

Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as

CECILIA CALLOWAY¹

Resumen

El presente trabajo analiza los procedimientos de autorregulación construidos por los colectivos de trabajadores/as en las fábricas y empresas recuperadas.²

En ellas, se ha reemplazado la disciplina fabril tradicional llevada a cabo por tantos años por los dueños, jefes, gerentes y patrones, y en su lugar, los trabajadores han tenido que construir procedimientos de autorregulación colectiva. Fue necesario establecer una serie de pautas que permitieran ajustar y coordinar conductas en función de la organización del colectivo para la producción. Entre ellas, encontramos la modalidad de retiros de dinero, los horarios de trabajo, la frecuencia de los espacios assemblearios, la toma de decisiones en los mismos, los criterios de incorporación de socios y los posicionamientos subjetivos de los trabajadores/as. Estas serán las dimensiones que se desarrollarán a lo largo de este trabajo.

Palabras clave: Fábricas y empresas recuperadas, autogestión, autorregulación, colectivos de trabajadores/as

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:
30/08/2015

Fecha de aprobación:
18/01/2016

Revista Idelcoop, N° 218,
*Autorregulación de los
colectivos autogestivos de
trabajadores/as*, marzo de
2016.

ISSN 0327 1919. P. 11- 30
/ Sección: Reflexiones y
Debates

¹ Licenciada en Psicología. Investigadora CCC/UBA. Docente UBA (Jefa de trabajos prácticos de la materia Teoría y Técnica de Grupos, Facultad de Psicología/Profesora del Colegio Nacional de Buenos Aires). Miembro del OSERA (Observatorio sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas/IIGG). Correo electrónico: cecilia.calloway@gmail.com

² El trabajo de campo que fundamenta este escrito tuvo inicio en el marco de una beca UBACyT de Maestría (2007-2010) y continuó en el relevamiento de datos que realicé como miembro del OSERA. Se utilizó metodología cualitativa para la recolección y el análisis de la información. Se contactó con fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores/as con organización autogestiva y horizontal. Se entrevistó a trabajadores y trabajadoras y se realizaron observaciones participantes y no participantes. La muestra cuenta con un total de 15 fábricas y empresas en las cuales se han realizado entrevistas en profundidad a los trabajadores y trabajadoras de las mismas.

Resumo

Auto-regulação dos coletivos auto gestionários de trabalhadores/as

O presente trabalho analisa os procedimentos de auto-regulação criados pelos coletivos de trabalhadores/as nas fábricas e empresas recuperadas.

Nelas foi substituída a disciplina fabril tradicional imposta durante muitos anos pelos donos, chefes, gerentes y patrões, y, no seu lugar, os trabalhadores criaram procedimentos de auto-regulação coletiva. Foi necessário estabelecer uma série de pautas para ajustarem e coordenarem as condutas respeitando a organização do coletivo para a produção. Dentre elas, temos a modalidade de retiro de dinheiro, os horários de trabalho, a frequência da reunião das assembleias, a tomada de decisões nas assembleias, os critérios de incorporação de sócios e os posicionamentos subjetivos dos trabalhadores/as. Essas dimensões serão desenvolvidas ao longo deste trabalho.

Palavras-chave: *Fábricas e Empresas recuperadas, Autogestão, Auto regulação, Coletivos de trabalhadores/as*

Abstract

Self-regulation of workers' self-managed groups

This work goes over the self-management procedures established by the groups of male and female workers at worker-recovered factories and companies.

The old traditional discipline established by the factory and company owners and managers has been replaced by collective self-regulation procedures set up by the workers. A series of guidelines were necessary to allow for the coordination and regulation of the workers' conduct in order to organize the group for production. Those guidelines include the ones referring to money withdrawals, timetables, meeting frequency and decision-making process, associate incorporation criteria, and workers' subjective positioning, among others. These are the topics addressed in the present article.

Keywords: *Recovered companies and factories, self-management, self-regulation, groups of workers*

MODALIDADES DE ORGANIZACIÓN DE LAS FÁBRICAS Y EMPRESAS RECUPERADAS. LA CONSTRUCCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUTORREGULACIÓN

En las fábricas sin patrón cae en desuso la disciplina fabril tradicional sostenida por los jefes, gerentes y capataces, y se constituye un nuevo marco regulatorio que tiene como condición la creación entre el conjunto de los trabajadores. Pasa de ser ajena e impuesta por uno o algunos puestos jerárquicos en la fábrica bajo patrón, a ser construida por el colectivo de trabajadores. El espacio en el cual esta creación tiene lugar es generalmente la asamblea que funciona como soberana de las cooperativas de trabajo. De todos modos, veremos las singularidades que adoptan las asambleas en sus modalidades de organización y algunas de las características de los procedimientos de autorregulación que establecen.

En el devenir de casi todas las fábricas y empresas recuperadas hay un inicio donde la asamblea parece la herramienta única para la toma de decisiones. Pasada esta primera etapa, se van creando nuevas formas organizativas que en algunos casos refuerzan el sostenimiento de la horizontalidad fundante del colectivo y en otros casos van tomando formas más delegativas. Esto puede suceder incluso con la propia asamblea, ya que la misma puede perder su carácter de participación horizontal, donde realmente se decide todo entre todos, para pasar a tomar una dinámica de ritual más burocrático, donde solo hablan algunos pocos que ya decidieron todo previamente. En estos casos, la asamblea es solo un paso necesario para convalidar o refrendar esta decisión mediante un cierto consenso; tal es el caso de las fábricas en donde las decisiones son tomadas por el Consejo de Administración y solo se informan y se vota en la asamblea a título formal.

El dispositivo de asamblea toma una modalidad u otra según la idea que ese colectivo tenga acerca del emprendimiento recuperado. Dependerá de qué idea sostienen acerca de la producción colectiva y de lo que proyectan hacer con esa fábrica o empresa. Algunas inventan modalidades muy novedosas de producción y de gestión, mientras que otras se transforman en cooperativas tradicionales.

El dispositivo asambleario puede ser considerado un analizador³ de las modalidades de construcción política que se sostienen en cada fábrica y empresa recuperada. En este sentido, su frecuencia de realización puede considerarse un indicador relevante. Así, en aquellos casos en los que va ganando espacios la lógica delegativa, se advierte que la frecuencia de realización de las asambleas suele hacerse cada vez más espaciada. Por el contrario, cuando prevalece una dinámica más autogestiva, se advierte una modalidad distinta que incluye asambleas realizadas con mayor frecuencia y/o asambleas adicionales a las programadas. Por ejemplo, en la fábrica de cerámicos Zanón, han previsto que cualquier operario/a pueda convocar a una asamblea extraordinaria si considera que hay un tema a tratar entre todos y/o alcanzar consenso evitando las votaciones.

Los trabajadores que sostienen la necesidad de consenso consideran que la modalidad de votación no es adecuada frente a ciertas decisiones de trascendencia. Por ejemplo, piensan que, si hubieran organizado la decisión de tomar la fábrica por votación, quienes “no hubieran estado convencidos” se podrían haber retirado en pocos días, y esto hubiera amenazado la posibilidad de sostener la medida de fuerza.

³ Dice Lourau, en *El análisis institucional* (1970): “Daremos el nombre de analizador a lo que permite revelar la estructura de la institución, provocarla, obligarla a hablar”.

La intensidad de la lucha en la recuperación, la relación que establecen con la comunidad, el vínculo que mantienen con los movimientos que nuclean fábricas y empresas recuperadas (MNFR, MNER, FACTA, ANTA, UPEA) constituyen los diferentes hilos que conforman el nudo singular de cada recuperada en la organización de estos colectivos de trabajadores.

