



Anuario de Investigaciones
ISSN: 0329-5885
anuario@psi.uba.ar
Universidad de Buenos Aires
Argentina

Fernández, Ana María; López, Mercedes; Borakievich, Sandra; Ojám, Enrique
POLÍTICA Y SUBJETIVIDAD: LA TENSIÓN AUTOGESTIÓN- DELEGACIÓN EN
EMPRESAS Y FÁBRICAS RECUPERADAS
Anuario de Investigaciones, vol. XV, 2008, pp. 195-203
Universidad de Buenos Aires
Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369139944018>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

POLÍTICA Y SUBJETIVIDAD: LA TENSION AUTOGESTIÓN-DELEGACIÓN EN EMPRESAS Y FÁBRICAS RECUPERADAS

POLITICS & SUBJECTIVITY: THE SELF-MANAGEMENT / DELEGATION TENSIONS ON BUSINESS AND RECOVERED FACTORIES

Fernández, Ana María¹; López, Mercedes²; Borakievich, Sandra³; Ojám, Enrique⁴

RESUMEN

Este trabajo se enmarca en la investigación UBACyT P052 "Política y subjetividad: estrategias colectivas frente a la vulnerabilización social". Es una investigación exploratoria descriptiva, con una metodología cualitativa para el relevamiento y análisis de la información. El marco teórico posee un criterio multireferencial que articula ideas de las Ciencias Sociales, la Psicología Social, el Movimiento Institucionalista, las Teorías Grupales, el Psicoanálisis, las Teorías de las Producciones Discursivas y la Psicología Comunitaria.

Se presentan varios espacios colectivos relevados, integrados por trabajadores de Fábricas Recuperadas y algunas de las tensiones que los atraviesan. Se señala cómo la construcción de espacios de acción colectiva, particularmente en sus modalidades más autogestivas y su tensión con modalidades más delegativas, hacen posibles nuevos modos de organización. Esta tensión posibilita la invención de novedosos modos de organización.

Palabras clave:

Política - Subjetividad - Autogestión - Delegación - Fábricas recuperadas - Tensión

ABSTRACT

This paper is related with UBACyT P052 "Politics and subjectivity: collectives strategys at the head of social vulnerability". This is an exploratory and descriptive work, with a qualitative methodology for the collecting and analysis of the information. Its theoretical frame is designed with multi-referential criterion that articulates ideas of Social Sciences, Social Psychology, Institutional Movement, Group Theories, Psychoanalysis, Theories of the Discursive Productions and Community Psychology.

It presents recovered factories workers' collective experiences and some tensions across their collective actions. It is pointed out how the construction of spaces for collective action, particularly in the self-management organization way and its tensions with the delegative one, make possible new modes of organization. This tension allows the invention of new modes of organization.

Key words:

Politics - Subjectivity - Self-management - Delegation - Tensions - Recovered factories

¹ Profesora Titular Plenaria. Cátedra I de Teoría y Técnica de Grupos, Facultad de Psicología, UBA. Directora del Proyecto de Investigación UBACyT P052 (2004-2007): "Política y Subjetividad. Estrategias colectivas frente a la vulnerabilización social".

² Profesora Adjunta, Cátedra I de Teoría y Técnica de Grupos, Facultad de Psicología, UBA. Co-Directora del Proyecto de Investigación UBACyT P052.

³ Jefa de Trabajos Prácticos, Cátedra I de Teoría y Técnica de Grupos, Facultad de Psicología, UBA. Integrante del Equipo de Investigación, Proyecto UBACyT P052.

⁴ Ayudante de Trabajos Prácticos, Cátedra I de Teoría y Técnica de Grupos, Facultad de Psicología, UBA. Integrante del Equipo de Investigación, Proyecto UBACyT P052.

I. INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta algunas conclusiones del proyecto UBACyT P052 "Política y subjetividad: estrategias colectivas frente a la vulnerabilización social"¹, el cual se encuentra en sus tramos finales. El mismo es un proyecto exploratorio descriptivo, que trabaja con metodología cualitativa para la recolección y para el análisis de la información; esta es una modalidad utilizada desde investigaciones anteriores² por su pertinencia con las cuestiones a indagar en este proyecto y el enfoque conceptual y epistémico que se viene desarrollando desde hace doce años.

Este proyecto trabaja sobre aspectos psicosociales involucrados en experiencias organizacional/comunitarias que promueven potencia colectiva. Indaga en las características que toman las prácticas institucionales y social comunitarias y en los universos de significaciones específicos de modos de experiencias colectivas en curso: las fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadoras/es.

