003). In: HERNÁNDEZ, Mario (org.). **El Movimiento de Autogestión Obrera en Argentina**. Empresas recuperadas y movimientos de trabajadores desocupados. Buenos Aires: Editorial Topia, 2013. p 63 -73.