Así, todo parece indicar que *cuanto menor es el grado de delegación, mayor es la utilización de asambleas*. No solo aquellas ya programadas con anterioridad, sino las que los propios trabajadores/as denominan “asambleas breves”, que son las que se convocan en cualquier momento para decidir temas puntuales. Por esto, podría pensarse que un colectivo que se esfuerza por sostener mayor frecuencia en la realización de sus asambleas estaría mostrando una preocupación y/o una necesidad de sostener este espacio fundamental de horizontalidad. Puede considerarse entonces que la asamblea horizontal es una de las condiciones de posibilidad de la autogestión, aunque no sea la única.

En lo cotidiano, ambos modos tensan: en cada sector se puede funcionar de forma delegativa o de forma horizontal, cada acto que se lleva a cabo dentro y fuera de la fábrica puede llevar la impronta de una u otra modalidad. En estos casos, en el día a día se establecen prácticas que están orientadas a buscar consensos, a decidir juntos. Esto se produce en cada sector, en cada reunión de coordinadores o de trabajo, en cada espacio político. Es una lógica colectiva que incluye, aunque excede, el mecanismo asambleario y

que atraviesa cada acto institucional y cada mecanismo de organización que se establece.

La mayoría de las fábricas y empresas recuperadas se han ido constituyendo en cooperativas de trabajo, aunque la modalidad de organización que ha ido forjando cada una de ellas desborda la homogeneización que implica, según el Estado, constituirse bajo esta única figura. En muchas de estas fábricas y empresas recuperadas la figura de cooperativa de trabajo es la figura legal que han encontrado para adoptar hacia el exterior, ella les permite comercializar su producción, pero esto no quiere decir que adopten los modos de organización que ellas suponen. De hecho, los modos de organización que crean son diversos entre una y otra fábrica recuperada. La intensidad de la lucha en la recuperación, la relación que establecen con la comunidad, el vínculo que mantienen con los movimientos que nuclean fábricas y empresas recuperadas (MNFR, MNER, FACTA, ANTA, UPEA)⁴ constituyen los diferentes hilos que conforman el nudo singular de cada recuperada en la organización de estos colectivos de trabajadores.

Siguiendo esta línea, el modo de organización que se pauta desde el criterio de “cooperativas de trabajo” está constituido por dos instancias fundamentales, una es la asamblea, a la que deben asistir todos los trabajadores (y en una cooperativa de trabajo debe ser soberana), y otra es el consejo directivo, que está conformado por un presidente, un secretario y un tesorero elegidos por los trabajadores y en cargos renovables. En líneas generales, las decisiones que resultan vitales para las fábricas y empresas recuperadas son tomadas en la asamblea, recayendo la res-

⁴ Las siglas responden a Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas, Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados, Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados y Unión Productiva de Empresas Autogestionadas.

ponsabilidad de las mismas sobre el conjunto de trabajadores. El consejo directivo es el órgano ejecutor de dichas decisiones y también se encarga de tomar decisiones de orden cotidiano por las cuales sería un desgaste para los trabajadores y para la producción convocar a una asamblea. Ejemplos de esto, según lo enunciado por los trabajadores, son las reparaciones de orden edilicio, compras de insumos de uso cotidiano, etc.

LAS SINGULARIDADES DE LAS ASAMBLEAS

Las asambleas en las fábricas y empresas recuperadas adquieren modalidades diversas, que resisten la homogeneización que conlleva el armado de una cooperativa de trabajo, diversas desde diferentes aspectos: frecuencia, organización, modalidades de arribar a una decisión.

Con respecto a la frecuencia, en general las fábricas y empresas recuperadas realizan asambleas informales según marque la necesidad del colectivo. Situaciones cotidianas que presentan dificultades inesperadas, conflictos en los canales de comunicación, malentendidos en el trato entre los compañeros, constituyen motivos que insisten en los relatos de los trabajadores para convocar a una asamblea informal. Así, podemos encontrar fábricas en las que la asamblea se realiza una vez cada seis meses o una vez por año, los casos de menor frecuencia, y luego fábricas que realizan una asamblea cada 15 días ya que a ellos les resulta necesario. Un trabajador decía: “No hay una frecuencia. La asamblea es por la circunstancia que lo amerite”. Podemos decir que, en líneas generales, en la mayoría de las fábricas relevadas, las asambleas se realizan una vez por mes.

En ese espacio se discuten diversos temas y se intenta generar, con la participación, un compromiso con la fábrica, con el proyecto que implica y con el colectivo de traba-

jadores. Como mencionábamos al inicio, en un comienzo era usual que se discutieran en asamblea cuestiones de orden cotidiano, pero a medida que fueron avanzando en la producción, las decisiones de orden cotidiano quedaron para el consejo o las comisiones que debieron formarse al momento de constituirse en cooperativa, y solo las grandes decisiones quedan para la asamblea. También se discuten allí los problemas que puedan surgir en el ámbito laboral. Un trabajador contaba: “Nos vamos llevando. En general cuando hay un recalitrante que complica un poco la relación cordial que se supone tenemos que llevar, decimos ‘mirá, hacemos una asamblea, discutámoslo, pongamos las cartas sobre la mesa. Si vos le tenés que decir algo a aquel, se lo decís, y sino callalo para siempre, no rompas los cocos. Si tenés algo que plantear, plantealo ahora cara a cara”.

Otro de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en las asambleas son las modalidades de arribar a una decisión. En la mayoría de las fábricas y empresas en las que se realizaron entrevistas observamos dos mecanismos con que operaban las asambleas para la toma de decisiones. Algunas llegan a los acuerdos a través de consensos, otras lo hacen por medio de la votación. El medio para arribar a las decisiones ya es una decisión en sí misma de cada fábrica o empresa, que suele responder a los modos de construcción política asumidos.

Muchas de ellas plantean que para llegar a tomar decisiones importantes, que involucran a la totalidad del colectivo, trabajan para lograr un consenso y un verdadero convencimiento de los compañeros que forman parte del colectivo, ya que muchas veces, si estas grandes decisiones son tomadas por votación, existen reproches posteriores. Según las voces de algunos de los trabajadores, lo que insiste es la idea de poder “madurar” ciertas decisiones, para que luego se puedan

mantener, ya que el sostenimiento de algunas medidas se realiza “con el cuerpo”; muchas veces las decisiones implican riesgos legales y por consecuencia posibles represiones policiales o también prolongadas guardias en las fábricas y empresas para evitar un desalojo.

Así también, en muchas otras, la modalidad es por votación, así cada uno de los trabajadores tendrá derecho a un voto. En lo que hace a este aspecto, los trabajadores sostienen que la asamblea tiene que funcionar como “soberana” y todos deben asistir para así poder enterarse del funcionamiento global de la fábrica o empresa, ya que es de ese modo por el cual se logra el compromiso en el colectivo de trabajadores.

Se podría decir que la asistencia a las asambleas da una pauta del nivel de cohesión, así como también del nivel de responsabilidad acerca de las decisiones y consecuencias que implica el proyecto de la fábrica o empresa recuperada.