Desde el año 2002 se ha tomado contacto con estos establecimientos pertenecientes a distintos rubros: textil, gráfico, metalúrgico, maderero, gastronómico, hotelero y salud, respondiendo al criterio de indagar en distintas experiencias sin proponernos una caracterización por ramas. Se ha contactado con doce establecimientos ubicados en Capital Federal y Gran Buenos Aires y se ha trabajado con cuatro a lo largo de estos años en los cuales se han realizado observaciones sistemáticas y entrevistas personales con las y los trabajadores. Para las observaciones se han tenido en cuenta: ubicación del establecimiento en el barrio, características físicas del mismo, usos de los espacios físicos, usos de emblemas y recursos simbólicos, ambiente de trabajo, modalidades de realización de las distintas tareas, modalidades de toma de decisiones, recursos materiales y simbólicos utilizados. Para las entrevistas se indagó en transformaciones producidas a partir de la toma y la recuperación de la fábrica/empresa en lo que hace a sus vidas laborales y en sus vidas familiares/personales, construcción de nuevos hábitos de trabajo, características de la convivencia con los viejos hábitos, criterios para la toma de decisiones vinculadas con los aspectos organizativos, laborales y del negocio (o el servicio que prestan).

Los objetivos generales del proyecto son: a) Identificar y caracterizar mecanismos de prácticas institucionales y/o comunitarias y de producción de significaciones so-

ciales en modalidades colectivas comunitarias, a saber: fábricas y empresas recuperadas actualmente existentes. b) Identificar y caracterizar las modalidades de convivencia en tensión de viejas y nuevas modalidades organizativas y de los modos de tramitar los conflictos que éstos suscitan en estas experiencias. c) Identificar y caracterizar las estrategias de empoderamiento de estos colectivos sociales.

La modalidad de trabajo desarrollada se caracteriza por proponer la apertura de problemas antes que aplicar teorías; por elucidar e indagar a partir de los dispositivos que se diseñan, relevando la información y analizándola a partir de una modalidad metodológica que hemos denominado circuitos de problematizaciones recursivas (Fernández, 2007).

De tal modo, se privilegia rescatar las voces, los anhelos, las dificultades y conflictos de las y los protagonistas de estas experiencias, tratando de dar cuenta de su diversidad y de desplegar cómo se fueron sucediendo las acciones que emprendieron, las prácticas que establecieron y las transformaciones subjetivas que les acontecieron.

II. TENSIONES E INVENCIÓNES COLECTIVAS EN LAS EMPRESAS Y FÁBRICAS SIN PATRÓN

Hemos afirmado (Fernández & Cols., 2006) que estas experiencias de las *fábricas sin patrón* han sido posibles en virtud de la capacidad productiva de las tensiones que las configuran y motorizan, y que la originalidad que caracteriza y potencia a estos colectivos es la posibilidad de alojar lo diverso.

Para visibilizar esa diversidad y los modos de estos colectivos de resistir a la homogeneización, se ha trabajado con la noción de *tensión*, que hace referencia a posiciones diferentes en la concepción de modos de funcionamiento, formas de pensar los problemas, establecer prioridades y maneras posibles de resolución, que coexisten en estos espacios colectivos. Estas posiciones, que dan cuenta de modalidades diferentes de significar el sentido de sus prácticas, se ponen en evidencia tanto en los discursos como en las acciones colectivas que se emprenden.

Con la idea de tensión se da cuenta de la presencia de criterios antagónicos que coexisten en distintas situaciones y donde la propia dinámica de estos colectivos lleva a que no se llegue a optar por una de las posiciones sino que coexisten en diferentes grados de dificultad, enfrentamiento, oposición, consenso, disenso. Operan a veces de forma explícita y otras veces de forma implícita pero siempre presentan la particularidad de *insistir*. (Fernández, 2007)

En esa línea de reflexiones este equipo de investigación ha avanzado en diversos artículos a lo largo de 2007, señalando cómo tensan en la actualidad modalidades autogestivas con modos de organización delegativos y jerárquicos en la experiencia de diversas recuperadas

¹ El equipo está integrado por: Dra. Ana M. Fernández, Dra. Mercedes López, Lic. Enrique Ojám, Lic. Xabier Imaz, Lic. Sandra Borakievich, Lic. Laura Rivera, Lic. Cecilia Calloway, Lic. Candela Cabrera, Becario Julián Bóxer, Lic. Roberto Montenegro, Lic. Susana de la Sovera, Lic. Crisatina Pucetti, Lic. Liliana Farruggio, Lic. Laura Gobet.

² Las investigaciones que indagaron en Imaginarios Sociales, Producción de Subjetividad y Prácticas Institucionales son (Ps 029 (1995-1997), TP016 (1998-2000), P047(2001-2003), P705 (2004-2005), P052 (2004-2007).

(Fernández & Borakievich, 2007; Fernández, López, Imaz, Ojám & Cabrera, 2007; Borakievich & Rivera, 2007; Cabrera, 2007; Calloway, 2007). Vale mencionar que una de las intenciones de poner a trabajar nuevamente esas cuestiones ha sido recuperar para el debate una herramienta importante a la hora de continuar la reflexión acerca del devenir de las experiencias de las fábricas y empresas sin patrón: la capacidad *productiva* de las tensiones que animan las tareas cotidianas de sus trabajadores -en muchos casos ahora *socias/os* de las *cooperativas autogestivas* que han ido constituyendo con el correr de los debates y experiencias.