Aquí, un factor que parece ponerse en juego, es el número de trabajadores que componen cada colectivo; en las fábricas y empresas que están constituidas por pocos trabajadores, parecen ponerse en marcha mecanismos informales de toma de decisiones; esto parece deberse a la posibilidad de relación “cara a cara” que permite este número numerable de personas,⁵ generando otro dispositivo y, por consecuencia, otras condiciones laborales. Podríamos decir que en estos casos se vuelve más difícil eludir la responsabilidad de involucrarse en los procesos de decisión. En consonancia con esta enunciación, Bonaparte plantea: “En los grupos chicos y nuevos tal sistema funciona con eficacia. Todos los miembros se conocen y en ese caso se entrelazan las responsabilidades, los aportes y controles que ejercitan unos y otros, sean integrantes de

cuerpos directivos o simples asociados”⁶

Aquí también debemos mencionar algo ya enunciado en *Política y subjetividad*⁷, que es un fenómeno denominado *estado asambleario* (más adelante denominado como *estar asambleario*)⁸, expresión que hace referencia a una práctica por la cual muchas veces “las discusiones se desarrollan en todo momento en los pasillos, en los descansos, las comidas, en la cotidianeidad, de modo tal que el tratamiento de los temas no se restringe al espacio propiamente asambleario sino que se da una suerte de debate o deliberación que incluye los espacios informales, los tiempos de producción y de descanso”. Son estas deliberaciones informales las que luego son trasladadas al dispositivo asambleario. Esto se debe al estado de invención permanente en el que está una empresa o fábrica recuperada; deben inventar camino todo el tiempo, nuevas formas de organizarse y con ello nuevos saberes. Habilidades nuevas que se crean, decisiones nuevas que se toman todo el tiempo sobre la marcha.

LA IMPORTANCIA DE LA ASAMBLEA EN LA AUTORREGULACIÓN COLECTIVA

Es en este tipo de entramado que se dan los procesos de construcción de autorregu-

⁶ Bonaparte (2007).

⁷ *Política y subjetividad: asambleas barriales y fábricas recuperadas* de Ana María Fernández y colaboradores/as, Tinta Limón ediciones (2006) es un libro resultado de dos proyectos consecutivos de investigación (UBA-CyT con sede en la Facultad de Psicología), dedicados a investigar producción de subjetividad en el marco de asambleas barriales y fábricas recuperadas. Fui integrante de los equipos de ambos proyectos.

⁸ Es interesante realizar la genealogía de este término, ya que si bien en un primer momento se lo denominó estado asambleario, más adelante, en el marco del equipo de investigación, se comenzó a interrogar la implicancia de estado. Consideramos que no es algo que permanece de una determinada forma e inalterable, aludiendo de alguna forma a cierta ontología, sino más bien responde a momentos por los cuales transita el colectivo de trabajadores/as; de esta forma se decidió denominarlo estar asambleario.

⁵ Fernández (1989).

lación colectiva. Entiendo por autorregulación colectiva:

Un conjunto de prácticas colectivas que reemplazan en una organización autogestiva a la disciplina fabril propia de la organizacional vertical. La regulación se pone en marcha en lo cotidiano y presupone la invención de una respuesta ante los problemas diarios que obstaculizan la producción, por ejemplo: las llegadas tarde, las ausencias sin aviso, los retrasos en la producción, los faltantes de dinero, el tiempo del almuerzo, etc.⁹

Si bien ciertas significaciones imaginarias presuponen que una fábrica, al estar autogestionada, no tiene reglas, y a esto, a su vez, se lo entiende como un mayor grado de libertad, en nuestros relevamientos observamos que el hecho de autogenerar sus propias reglas constituye una de las invenciones más arduas. Es necesario entender que debe existir una autorregulación colectiva para que un conjunto de trabajadores pueda funcionar como un colectivo autónomo. Esto es imprescindible para lograr efectivamente la producción. Esto quiere decir que un conjunto de normas y acuerdos colectivos deben reemplazar a la disciplina fabril tradicional que ha caído luego de la salida del patrón.

Podemos encontrar que muchos trabajadores entrevistados sostienen que es en la asamblea donde se construye una suerte de "nueva disciplina". Ya no será la disciplina fabril descripta por M. Foucault. Explican que es allí donde acuerdan pautas y normas para poder continuar su funcionamiento organizacional y productivo. Se discute entre todos y se vota o se decide por consenso según la fábrica o empresa.

La necesidad de comenzar a poner en común algunas pautas y normas comienza a surgir a medida que avanzan en la producción. Un as-

pecto se relaciona con el manejo del dinero. En muchas fábricas y empresas el aumento en la producción y por consecuencia el aumento de ingreso de dinero hizo que comenzaran algunas discusiones en torno a qué hacer con el mismo; también se presentaron algunas situaciones de robo; esto llevó a los trabajadores a tener que consensuar determinadas normas, pautas y también sanciones ante los hechos de robo.

Otro aspecto a consensuar son los horarios de trabajo; así por ejemplo, en una panadería recuperada, los trabajadores relataban que se les estaba haciendo necesario armar algún tipo de estatuto para poder poner en común determinadas pautas en relación a los horarios de trabajo a cumplir, para que pudiera salir en tiempo y forma la producción. Al entrevistar al director del consejo de administración de una clínica recuperada de Córdoba, él relataba que a la hora de consensuar y comenzar a armar un reglamento se dieron cuenta que terminó siendo un reglamento de "desflexibilización laboral", ya que de alguna manera restituían entre los compañeros los derechos laborales, que en líneas generales fueron arrasados por el proceso de flexibilización laboral profundizado durante la década de los 90.

Una característica a destacar es que la autorregulación ya no es impuesta a cada uno de los trabajadores en forma arbitraria desde la patronal o el consejo directivo. Tampoco es ajena para ellos, ya que es el producto de las decisiones colectivas en función de generar un marco normativo que permita la convivencia laboral, la producción y la gestión. Es en estas fábricas y empresas recuperadas que se tensiona el modo de subjetivación tradicional de la modernidad, marcado por la individualidad, y pasa a tomar protagonismo el colectivo de trabajadores, promoviendo la autonomía. Así podemos concluir que la producción de autonomía solo es posible en el

⁹ Calloway (2008).

marco de lo colectivo; ella significa reconocer al otro como un igual, aunque distinto. Es en el "entre todos" que se trabajará en función de lograr la autonomía del colectivo.

PARTICULARIDADES DE LA AUTORREGULACIÓN

La autorregulación tiene lugar en aquellas fábricas que constituyen un colectivo de trabajadores de carácter horizontal y autogestivo. De cualquier manera podemos decir, a diez años del estallido del proceso recuperador de fábricas, que en muchas de ellas tensiona con las regulaciones disciplinarias de una fábrica bajo patrón. En un comienzo de la recuperación, en líneas generales, estas normas caen; en ese momento predomina la invención del colectivo, pero a medida que va pasando el tiempo las invenciones parecen instituirse y así también, según algunos autores, se retoman pautas regulatorias de la disciplina fabril.¹⁰ Otros consideran que lo que sucede es que en ese momento de las cooperativas de trabajo los procedimientos se van institucionalizando y por consecuencia se van armando patrones más duros para algunas conductas o actitudes.¹¹ De cualquier manera, pienso que la gran diferencia con la disciplina fabril es que ahora es la asamblea la que decide y se constituye en el espacio para construir procedimientos de autorregulación, así como para aplicar medidas disciplinarias. Este predominio de lo colectivo parece ser la modalidad de resistencia que insiste en la mayoría de las fábricas y empresas recuperadas.

LOS TRES MOMENTOS DE LA AUTORREGULACIÓN EN FÁBRICAS Y EMPRESAS RECUPERADAS

LOS TRES MOMENTOS DE LAS FÁBRICAS SIN PATRÓN

Habiendo ya pasado algunos años de la recuperación de las primeras fábricas y empresas, encontramos que, si bien los procesos de

recuperación son singulares en cada una de ellas, en líneas generales parecerían pasar por tres momentos cronológicos que pueden formularse como etapas. Dichos momentos son:¹²

Primer momento: En este primer momento tiene lugar el vaciamiento de la fábrica o empresa por parte de la patronal. La toma como medida de fuerza, por parte de los trabajadores, a los que se les adeudaba sueldo, aguinaldo y vacaciones, en muchos casos, es la única forma de pensar que van a recuperar algo. Así también, se desarrolla el establecimiento del colectivo. Quizás en este momento pasan por la etapa más dura. Se encuentran con una fábrica o empresa vaciada, en muchos casos sin servicios (por las deudas mantenidas por la patronal comienzan a cortar los servicios tales como luz, gas, etc.), se encuentran sin dinero debido a los sueldos atrasados. En el mismo acto de la toma parecen constituirse como colectivo, quizás por el tiempo y la intensidad de las situaciones que atraviesan juntos. Es un momento de grandes transformaciones, tanto a nivel individual, como colectivo. Se instala un nuevo modo de organizarse. Hay una lógica fabril tradicional que parece estallar. Se inicia un modo nuevo en el cual se pone en juego la invención del colectivo a la hora de producir, organizarse y gestionar.

Segundo momento: En el segundo momento se inicia la producción; en general celebran con emoción la primera producción autogestiva y sin patrón. Existe igualdad y horizontalidad entre los trabajadores y viven un permanente *estar asambleario*. Junto con las primeras producciones, comienzan a realizar gestiones judiciales y políticas

¹⁰ Wyzcickier (2009).

¹¹ Bonaparte (1994).

¹² López e Imaz (2008).

para encontrar una forma jurídica que le permita a la fábrica o empresa comercializar lo producido. Esto implica contactos con otras instituciones, así como también con los movimientos que nuclean fábricas y empresas recuperadas. Aún no está establecida la frecuencia de las asambleas y parecen vivir en un estar asambleario permanente, debaten todo entre todos. En este momento prima la horizontalidad. Se establecen alianzas, tanto con movimientos que nuclean fábricas y empresas recuperadas, como con partidos políticos y sindicatos, sin homogeneidad. Se reconoce lo diverso como propio y constitutivo del colectivo.

Tercer momento: Es en el tercer momento en el que llegan a la plena producción. Se lucha por sostener la equidad entre los trabajadores. Comienza la especialización y complejidad del trabajo específico. La mayoría de las fábricas y empresas aumentan la cantidad de clientes y de ventas, así como también la cantidad de trabajadores que integran el colectivo. Este es un momento en el que aparece la preocupación por encontrar la mejor organización de la producción. Tienen, en general, cada vez más trabajo y, por consecuencia, menos tiempo para debatir en forma constante, como sucedía en el momento anterior. Las decisiones de mayor peso quedan organizadas en torno al dispositivo asambleario y las decisiones de orden más cotidiano son tomadas por el consejo de administración (ya que la mayoría de las fábricas y empresas se ha constituido como cooperativa). Se complejizan los mecanismos de producción y gestión, ya que en general amplían su capacidad productiva u ofrecen más servicios. Así se van estableciendo procedimientos más aceitados y más formales.

LA CONSTRUCCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUTORREGULACIÓN A TRAVÉS DE LOS TRES MOMENTOS DE LAS FÁBRICAS SIN PATRÓN

En este apartado veremos la construcción de los procedimientos de autorregulación en concordancia con los momentos antes descriptos.¹³

Primer momento: Si bien con el cierre de la fábrica cae de hecho toda la disciplina fabril, luego de la toma, no se instala en su lugar un nuevo dispositivo estable de control. Ante la nueva situación, el colectivo va logrando regularse con bastante eficacia, las decisiones son tomadas *en situación* en la medida en que resulta necesario. En este sentido, los tiempos-espacios fabriles son circulados por esta corriente de decisiones que va estableciendo consensos; al mismo tiempo se van repartiendo las responsabilidades. Podría afirmarse que en este primer momento la mayor regulación parece producirse mediante lo que hemos denominado *estar asambleario*,¹⁴ es decir, el colectivo funciona, se organiza, dirime las cuestiones en una modalidad asamblearia permanente. Por otra parte, en caso de conflictos, se busca muchas veces bajar las tensiones mediante estrategias de diálogo personal, apelando a la implicación y a la fuerte alianza emocional que los une a partir de la lucha y la convivencia que debieron sostener todos juntos en los difíciles tiempos de la toma.

Segundo momento: En función de la inscripción legal que consiguen, a

¹³ Una primera descripción de los tres momentos en la construcción de procedimientos de autorregulación se realizó en el trabajo: "Los desafíos de la autogestión en las fábricas y empresas recuperadas". Autores: Xabier Imaz, Cecilia Calloway y Candela Cabrera. Presentado en IV Jornadas de Investigación en Psicología. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires, 2008.

¹⁴ Fernández y cols. (2006).

partir de la lucha, se constituyen en cooperativas de trabajo, y tienen como tales la obligación de conformar un Consejo de Administración que les exige instaurar determinados puestos jerárquicos. Sin embargo, muchas siguen sosteniendo, al “interior” de la fábrica, un funcionamiento asambleario, autogestivo y horizontal. En este momento, distribuyen funciones, estipulan el modo en que se van a repartir el dinero, establecen mecanismos de organización de horarios, se comienza a sistematizar la modalidad de gestión fabril. En estas incipientes formas organizativas aparece en muchos casos un importante esfuerzo por no ser punitivos, en principio porque parecen buscar no repetir esquemas represivos que durante tantos años experimentaron, y en segundo lugar porque al estar en condiciones de igualdad en cuanto a sus relaciones de poder, entre ellos hay poco espacio para que alguien pueda colocarse netamente en un lugar de autoridad.¹⁵ De hecho, a nivel de la organización de la producción, muchos establecen *responsables* o *coordinadores* por sector que organizan el trabajo, pero que no tienen los atributos de autoridad que tenían los capataces en el sistema anterior. Por otra parte, en algunas fábricas se discuten y redactan en asambleas lo que denominan *Códigos de convivencia*, donde en general se establecen los derechos y obligaciones básicos para los asuntos cotidianos. Si aparecen temas más graves, tienden a ser tratados en particular en una asamblea que se convoca en forma extraordinaria.

¹⁵ Para ver el tema del rechazo a ocupar lugares de autoridad se puede ver algunos ejemplos en el Capítulo IX del libro *Política y Subjetividad* (2006). Allí se describen varios casos de fábricas donde muchos de los espacios que fueran ocupados por personas con cargos de autoridad quedaron sin utilizarse por largo tiempo.

Tercer momento: Crecen económicamente y se complejiza la situación en la medida en que se van integrando nuevos trabajadores que no estuvieron en la etapa fundacional. Su compromiso, en líneas generales, es menor; su implicación emocional es muy distinta; y en algunos casos, pueden llegar a posicionarse como asalariados poniendo a los integrantes del Consejo en un lugar casi equiparable al de los dueños o gerentes. Algunos se quejan, demandan y muestran menos espíritu de sacrificio y de esfuerzo que quienes han puesto todo en este proyecto. Se empiezan a elaborar *estatutos* formales, donde, entre otras cosas, se establecen diversos grados de sanciones, que incluyen la posibilidad de la expulsión del colectivo para aquellos casos extremos de deshonestidad y/o conflictividad.