Distinguir y puntuar insistencias es una de las modalidades de trabajo del criterio metodológico de problematización recursiva empleado (Fernández, 2007). En tanto se ha sostenido la posibilidad de *distinguir y puntuar* tensiones como herramienta para pensar estas experiencias en su diversidad, se ha podido señalar la marca de la autogestión en situaciones en las que las modalidades más ligadas a la representación parecieran tender a reinstalarse (Fernández & Borakievich, 2007). En tal sentido, como se mencionaba líneas arriba, pensar la autogestión tensando la representación en sus capturas y clausuras ha sido un recaudo metodológico importante en nuestras reflexiones, que ha permitido situar modos singulares en que la capacidad de invención de los inicios coexiste -y tensa- con los desgastes en el despliegue de las experiencias de estos colectivos.

La modalidad de operar en el *entre-de-sus-tensiones* ha sido una de las características más interesantes de la invención de las fábricas sin patrón.

En *Política y Subjetividad* (Fernández & Cols., 2006) se señala que en estos emprendimientos se pusieron en juego capacidades de invención colectiva de factores productivos, afectivo-relacionales, políticos y subjetivos de todo tipo. En ese libro se presentaron cuatro dimensiones de dichas invenciones: productiva, política, legal y subjetiva.

La *dimensión productiva* remite a los nuevos modos de organizar la producción por los cuales se reparten las funciones entre todos, se sostiene cierta igualdad sin jerarquías, se regula el trabajo sin usar medios coercitivos, transformando de hecho prácticas y significaciones naturalizadas de la organización fabril generada a partir del capitalismo industrial sostenida en la división del trabajo, las relaciones verticales y que produce alienación.

La *dimensión política* remite a las cuestiones y complejidades del poder y la toma de decisiones. En estas experiencias se fueron produciendo dos tipos de estrategias políticas específicas: a) unas destinadas a organizarse internamente estableciendo mecanismos de toma de decisiones, que en todos los casos fueron tomadas en asambleas. La modalidad asamblearia empleada hizo posible un modo de construcción política horizontal y autogestiva. Y, b) otras estrategias dirigidas al exterior destinadas a producir alianzas con las organizaciones

políticas y con otras fábricas y empresas recuperadas. Aquí pudo observarse que al no operar en sentido identitario su arco de alianzas se construye en una modalidad flexible y cambiante.

La *invención legal* consistió en el uso imaginativo de las leyes vigentes aplicado al caso de las fábricas recuperadas. Los abogados encontraron una serie de salidas coyunturales que en la mayoría de los casos consistieron en que los trabajadores formaran cooperativas autogestivas y luego los operarios/as presionaron para lograr el usufructo de las fábricas y las máquinas por dos años de modo de permitirles vivir de su trabajo. Se trata de un proceso de transformación donde se empieza a pensar como ajustar las leyes a las nuevas realidades. La *dimensión subjetiva* da cuenta de los cambios en los posicionamientos y actitudes de muchos de los trabajadores y las trabajadoras, producidos desde las tomas y resistencias a los desalojos. Bajo el modelo tradicional fabril estos obreros se encontraban alienados de su producción, mantenían una relación de dependencia con el patrón dado que su subjetividad como obreros había sido producida como cuerpos dóciles, obedientes, que trabajaban en la línea de montaje o donde fuere sin cuestionarse y sin desarrollar un criterio propio. Ante la nueva situación a partir de la toma de la fábrica se ven obligados a tomar en sus manos las tareas a realizar y a partir de eso se abre la configuración de particulares procesos de empoderamiento. Atravesar la experiencia de autogestión permite desplegar una producción subjetiva distinta, de mayor afirmación, independencia y protagonismo, que si bien no toma a todos por igual no ha dejado prácticamente nada como estaba antes.

III. EXPERIENCIARIOS AUTOGESTIVOS

Muchas experiencias de fábricas y empresas recuperadas se caracterizaron por desplegar prácticas que daban cuenta de permanentes intentos de organización horizontal, descreyendo de formas de organización jerárquicas, garantizando la palabra a todas/os las/os que quisieran hacer uso de ella, abriendo la vía del debate y la confrontación pero insistiendo en el intento de arribar a decisiones consensuadas en asambleas autogestivas.

Se trata de modalidades colectivas que desataron fuertes polémicas tanto en lo referido a la novedad de su accionar como en cuanto a su valor como herramientas de transformación social. Lo cierto es que han abierto modos de configuración de sus colectivos desde *dispositivos asamblearios autogestivos* que crearon condiciones de horizontalidad y democracia directa.

Un proceso colectivo no es más autogestivo porque no tenga *líderes*, sino cuando sus integrantes más protagónicos no se apropian del poder del colectivo, cuando no acumulan para sí el poder-potencia que es de todos. Los liderazgos que se apropian del poder-potencia, construyen sutil o brutalmente, autoritaria o seductoramente poderes de dominio y reproducen una y otra vez

modos de sujeción (Fernández & Cols., 2006).