Recapitulando, se puede decir que hay diversos aspectos que difieren entre una organización fabril tradicional y las fábricas recuperadas:

a) En una empresa tradicional, el dispositivo disciplinario está orientado principalmente a sostener el orden interno, la cadena de mando y, sobre todo, a garantizar la productividad a través de los dispositivos disciplinarios. En una fábrica o empresa recuperada, la autorregulación se construye al interior del colectivo de trabajadores/as en instancias como la asamblea; y tiene como función sostener la productividad y gestión en la horizontalidad que implica la conformación de estas fábricas y empresas. Es entre todos que logran crear o recuperar normas que sirven para la convivencia de este colectivo. La autorregulación conforma una de las aristas fundamentales de la autogestión al interior de las fábricas y empresas recuperadas. En una fábrica recuperada, la rentabilidad se logra a través de la constitución de un colectivo de trabajadores, que

se conforma como un nuevo “actor institucional”, de este modo se conmueve e interroga en acto el sentido de que solo el patrón o los capataces y gerentes pueden mantener el orden que produce rentabilidad. Estas empresas y fábricas recuperadas logran demostrar que con la lógica horizontal y autogestiva también se produce y se compite.

b) En cuanto a la génesis de los dispositivos disciplinares, también difieren. Mientras en la fábrica tradicional hay técnicos que desarrollan las metodologías disciplinares, en las fábricas y empresas recuperadas, como se mencionaba anteriormente, es la Asamblea el dispositivo en el cual se dirimen y construyen los criterios para la autorregulación colectiva.

c) Finalmente, si pensamos los tipos de normas que regulan una fábrica o empresa, vemos que existen dos tipos: las que son negativas o restrictivas e implican algún tipo de sanción, y otras que son positivas, que se constituyen como “cultura organizacional” y que establecen aquellas prácticas que son adecuadas y esperables para ese colectivo. Encontramos que las fábricas y empresas recuperadas tienden a construir sistemas de regulación basados en las normas positivas más que en las negativas; hay más fomento de las conductas esperables, que sanciones para las conductas inadecuadas. Esta mayor preocupación por desarrollar mecanismos de convivencia antes que establecer sistemas de normas punitivas pareciera estar en relación con el cuidado del clima laboral y grupal, para lo cual van construyendo modalidades que propician el *buen trato*¹⁶ entre compañeros, algo que parece ser vital para su subsistencia como colectivo en tanto les permite seguir luchando, decidiendo, conviviendo, creciendo, inventando y trabajando juntos.

¹⁶ Concepto desarrollado por Fernando Ulloa a lo largo de toda su obra, al que propone como estrategia que se contrapona al *maltrato institucional*. Afirma que la ternura es la base de la ética en el sujeto.

En una fábrica recuperada, la rentabilidad se logra a través de la constitución de un colectivo de trabajadores, que se conforma como un nuevo “actor institucional”, de este modo se conmueve e interroga en acto el sentido de que solo el patrón o los capataces y gerentes pueden mantener el orden que produce rentabilidad.

LA AUTORREGULACIÓN Y SUS PROCEDIMIENTOS

En este apartado, se trabajarán algunas de las dimensiones exploradas a la hora de realizar el trabajo de campo de esta investigación. Las mismas han sido útiles para indagar los diferentes aspectos en los que tiene lugar la autorregulación del colectivo de trabajadores/as de una fábrica o empresa recuperada. Las mismas son la frecuencia con que se realiza la asamblea, la modalidad de toma de decisiones, los retiros de dinero, los horarios de trabajo, la incorporación de nuevos socios y los posicionamientos subjetivos.

Previamente, en este trabajo, se desarrolló la relación que mantienen el grado de conflictividad, la autogestión alcanzada por el colectivo y la invención en los procedimientos de autorregulación. La relación entre los dos primeros aspectos, o sea, el grado de conflictividad y la autogestión alcanzada por el colectivo, ya fue enunciada en *Política y subjetividad*, en donde se afirmaba que a mayor grado de conflictividad atravesado en la ocupación y resistencia de los trabajadores en la fábrica, mayor sería el grado de autogestión alcanzado. Dicha hipótesis se vio confirmada en los avances de las investigaciones posteriores, así como también en las entrevistas realizadas para esta investigación.

Es de interés desarrollar ahora la relación que guardan los procedimientos de autorregulación en la afirmación mencionada en el párrafo anterior. Los colectivos de trabajadores que logran mayores grados de autogestión son, en líneas generales, aquellos colectivos de trabajadores que logran una mayor invención a la hora de pensar procedimientos de autorregulación que se distancien de la disciplina fabril patronal. De esta manera, los procedimientos de autorregulación constituyen una vía de exploración de la autogestión del colectivo, y de los grados de horizontalidad alcanzados.

Se desarrollaran aquí los ejes de trabajo mencionados:

DISPOSITIVO ASAMBLEARIO: LA FRECUENCIA DE LA ASAMBLEA

La frecuencia con la que se reúne la asamblea brinda datos acerca de la participación del colectivo de trabajadores en los temas que hacen a la vida laboral de la fábrica o empresa. De las fábricas y empresas relevadas, se puede concluir que las que tienen asambleas en forma más frecuente son aquellas en las que el colectivo de trabajadores logra manejarse en forma más autogestiva y llegar a mayores grados de horizontalidad. Aquellas que tienen una frecuencia más espaciada hacen recaer la responsabilidad de las decisiones en el consejo de administración o en algunos compañeros que se han constituido como líderes. De esta manera, se han encontrado fábricas y empresas que mantienen asambleas cada 15 días o un mes, y también aquellas otras que solo mantienen asambleas dos veces al año.

Sostener el ejercicio de participar, de votar, o incluso la incomodidad que produce la responsabilidad, permite un cambio que tensa los modos sociohistóricos de subjetivación del obrero/a. Por otro lado, encontramos fábricas en las cuales, por no “volver a resistir” mediante el ejercicio cotidiano de la participación y la responsabilidad, se cayó en delegar en un compañero las funciones

de dirección, con el poder que conlleva esto, volviendo a un escenario similar al anterior, cuando producían bajo patrón.

Insiste en las entrevistas en las diferentes fábricas y empresas recuperadas relevadas la importancia de “volver a resistir”, ya no hacia fuera, ya no con un contexto adverso, sino internamente. Poder sostener la autogestión, la horizontalidad que fue construida con tanto esfuerzo y a contramano de los hábitos de cada uno. El desafío más importante será no dejarse vencer por la relativa comodidad de delegar las responsabilidades en algunos compañeros y poder sostener el ejercicio cotidiano de decidir formando parte de un colectivo. El desafío es expresar la voz singular de cada trabajador en el *entre* muchos de un colectivo, generando en forma permanente condiciones de igualdad.

La lógica horizontal permitirá, si es que se sostiene (aunque siempre en tensión), la expresión de la singularidad, sin desigualar al que la expresa,¹⁷ sin necesidad de homogeneizar al colectivo, sino justamente, al decir de Deleuze y Guattari, sosteniendo las partes al lado del todo.¹⁸ Lógica que permite la emergencia de la diversidad y a su vez da condiciones de posibilidad a nuevos posicionamientos subjetivos, no ya estrictamente en ámbitos laborales, sino en otros aspectos de la vida de cada uno. Así también, es desde estos nuevos posicionamientos subjetivos que se puede entender la importancia de la asamblea a la hora de sostener la autogestión y, por consecuencia, la autorregulación.

LA MODALIDAD DE TOMA DE DECISIONES

La modalidad de toma de decisiones varía de acuerdo a cada fábrica o empresa. Se pue-

¹⁷ Fernández (2009).

¹⁸ “No creemos en las totalidades más que al lado. Y si encontramos una totalidad tal al lado de partes, esta totalidad es un todo de aquellas partes, pero no las totaliza, es una unidad de todas aquellas partes, pero no las unifica, y que se añade a ellas como una nueva parte compuesta aparte” (Deleuze y Guattari; 1985).

de afirmar que generalmente el proceso de toma de decisiones se da en el ámbito del dispositivo asambleario, aunque algunas veces ellas se materializa entre los miembros del consejo de administración, se lleva a cabo por parte de alguno de los compañeros que mantiene un liderazgo frente al colectivo o en el estar asambleario que encontramos en los pasillos, cocinas o lugares informales de la fábrica o empresa.