En nuestro criterio, estos procesos autogestivos presentaron -al menos en sus inicios- la particularidad de formar parte de estrategias de supervivencia más que de voluntades políticas de transformación radical de la sociedad. Desde allí han alterado -*situacionalmente*- las naturalizaciones de sentido de la representación política y de las economías y organizaciones fabriles. También han subvertido la vida cotidiana de sus protagonistas, aunque los procesos de implicación y empoderamiento de estos colectivos no tuvieron igual curso en todos sus integrantes, podría decirse que en tal sentido, son *experienciaros* (Fernández, 2007). Han inventado sus formas de autogestión y se encuentran permanentemente frente a la decisión de volver a los instituidos que intentaban derribar y el desafío de sostener sus nuevas prácticas. Las tendencias a reinstalar procesos de representación, homogeneización, burocratización, jerarquías, trascendencia, no pueden considerarse como errores, accidentes o defectos sino como una modalidad específica de su tensión con multiplicidad, diversidad, invención, horizontalidad, situación (Fernández, Borakievich, 2007).

La originalidad de estas experiencias de fábricas y empresas recuperadas posiblemente haya radicado en *atreverse a descomponer sus destinos* de expulsión y/o de empobrecimientos materiales, simbólicos, relacionales, atreviéndose a correr los bordes de lo posible. No sólo resisten, también *inventan*, algunas veces logran reconfigurar espacios, tiempos, prácticas, vínculos; otras veces han juntado aquello que estaba disunto, han desarticulado mucho de lo que estaba unido.

Tal vez sean pequeñas líneas de fuga en las territorializaciones de dominio; sus emprendimientos autogestivos *han tensado la heteronomía* de las estrategias biopolíticas de vulnerabilización (Fernández & López, 2003).

Las fábricas y empresas recuperadas, al decir de Gilles Deleuze, *fuerzan a pensar* de otro modo algunas cuestiones en el campo de problemas donde se cruzan subjetividades y políticas; y abren el desafío de pensar cómo operan las *lógicas colectivas de la multiplicidad*.

IV. LAS LÓGICAS COLECTIVAS DE LA MULTIPLICIDAD

Hemos afirmado (Fernández, A. M. & Cols. 2006) que la originalidad que caracteriza y potencia a las fábricas y empresas recuperadas es la posibilidad de alojar lo diverso, expresado, en muchas ocasiones, en posicionamientos y concepciones políticas tradicionalmente opuestas que, en diversos grados de tensión se despliegan promoviendo y obstaculizando las acciones a emprender.

La producción de conocimientos acerca de las experiencias de las fábricas *recuperadas* habilita, entonces, a significar *autogestión* como un "momento" en un devenir y no como un lugar/modo/estado al que se accede o trasciende ni como sustancia que identifica, define o fundamenta un accionar colectivo. En ese sentido, po-

dría afirmarse que *autogestión* nomina uno de los polos en tensión en estos colectivos; *delegación* podría nominar al otro (Fernández & Borakievich, 2007).

La tensión *autogestión/delegación* opera en acople-desacople con diversas tensiones que se ponen en juego en simultáneo frente a cada decisión a tomar. La ilusión de un *estado autogestivo* suele desalojar la posibilidad de visibilizar la diversidad de modos en que las tensiones entre *autogestión* y *delegación*, en sus potenciales conexiones, operan en los acontecimientos singulares de cada *fábrica sin patrón* en la actualidad.

En los colectivos en acción se produce una particular sinergia en la cual las *lógicas colectivas de la multiplicidad* operan permanentemente en tensión con las lógicas de la representación (Fernández, 2007). Una de las consecuencias de poder pensar estos procesos como tensándose uno al otro es que no pueda considerarse a ninguno de los dos polos como un estado instalado de una vez y para siempre.

Los dispositivos asamblearios donde las decisiones se toman entre todos, sin delegaciones ni jerarquías, operan como condición de posibilidad de la *autogestión* en tanto su puesta en práctica, en inmanencia, des-disciplina, produce, inventa, instala, *recupera*. ¿Qué se recupera en la fábrica sin patrón? Podría pensarse que se *recupera* la posibilidad y la potencia de la multiplicidad al tornarla accionable y visible en las prácticas cotidianas (Fernández & Borakievich, 2007).

Entre los procesos de producción de subjetividad (tanto individual como colectiva) que allí se despliegan, es de destacar que los *crescendos de intensidad*; de *potencias deseantes* (Fernández, 2007) que las sinergias colectivas instalan, hacen posibles fuertes quiebres de las naturalizaciones de las lógicas fabriles tradicionales, recuperando las capacidades de invención y acción, hasta ese momento delegadas en "los que más saben" (especialistas, gerentes) o en los que detentaban la propiedad de la fábrica o empresa.

Pensamos que en todo colectivo -sea un pequeño grupo, un grupo amplio, una multitud, etc.- operan *lógicas de representación y lógicas de multiplicidad*. Los sistemas de delegación capturan, disciplinan, organizan, cercan las lógicas magmáticas de multiplicidad (Castoriadis, 1989) manteniendo capturada la potencia de estos colectivos. Esta es una de las modalidades capitalistas de mantener "la fábrica en orden". Por lo tanto, para que un colectivo opere en lógica de multiplicidad, es decir, que actúe autogestivamente inventando nuevas modalidades de acción y organización, es necesario que *desborde* la organización delegativo-representativa existente. Las y los obreros de las fábricas sin patrón no sólo han reemplazado a patrones y sindicatos, sino que *han inventado otra fábrica* y ellos también son hoy otras/os obreros. No sólo han recuperado la productividad de su empresa sino también su dignidad, al recuperar su capacidad de productores. Al desconectar aspectos de las

lógicas capitalistas y producir nuevas conexiones, han inventado otros modos de trabajo y de propiedad, otra fábrica, otros procedimientos, otras formas de construcción política y de circulación de poderes; tal vez también, otras identidades fabriles.

Como ya se ha dicho, cuando un colectivo en acción se instala en lógica de multiplicidad, las lógicas de la representación no desaparecen. Han sido desbordadas y se produce una *clausura* de la representatividad y sus delegaciones. Es interesante la distinción que realiza al respecto Derrida (1989) cuando puntualiza que se clausura aquello que se suspende, no aquello que se ha suprimido, desde allí plantea la posibilidad de clausura de la representación y no su finalización.

Teniendo en cuenta este aporte derridiano que subraya la no eliminación de la lógica representativa es que hemos optado por conceptualizar los movimientos de estos colectivos como producto de sus tensiones en juego. Trabajar con esta idea de *tensiones* es para nosotros también un recaudo metodológico de lectura ya que consideramos que la idea de *autogestión* como estado -y no como tensión- lleva el riesgo de invisibilizar las singularidades con las que estos colectivos transitan -no sin conflictos- cada decisión que deben tomar.

Así, las elecciones de una estrategia organizacional o empresarial, financiera o económica, los criterios de regulación frente a ausentismos, las distintas modalidades de distribución salarial, el modo contractual de habilitar nuevos puestos de trabajo, etc. dan cuenta de los sutiles o abruptos movimientos de desbordes y clausuras de la representación que estos colectivos han tenido que producir.

A lo largo de estas páginas resultará de interés situar algunos asedios (Fernández, 2005) que la histórica marca representacional instala frente a la invención de las nuevas formas de producción y organización y subrayar asimismo, algunos modos en que la misma tensa con la trama autogestiva de las empresas y fábricas recuperadas en sus diferentes momentos.

V. ASEDIOS Y DESAFÍOS EN EL DEVENIR DE LAS RECUPERADAS

En el devenir del movimiento de fábricas y empresas recuperadas este equipo de investigación ha podido situar más allá de la particularidad de cada una, un primer momento ligado a la toma inicial de la fábrica/empresa y la puesta en marcha de la producción. Un segundo momento donde inventan formas de organización caracterizadas por la horizontalidad y el diseño de dispositivos asamblearios para la toma de decisiones. De este modo destituyen las jerarquías propias de la organización fabril clásica. Por último, un tercer momento donde decidieron aceptar la propuesta del Estado de conformar cooperativas clásicas, al menos en su forma, para lograr la cesión de los edificios y máquinas para continuar con el proceso productivo. Esta última etapa ha sido

consecuencia de largas y tensas negociaciones judiciales y con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Para ello debieron transformarse -al menos en su forma- en cooperativas clásicas, donde los obligaban a conformar un Consejo Administrativo y establecer un estatuto de regulación interna.

A la hora de señalar algunos de los asedios a estas invenciones, importará, entonces, no naturalizarlas, es decir, no invisibilizar la fuerte apuesta política a un cotidiano autogestivo y horizontal, que no renuncia al debate y la toma de decisiones en asamblea, es decir que frente a toda adversidad, siguen apostando a una construcción política horizontal. Importará, entonces, no invisibilizar en la lectura la diferencia que *hacen* estos procedimientos cotidianos en este tiempo histórico y, a la vez, abrir interrogación nuevamente acerca de lo propio o característico de esta *anomalía autogestiva* (Fernández & Borakievich, 2007) que cotidianamente resiste, inventa y produce.

En ese sentido, vale subrayar que un importante vector de los asedios a las recuperadas lo configuran los constantes ataques que han recibido -y reciben, en cualquiera de sus etapas: desde intentos de desalojo con amenaza de represión policial vigentes aun hoy- hasta las revisiones de la situación de las fábricas y empresas sin patrón con cada cambio de gobierno, sumadas a las demoras en de la Ley Nacional de Expropiación, en los créditos, en la prioridad de comprar lo que las recuperadas producen, entre otras. A modo de ilustración valga este testimonio de un trabajador: En palabras de un trabajador: *"De cualquier manera nosotros siempre estamos a la defensiva, con cualquiera, venga de donde venga. Después de conseguir la ley de expropiación, de que hayamos tenido unos balances excelentes, todavía hay dudas si lo escuchas a Macri: 'vamos a revisar empresa por empresa'. No le gusta el tema de las recuperadas; piensa que es un mal ejemplo. Somos los muertos de hambre que surgieron de la nada, pusieron en marcha la empresa, la empresa sigue creciendo, cuando los patrones no pudieron. Y sin capital. Es un problema político delicado"*.

Tal vez el mayor asedio implica el mayor desafío: *volver a resistir*³ allí donde las relaciones con el Estado desgastan, insisten estrategias en red y la renovada apuesta a la autogestión y, en algunos casos, a la *empresa social*.