Como se mencionaba anteriormente, la mayoría de las decisiones se dan en el ámbito de la asamblea. Aquí hay dos modalidades preponderantes: la votación o el consenso. De las fábricas y empresas relevadas, se puede afirmar que la mayoría se maneja por votación, aunque algunas manifiestan la importancia de llegar a un consenso cuando se encuentran frente a una decisión en la que de alguna manera “hay que poner el cuerpo”; ante esto prefieren que la decisión “madure” y llegar a un consenso total de los trabajadores/as para que exista una responsabilidad mayor y a futuro poder evitar reproches o fricciones entre los compañeros.

LOS RETIROS DE DINERO

De las fábricas y empresas indagadas se puede decir que en la mayoría los retiros de dinero son equitativos, sin tomar en cuenta el rol que ocupa cada trabajador en la producción de la fábrica, o sea, no hay diferencias entre un trabajador que está en un puesto administrativo y otro que se encuentra en la línea de producción. Existen diferencias que no superan el 10% y ellas dependen de la antigüedad, de haber participado de la toma y lucha de la fábrica o empresa, del turno que cumplen (por ejemplo aquellos trabajadores que cumplen el turno noche en algunas fábricas reciben un 10% más en el retiro obtenido). Así también, en algunas fábricas se pueden realizar horas extra.

Pero lo fundamental que comparten todas

las fábricas y empresas indagadas es que el retiro sea equitativo, respetando horas trabajadas, como una forma de plasmar en la distribución del dinero la ausencia de jerarquías que conlleva la horizontalidad y la autogestión que priman en las fábricas y empresas recuperadas.

Un debate aparte será el destino de los excedentes de dinero, ya que muchos trabajadores piensan que estos deben ser distribuidos entre los trabajadores y otros sostienen que deben ser reinvertidos en las fábricas y empresas en las cuales trabajan. Este debate lleva muchas veces largas horas de discusión en las asambleas. Generalmente se suele dar a fin de año, junto con el balance anual. Algunos trabajadores piensan que debe ser redistribuido como una suerte de aguinaldo, y otros, que debe ser reinvertido en maquinaria, materia prima o capacitación, pensando en la fábrica como un proyecto a largo plazo. Cuando se indagó acerca de estas diferencias de opinión, algunos trabajadores de diferentes fábricas y empresas coincidían en que los trabajadores más jóvenes se inclinan más por redistribuir el excedente entre ellos. Los entrevistados atribuían dichas decisiones a significaciones imaginarias ligadas a una generación a la que le cuesta pensar en los proyectos a largo plazo.

Otro tema a mencionar, aunque no ligado estrictamente a los retiros de dinero, se trata de los préstamos de dinero en estas fábricas y empresas. Como se desarrollará más adelante (en el apartado que describe la incorporación de socios), la situación tributaria y financiera en la que se encuentran estos trabajadores es frágil, ya que la mayoría son monotributistas. Como es sabido, ser monotributista dificulta el acceso a créditos ante cualquier necesidad de orden personal, como puede ser refaccionar la casa o realizar algún viaje. Ante esto, muchas fábricas y empresas tienen sistemas informales internos de préstamos. Por ejem-

plo, en IMPA, se le puede otorgar un préstamo a cualquier trabajador que lo solicite hasta 8.000; lo irá devolviendo en forma semanal, devolverá \$400 por semana, hasta completar dicha suma. De más está aclarar que no se cobran intereses, ya que no se trata de un negocio lucrativo, sino de una facilidad que se le otorga al trabajador que, por la fragilidad de su condición, no puede acceder a ese dinero por fuera de la fábrica.

Ante esto, una de las trabajadoras de la fábrica mencionada contaba que un trabajador que había solicitado el préstamo preguntaba en forma insistente cuánto tenía que devolver, cuando ella le contestó que era la misma suma prestada, el trabajador preguntó “¿Y cuál es el beneficio de la fábrica?”. Esta respuesta marca una pauta en relación a la tensión de dos lógicas, por un lado, la lógica capitalista externa, con la cual los trabajadores tienen que lidiar día a día, y por el otro, la lógica propia de una fábrica recuperada autogestiva y horizontal, con espíritu cooperativista. Muchos trabajadores, por momentos, se quedan atrapados en ese nudo de relaciones.

LOS HORARIOS DE TRABAJO

En un comienzo de la recuperación de cada fábrica o empresa, fue una práctica usual no utilizar más el reloj fichero con el que todas las fábricas bajo patrón se manejaban, como forma de controlar el horario de producción de cada trabajador. Las explicaciones que los trabajadores daban de por qué sacaban el reloj eran diferentes, algunos decían que eran muy pocos durante la recuperación y sabían quién había llegado a qué hora, otros decían que les parecía una manera de controlar con la que habían sufrido mucho y por eso decidían manejarse de otra forma o simplemente que no sabían si iban a poder sostener la producción en el tiempo y aún no se habían planteado cómo controlarla.

Con el paso del tiempo, la mayoría de las

fábricas y empresas fue creciendo productivamente y con esto necesitaron la incorporación de socios para poder dar abasto con la producción. Fue así que la mayoría volvió a utilizar un método de control de las horas trabajadas, algunas volvieron a poner el viejo reloj, otras instalaron uno más moderno, como por ejemplo los ficheros digitales (utilizan la huella digital para verificar la identidad del trabajador), y otros volvieron a utilizar el viejo método de anunciarse en portería o recepción para que el compañero que está allí anote en una planilla el horario de entrada y de salida.

En cuanto a las horas trabajadas, en general la cantidad de horas por día que cubren son aquellas necesarias para sacar adelante la producción. Así, nos encontramos con fábricas y empresas que trabajan 8 horas, y con otras que trabajan menos o que, por el contrario, llegan a trabajar entre 10 y 11 horas de acuerdo a la demanda de la temporada por la que están pasando.

Es aquí donde se pone en juego la autorregulación singular que supo construir cada fábrica. Dicha autorregulación nos mostrará de alguna manera el cómo, el mecanismo, el procedimiento en uno de los aspectos de la autogestión. ¿Cómo resolver llegadas tarde? ¿Cómo resolver faltas injustificadas? Cada fábrica lo hace a su manera; el haber podido sostener la autogestión que se fue construyendo desde un comienzo producirá en algunas fábricas – como dicen los trabajadores – una mayor conciencia de dónde están trabajando. Si el proyecto es colectivo y propio, se podrá pensar que se darán con menos frecuencia dichas faltas.

A la hora de pensar posibles sanciones, por insistencia, en todas las fábricas relevadas, se elige el descuento de dinero, mecanismo que los trabajadores ya conocían porque se aplicaba en la fábrica bajo patrón. De cualquier

manera, este viejo mecanismo disciplinar no es aquí aplicado automáticamente, es discutido en asamblea, es debatido por todos los trabajadores antes de aplicarlo al trabajador que llegó tarde o faltó. Podemos ver cómo se desliza aquí un viejo mecanismo que ingresa, sin embargo, en una nueva máquina, una máquina colectiva que se sostiene por la horizontalidad y la autogestión. Un antiguo hilo ahora forma parte de una nueva trama, adoptando otro significado dentro del conjunto, o mejor dicho en el *cómo* del colectivo.

Otra medida que han adoptado algunas fábricas fue, de alguna manera, un procedimiento de autorregulación positiva. Decidieron dar un premio al presentismo, este premio consiste en un plus de dinero que cobran si no faltan durante el mes. Esto en muchas fábricas ha resultado más efectivo que la sanción negativa que implica el descuento por faltas injustificadas o llegadas tarde.

INCORPORACIÓN DE SOCIOS

Las fábricas y empresas indagadas han crecido en términos productivos. Esto hizo que se planteen la incorporación de otros trabajadores, que por estar estas constituidas en cooperativas, se transformarían en nuevos socios. La mayoría ha crecido mucho en comparación a como había iniciado la producción.