De este modo, el asedio se torna desafío y las invenciones en red tensan con las formas conocidas que capturan la multiplicidad de los posibles (Lazzarato, 2006): allí donde las estrategias biopolíticas de dominio (Foucault, 2007) producen fragmentaciones y desgastes, instalan redes y federaciones para exigir lo que "falta" y, a la vez,

³ A partir de la consigna de los Sin Tierra "Ocupar, resistir, producir..." , los protagonistas de estas experiencias realizan una adaptación y dicen: "Ocupar, resistir, producir ... y volver a resistir" aludiendo a las dificultades en las transformaciones subjetivas y políticas necesarias para sostener la autogestión (Fernández & Cols., 2006)

sostienen la apuesta a la autogestión.

En lo que hace a ese aspecto y las particulares situaciones que deben enfrentar y resolver, valga como ejemplo lo que algunos de los trabajadores entrevistados señalan: *“Ahora estamos estudiando la posibilidad de un subsidio del gobierno, que es la contracara de esta balanza que no termina de equilibrarse, porque esta historia, donde el trabajador es protagonista 100 por ciento de su historia, si tuviese el acompañamiento del Estado, no sería tan insalubre...”*; *“Las recuperadas la vienen luchando con un mercado de mierda, capitalista, neoliberal que no te permite sobrellevar esta carga y este es otro de los desafíos: no pretendemos crear un mercado alternativo para remontar toda una sociedad. Pero sí somos capaces de crear como en el caso de FACTA, por ejemplo, donde se ha podido armar la cadena solidaria del algodón, por un convenio que se hizo con Italia. Empieza con los campesinos en Chaco, ellos siembran, trabajan, cosechan el algodón y el único que rompe el eslabón de LA fábrica recuperada es la hilandería, pero una vez transformado en hilo va a Pigüé, donde esta la ex Gatic y los compañeros hacen la tela y el diseño de la remera que luego se vende en Italia. Ahí las cortan y luego las traen a coser a una cooperativa que se llama La Juanita, en La Matanza; no sé cuantos compañeros hay allí, pero es un proyecto de desocupados y allí arman la pieza... Digo, se trata de las distintas posibilidades de crear una economía distinta, pero no una economía de pobres para pobres, sino una economía que tenga dignidad y relevancia; de lo contrario seguimos sumidos y propiciamos el terreno para seguir sumidos allí abajo y nunca nos permiten despegar”*.

Como se señalaba antes, en tensión con las demoras y trabas estatales que desgastan, la autogestión y el armado de redes y federaciones que agrupan a empresas y fábricas recuperadas (en las que se proponen acciones colectivas para luchar por lo que falta conseguir) insisten y reinventan permanentemente posibilidades de acción y de expansión.

VI. LÓGICAS DE SITUACIÓN Y LÓGICAS DE INSTITUCIÓN. TENSIONES EN LA APUESTA POLÍTICA A LA HORIZONTALIDAD

En este apartado interesa mostrar las tensiones que encontramos entre el estado asambleario del segundo momento del devenir de las fábricas recuperadas y algunas modalidades que fueron mutando al momento de cumplir los requisitos formales de las cooperativas propuestas por el Estado. Estas tensiones se producen en sus prácticas cotidianas, entre lógicas situacionales y lógicas de institución (Fernández & Cols., 2006).

Podemos caracterizar la lógica situacional como aquella que no arma jerarquía, posee formas organizativas simples, flexibles y cambiantes que se adecúan a diversas situaciones. Esta lógica descrea de los liderazgos delegativos y de los aparatos políticos en tanto formas de

captura de las potencias colectivas. Son horizontales, heterogéneas, autogestivas y deciden por consenso el propio derrotero de su devenir.

Por otro lado, fue imprescindible para lograr organizarse que tuvieran que adoptar ciertas características de lógica institucional que les permitiera funcionar con pautas y normas de regulación necesarias para llevar a cabo las tareas. Pero esta lógica presenta algunos problemas tales como el tender a armar jerarquías verticales. De este modo muchas veces se homogeniza. En el caso que se presentan líderes/representantes dentro de esta lógica suelen “bajar línea” y generar dependencias y sumisiones en los demás compañeros. De este modo sus formas organizativas, que garantizan su eficiencia en la repetición ritual, dogmatizada de sus discursos y prácticas, tienden a empobrecer la potencia del colectivo.

Consideramos entonces, que en vistas a eludir tales sumisiones, será de una importancia estratégica que las fábricas/empresas recuperadas logren sostener la tensión entre ambas lógicas, para así alcanzar y sostener un buen funcionamiento. En consecuencia, de acuerdo a cada momento que les toque atravesar y las particularidades de los acontecimientos a enfrentar, predominará una lógica institucional o situacional por sobre la otra. Creemos que el desafío que tiene en este momento el movimiento de fábricas y empresas recuperadas es que la lógica institucional, si bien imprescindible, no desaloje a la lógica situacional y mantenga su tensión.

Así por ejemplo, las *fábricas sin patrón* se sostuvieron durante todo este tiempo por su constante capacidad de invención, dando formas novedosas a la organización fabril clásica y abandonando las jerarquías históricas en los modos de organizarse. Al momento de encontrarse en la disyuntiva que el Estado les plantea de constituirse en un tipo de cooperativas clásicas, para cederles el uso de los edificios y la maquinaria, aparece una tensión marcada entre su modo de pensarse como cooperativas y la impuesta por el Estado. El desafío que se les planteó es inventar un nuevo modo de resistir el estilo clásico del cooperativismo.

Las cooperativas clásicas presentan un consejo administrativo en quien se delega la conducción de las cooperativas. Las fábricas y empresas recuperadas al optar por la propuesta del Estado, se vieron obligadas a conformar un consejo administrativo al estilo clásico, pero su desafío consistió en reinventar su función e intentar resistir la cuestión jerárquica/delegativa que allí se imponía.

El otro desafío con el que se encontraron al pasar de la segunda a la tercera etapa fue que frente a la creciente demanda laboral que tenían, incorporaron socios a la cooperativa para lograr responder a la creciente demanda de producción que tienen. Aquí el desafío que se les plantea es que muchos de los compañeros incorporados, al no atravesar el proceso de toma inicial de la fábrica/empresa, la incertidumbre y no vivir el proceso de transformación -tanto político como subjetivo- que debieron

hacer para poner en marcha la fábrica, no siempre logran concebir el espacio como quienes sí lo vivieron.

La lucha por sobrevivir los ha llevado a ir adoptando y adaptándose en diversos grados a lógicas del mercado, competencia, financiación, costos, optimización, a la vez que resistiéndolas buscando inventar nuevas prácticas que no caigan en la lógica institucional tal como cuando trabajaban bajo patrón. Esta tensión atravesará y marcará gran parte de sus preocupaciones en esta etapa.

Las fábricas/empresas recuperadas cuando se organizan en ese segundo momento, logran conformar cooperativas novedosas. Sus principales características se han focalizado en la horizontalidad en el proceso de toma de decisiones, la búsqueda de consensos por sobre imposiciones, la constante invención de formas de autorregulación y organización a partir de que se fueron sucediendo los acontecimientos.

Como se planteó más arriba, para que el Gobierno de la Ciudad y la Justicia les cedieran los edificios y sus máquinas para continuar produciendo debieron transformarse en cooperativas. Si bien, como ya se dijo, con anterioridad ellos habían conformado un tipo particular y novedoso de cooperativa, la que les impone el Estado está ligada al cooperativismo clásico -del tipo Juan B. Justo- donde se trabaja con un Consejo Administrador quien representa a la masa societaria, imponiendo así una estructura jerárquica y delegativa. Este tipo de estructura tiende a uniformizar a los socios y a burocratizar la estructura organizativa. En el caso de las fábricas/empresas recuperadas este giro lo debieron realizar por conveniencia y en función de priorizar la viabilidad del proyecto de toma, más que por convencimiento. Parecería ser que aceptaron estratégicamente el modo de cooperativa propuesta por el estado aceptando su forma -los auditan- pero intentando conservar *su* modo de ser cooperativa.

Esta opción implicó una tensión entre establecer un estatuto societario, un reglamento de funcionamiento interno y un consejo administrativo compuesto por presidente, tesorero y secretario tal como lo requería la constitución de cooperativas propuesto por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; y al mismo tiempo mantener el modo autogestivo y la horizontalidad planteada inicialmente, resistiendo así la cuestión delegativa, lo más posible.

De este modo - y aunque se conserve el proceso de toma de decisiones mediante asambleas - deben resistir instancias de jerarquías y representaciones que parecen por un lado cargar de obligaciones a quienes han nombrado como *representantes* y quienes son *representados* por el consejo muchas veces tienden a delegar todo en ellos. Podemos ver aquí una tensión entre lo que podemos llamar cooperativas autogestivas y el cooperativismo formal impulsado por el gobierno.

Esta tensión devino en que quienes ocupaban los car-

gos en el consejo de administración debieron realizar mayores funciones. Sucede en muchos casos que se les delegan las decisiones cotidianas, lo cual lentamente los va llevando a apartarse de la asamblea y comienzan a funcionar cada vez más con mayor independencia. Comenzado este proceso, aparece en algunos casos un consejo administrativo que convoca a asambleas mensualmente sólo para rendir cuentas de lo actuado y como correlato merma la asistencia a las mismas. En otros casos el consejo lleva a la asamblea sólo las decisiones que ellos consideran más importantes y dentro de estos casos, al suponerse a los integrantes del consejo (son propuestos y elegidos por sus propios compañeros) con saberes técnicos mayores buscan convencer a los compañeros por una u otra decisión. Tal es el caso de una cooperativa autogestiva, donde el presidente del consejo administrativo dice: *"Hoy por hoy no hay demasiados conflictos sólo 1 o 2 personas descontentas porque no cobran el excedente como se había dicho (esto es en función de resolver tomar crédito por el aumento de trabajo y no pagar los excedentes hasta que no paguen el crédito y cobren todos los trabajos) Esto provoca discusiones difíciles en las asambleas, Me fui mortificado porque no entienden que nos conviene"*.