A la hora de la incorporación de nuevos trabajadores/as, se han planteado diferentes criterios. El criterio más usual es la incorporación de familiares, ya que los familiares son personas que resultan de confianza para el colectivo de trabajadores; la confianza resulta un factor fundamental a la hora de pensar en la cohesión del colectivo. Otro criterio utilizado es la incorporación de militantes que de alguna manera hayan colaborado con el colectivo de trabajadores; un ejemplo de esto fue la incorporación de socios en Zanón, que decidió incorporar a los militantes del MTD que fueron quienes realizaron guardias

externas durante la ocupación de la fábrica.

La incorporación de nuevos socios resulta generalmente una decisión que conlleva una gran complejidad. Estos nuevos trabajadores, en líneas generales, no han participado de la toma, ocupación o conflicto por el cual pasó la unidad productiva; es por eso que se vuelve necesario transmitir de alguna manera la historia de la fábrica a cada uno que ingresa para que cada uno sepa dónde está trabajando, que no se trata de una empresa o fábrica bajo patrón, sino que a decir de algunos trabajadores, se pone en juego “la responsabilidad en el trabajo, ya que no es un trabajo común”.

Este es uno de los conflictos actuales de las fábricas y empresas recuperadas: los problemas cotidianos que surgen entre los “viejos” y los nuevos trabajadores. Los problemas más comunes se dan en torno a la responsabilidad con la que los trabajadores que se van incorporando se toman el trabajo; muchos de los trabajadores “viejos” sostienen que a los que se incorporan les cuesta “tomar conciencia” de que no se encuentran en cualquier fábrica, porque ellos no han pasado por el conflicto, ya que pasar por el conflicto implica “poner el cuerpo” y esto parece constituir una suerte de marca.

Existe también otro problema que incide en la incorporación de nuevos socios. Este se debe a la fragilidad institucional en la que viven las fábricas y empresas recuperadas, así como también la fragilidad jurídica y tributaria. Para enmarcar dicha situación es necesario explicar que jurídicamente la mayoría de estas fábricas y empresas recuperadas están constituidas como cooperativas de trabajo. La cooperativa de trabajo, a diferencia de la cooperativa tradicional, no requiere de un capital inicial para la fundación y el inicio en la producción. La cooperativa es la forma jurídica que exige el Estado para dar viabilidad al proyecto productivo de estas fábricas y empresas recuperadas.

Por otro lado, la forma de responder tributariamente de estas empresas es a través del monotributo personal de cada uno de los socios. Esto plantea un problema a futuro: cada trabajador a la hora de jubilarse lo hará con la jubilación mínima, más allá de en qué categoría de monotributo haya estado durante su vida laboral (o sea, del monto de dinero que haya facturado como promedio anualmente). En muchos casos, esto hace que los trabajadores de fábricas y empresas recuperadas comparen su situación tributaria actual y la anterior (de cuando estaban bajo patrón) y tengan grandes críticas con este sistema.¹⁹ Es por esto que desde el Ministerio de Trabajo, en la actualidad, y desde hace dos años aproximadamente, se encuentran trabajando, dentro del Programa de Trabajo Autogestionado, en un Estatuto del Trabajador Autogestionado que revea estas fragilidades que a la hora de la producción cotidiana despotencian los colectivos autogestivos.

Así, uno de los trabajadores de una fábrica ya decía en 2006: “Nos hace falta que nos reconozcan como obreros gráficos, resulta que por ser cooperativa tenemos que ser monotributistas y tener una medicina prepaga y una jubilación en una AFJP [en ese año, aún no se habían estatizado las AFJP]. Nosotros seguimos siendo trabajadores, no somos comerciantes ni patronos. Queremos seguir en el mismo sindicato y con la misma obra social, la misma caja de jubilaciones, nunca dejamos de ser trabajadores”.

Este contexto hace que los socios de estas cooperativas deban pensar muchas veces cuál es el momento justo para incorporar nuevos socios, estar seguros de que el volumen de producción se va a mantener y que la cantidad de trabajadores calculada es la

¹⁹ Para más información, consultar “Requerimientos legales e impositivos para el funcionamiento de las cooperativas de trabajo en la Argentina: problemáticas y desafíos actuales”. Valeria Mutuberría y Eleonora Feser. Revista Estudios Cooperativos, 2012.

justa para sostenerla. Porque si no luego, a la hora de los retiros de dinero, aparecerán los problemas. Es así como algunas fábricas y empresas recuperadas sufren en la actualidad este tipo de problemas, se encuentran con que por temporadas la producción merma, pero la cantidad de socios continúa siendo la misma, y los retiros terminan siendo menores.

Retomando la problemática planteada en el punto anterior, resulta de importancia, en el escenario actual de fábricas y empresas recuperadas, el debate de cómo incorporar nuevos socios (en los párrafos anteriores veíamos la importancia del cuándo). La manera que tiene cada unidad productiva a la hora de la incorporación facilitará o entorpecerá la integración al colectivo de trabajadores.

Otro punto importante resulta el ejercicio de tomar decisiones, que no es habitual en una fábrica o empresa bajo patrón, y de responsabilizarse por las decisiones tomadas. Este resulta ser un ejercicio que se va aprendiendo y poniendo en práctica sobre la marcha.

Los criterios a la hora de incorporar socios en general son a través de familiares o conocidos. Resulta ser el criterio más extendido en las fábricas y empresas recuperadas.

En puestos de trabajo que requieren mayor calificación, la búsqueda se realiza a un pedido por oficio; la condición de manejar cierto saber hacer o la especificidad de algunas máquinas requieren encontrar a una persona entrenada.

LOS POSICIONAMIENTOS SUBJETIVOS

El haber soportado ocupaciones difíciles en algunas fábricas y empresas parece ser una de las claves para armar la amalgama del colectivo de trabajadores. Fábricas y empresas que ya no son habitadas por obreros que responden a los hábitos propios de su clase social, sino por colectivos de trabajadores

que en la trama de su constitución lograron transformar los posicionamientos subjetivos de cada uno.

Así también, a medida que ingresan nuevos socios en las fábricas y empresas recuperadas, la fábrica en sí se va transformando, va mutando en sus configuraciones organizativas. Como veremos, un problema que insiste aquí es la escasa conciencia de a qué lugar están ingresando a trabajar los socios nuevos. El clic interno que se produce en los “viejos” socios, con la ocupación y resistencia a los desalojos, produce, en muchos de ellos, un nuevo posicionamiento subjetivo. Este nuevo posicionamiento se puede describir, en líneas generales, según las insistencias en las entrevistas a los trabajadores, desde diferentes aspectos: en el ámbito laboral han iniciado un ejercicio de tomar decisiones, de participar en el proceso productivo total, de manejarse con proveedores y con diferentes instituciones. Así también, muchos de ellos han iniciado un camino en la militancia partidaria, barrial o asamblearia. En sus vidas familiares, muchos de ellos se enorgullecen se considerarse ahora un ejemplo de lucha y trabajo.

En los nuevos socios ese nuevo posicionamiento subjetivo aún no se produjo. Es por esto que uno de los debates actuales en fábricas y empresas recuperadas es cómo “producir conciencia”, cómo generar un proceso de apropiación del proyecto y de incorporación al colectivo de trabajo, al que veremos más en detalle en el próximo punto.

Esta distinción entre viejos y nuevos, fundadores o no fundadores (hay diferentes formas de nominarlos de acuerdo a la fábrica o empresa) en algunas de estas fábricas y empresas genera conflictos que giran en torno a la pertenencia a la fábrica o empresa y los derechos que tendrían los primeros socios al haber participado de la ocupación de la

fábrica y el haber sufrido las precarias condiciones en las cuales se hizo la misma.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Los procedimientos de autorregulación descriptos líneas arriba en este trabajo conforman un marco normativo no materializado en ningún documento, aunque se explicita en la práctica cotidiana y tiene su legitimidad en la asamblea. El conjunto de normas que lleva adelante el colectivo de trabajadores en la mayoría de los casos es discutida y consensuada en el dispositivo asambleario, y muchas veces aplicada por los consejos de administración. En consecuencia, es notable cierta dificultad en poder escribir dichas pautas que permitirían la materialización del resultado de las discusiones y acuerdos colectivos, cristalizando los criterios de organización y funcionamiento.

Considero que esto podría responder a múltiples causas. Una de ellas podría ser un cierto temor a instituir ciertas pautas y normas, con el riesgo de que esto reproduzca la disciplina fabril tradicional, con la que los trabajadores han sufrido tanto.

Asimismo, otra de las aristas difíciles es la aplicación del conjunto de normas, que si bien fueron consensuadas colectivamente, muchas veces su aplicación recae en uno o varios de los miembros del consejo de administración, con el riesgo de que resulte una sanción de orden personal. O que se confunda a la persona que está aplicando la norma con la antigua figura del patrón. Aquel que lleva a la práctica la medida está sancionando a un compañero, con el que probablemente haya compartido una serie de situaciones difíciles en lo laboral, en la lucha, o en la ocupación. Pareciera ser que este vínculo que se forja a lo largo del devenir propio del colectivo dificulta en cierta manera la aplicación de normas, más allá de que todos los

trabajadores tengan conocimiento de ellas.

Los procedimientos normativos en forma escrita parecerían correr el riesgo de estandarizar una forma de autorregulación, y por consecuencia una suerte de despersonalización que parecería borrar los motivos de la problemática que se plasmó en una falta al colectivo. Esto resulta ser, en el caso de las fábricas y empresas recuperadas, un proceso que comienza por conversaciones de “orden más humano”, quizás informales, antes de aplicar cualquier sanción.

Se puede pensar que el germinal político del inicio de los años noventa, que resistía a toda

lógica de la representación, continúa insistiendo en los emprendimientos productivos indagados. Podemos ver en la ausencia de reglamentos escritos una modalidad de resistencia más a las lógicas de la representación.

En síntesis, los colectivos de trabajadores parecen defender en su resistencia las lógicas de la multiplicidad, que se operacionalizan en la autogestión y horizontalidad de la organización del colectivo. Los trabajadores parecen transitar en forma permanente la tensión existente entre las lógicas colectivas de la representación y las lógicas colectivas de la multiplicidad.

BIBLIOGRAFÍA

Bonaparte, Héctor. *Frente al neoliberalismo: ¿cooperativas posmodernas?* Tomos I y II. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1994.

Bourdieu, Pierre. *Cosas dichas*. Buenos Aires: Gedisa, 1988.

Calloway, Cecilia. “La regulación colectiva en las fábricas y empresas recuperadas por los trabajadores/as”, en *Memorias II Encuentro argentino y latinoamericano “Prácticas sociales y pensamiento crítico”*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, 2008.

Calloway, Cecilia; Cabrera, Candela y Bokser, Julián. “Desafíos de las prácticas autogestivas en las fábricas sin patrón”, en *Memorias XVII Jornada de Jóvenes Investigadores*. Entre Ríos: Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), 2009.

Calloway, Cecilia; Colombari, Bruno, Ferramondo, Marcela y Iorio, Santiago. “Los procedimientos de autorregulación en las fábricas y empresas recuperadas y su relación con la producción socio-histórica de subjetividad”, *Revista del Centro Cultural de la Cooperación*, N° 17 (enero-marzo 2013).

Castel, Robert. *La metamorfosis de la cuestión social*. Buenos Aires: Paidós, 1997.

Castoriadis, Cornelius. *La institución imaginaria de la sociedad*, Vol. 2. Barcelona: Tusquets, 1989.

Castro, Edgardo. *Diccionario Foucault. Temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2011.

Cattani, Antonio David; Coraggio, José Luis y Laville, Jean Louis (organizadores). *Diccionario de la Otra Economía*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento y CLACSO coediciones, 2009.

Colectivo Lavaca. *Sin patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores*. Buenos Aires: Lavaca editora, 2004.

Deleuze, Gilles y Guattari, Félix. *El anti Edipo. Capitalismo y esquizofrenia*. Buenos Aires: Paidós, 1985.

Fernández, Ana María y colaboradores/as. *Política y subjetividad. Asambleas barriales y fá-*

bricas recuperadas. Buenos Aires: Tinta Limón ediciones, 2006.

Fernández, Ana María. *Las lógicas colectivas. Imaginarios, cuerpos y multiplicidades*. Buenos Aires: Editorial Biblos, 2007.

--- "Las diferencias desiguales: multiplicidades, invenciones, políticas y transdisciplinas", *Revista Nómadas*, Universidad Central Bogotá, 2009.

Fernández, Ana María y Calloway, Cecilia. "Lógicas autogestivas: asambleas, horizontalidad y autorregulación", en *Memorias del II Encuentro Internacional: La economía de los trabajadores. Autogestión y trabajo frente a la crisis global*. Buenos Aires: s/e, 2009.

Foucault, Michel, *Vigilar y castigar*. España: Siglo XXI, 1981.

--- "Las redes del poder", *Barbarie*, N° 4 y 5, 1981.

Hudson, Juan Pablo. "Empresas Recuperadas por los Obreros: Fin de Etapa y Nuevas Instituciones", *Revista del OSERA* (Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas), N° 5, 2011.

Imaz, Xabier; Calloway, Cecilia y Cabrera, Candela. "Los desafíos de la autogestión en las fábricas y empresas recuperadas", presentado en *IV Jornadas de Investigación en Psicología. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales*, Buenos Aires, 2008.

López, Mercedes y Imaz, Xabier. "Tres momentos de las fábricas recuperadas", en *Memorias de las XV Jornadas de Investigación. Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, Buenos Aires, 2008.

Lourau, Rene. *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu editores, 1970.

Magnani, Esteban. *El cambio silencioso*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2003.

Marx, Karl. *El capital*. México: Siglo XXI, 2007.

Meyer, Roberto y Pons, José. *La gestión en las empresas recuperadas*. Cuaderno de Trabajo N° 42, Departamento de Cooperativismo. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, 2004.

Mutuberría, Valeria y Feser, Eleonora. "Requerimientos legales e impositivos para el funcionamiento de las cooperativas de trabajo en la Argentina: problemáticas y desafíos actuales", *Revista Estudios Cooperativos*, N° 17, 2012.

Panaia, Marta (compiladora). *Trabajos, cuerpos y riesgos*. Buenos Aires: Ediciones Luxemburg, 2011.

Rebón, Julián. *Desobedeciendo el desempleo*. Buenos Aires: Ediciones PICASO/ La rosa blindada, 2004.

--- *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*. Documentos de trabajo N° 44. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, septiembre de 2005.

Rebón, Julián y Fajn, Gabriel. "El taller ¿sin cronometro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas", *Revista Herramienta*, N° 28, 2005.

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

Rebón, Julián y Salgado, Rodrigo. "Empresas recuperadas y procesos emancipatorios", en *Resistencias laborales. Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina*. Buenos Aires: Red insumisos latinoamericanos, 2009.

Ruggeri, Andrés. *Las Empresas Recuperadas en la Argentina: Informe del Tercer Relevamiento*

de Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2010.

Wyczykier, Gabriela. *De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Prometeo libros, 2009.

FUENTES SECUNDARIAS EN INTERNET

<http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/>

Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires: <http://www.empresasrecuperadas.org/>

Colectivo militante Alavío: www.agorativ.org