Esta pérdida de horizontalidad que implica la creación de un consejo administrativo tensiona en quienes lograron construir nuevos sentidos políticos, quienes lograron producir cambios tanto políticos como subjetivos. La tensión aquí aparece entre quienes pretenden delegar en el consejo administrativo y un consejo administrativo que resiste la apropiación del poder delegado. Por el contrario, ellos buscan que se mantenga la horizontalidad en la toma de decisiones con el consenso de todos los actores. Si bien el ser depositarios de saberes al ser elegidos para el consejo podría implicar la autoatribución de un lugar de autoridad al modo clásico fabril o sindical, muchas veces son estos mismos delegados los que resisten el lugar intentando sostener los modos organizativos que originalmente potenciaron el proyecto, el criterio asambleario. Entonces aquí tensiona un modo clásico de delegar con la función que pretende asumir el delegado de nuevo tipo.

También encontramos una tensión similar al momento de incorporar nuevos asociados a la cooperativa. Al ir creciendo como fábrica/empresa, muchas se vieron obligadas a sumar colaboradores al proyecto para responder a la creciente demanda de trabajo.

A modo de ilustración de tales tensiones un integrante de una cooperativa de una empresa recuperada al incorporar compañeros al proyecto manifiesta: *"Si hoy miramos hacia atrás, podemos ver que, en realidad, no sentamos al compañero en una mesa para explicarle donde vino a trabajar; fuimos incorporando familiares, yo tengo a mi hijo acá, hay otra gente que tiene dos, u otro tipo de familiares, no solamente directos; pero allí*

cometimos una equivocación en el sentido de no haberlos sentado en una mesa y haberle explicado donde venían a trabajar....Por ejemplo, en algún momento tuvimos problemas para pagar los sueldos, acá la masa salarial es terrible, son casi 190.000 pesos más los gastos fijos que estarían en los 300.000 pesos por mes, el punto de equilibrio nuestro estaría en los 400.000 o 500.000 pesos por mes y ahí andamos, no logramos dinamizar eso y equilibrarlo. Entonces por ahí no cobramos y los compañeros te vienen a patear la puerta. Me pasó a mí cuando era presidente y yo les decía "loco, que te pasa? Yo soy tu compañero, no soy tu patrón"... Pero bueno, eso también es una reproducción constante de la figura patronal, somos así y esa es la lucha del día a día".

En este ejemplo vemos como un integrante del Consejo Administrativo resiste asumir un tipo de delegación tradicional de parte de quienes se han incorporado recientemente al proyecto.

Como contrapartida a lo anteriormente dicho aparece una tensión interesante de subrayar. Por ejemplo, en una empresa recuperada el actual presidente del consejo administrativo, quien fue empleado de la empresa por veinte años, habla al referirse de quienes participaron del proceso de toma inicial como "genuinos". *"Hay un antes, un durante y un después de esto. Cuando me llamaron por teléfono y me dijeron "mirá que hay posibilidades de volver a la empresa", yo pensé que había un empresario que iba a poner dinero para abrirla, pero jamás pensé que me iban a proponer tomarla. Me costó; a pesar de que me estaba cagando de hambre me costó, porque yo pensaba "los milicos nos van a cagar a trompadas, hay compañeras", porque entre los 15 que éramos **genuinos** había compañeras"*

Establece así una diferenciación con respecto a los operarios que se fueron incorporando con posterioridad, que daría cuenta que sólo los genuinos entienden el compromiso y logran realizar una transformación política y subjetiva capaz de entender el proyecto. Esta situación no implica necesariamente una cuestión valorativa, pero en este caso, en la práctica, parecería que sí. Por otro lado, también esta significación refiere a que quienes se han incorporado recientemente, tienden a visualizar a quienes estuvieron inicialmente en la toma, como sus patrones más que sus compañeros.

VII. LA TENSIÓN AUTOGESTIÓN - DELEGACIÓN

Por último, en este plano, otro de los puntos donde puede observarse el accionar de una tensión, es cuando tienen que pensar los mecanismos de equidad en la distribución de los sueldos y excedentes. Son cuestiones de difícil resolución. Se puede observar cómo en los inicios el reparto del dinero era en partes iguales; la mayoría de las fábricas y empresas recuperadas, cuando comenzaron a producir excedentes, fueron adoptando mecanismos donde quienes trabajan más tiempo,

obtienen más dinero. Lo mismo sucede con quienes aceptan mayores responsabilidades y ocupan más funciones. Esta tensión produce un importante desgaste en quienes deben cumplir el rol, en tanto consejo, de tomar decisiones sobre sus compañeros.

En algunos casos, la base de distribución de los sueldos entre categorías es la que se establece en el convenio del gremio. Únicamente se toman los porcentajes de las diferencias entre categorías pero no los montos: *"Para los administrativos buscamos establecer nosotros una escala razonable, no tomamos los valores de mercado. Esta es una idea que tomamos de Modragon y de Ferrograf que haya alguna diferencia pero que no sea más que esta relación de 3 a 1. Actualmente \$1000 es el sueldo más bajo, y el que más gana no llega a \$3000, estamos en un promedio de \$1600. Para calcular los retiros de los Excedentes: tomamos el 50% en función del retiro (sueldo) y el otro 50% en función de la asistencia al trabajo. Esto es igual para todos. No nos tenemos que llevar toda la plata".*

Otra tensión a mostrar está en quienes creen que las ganancias deben ser re-invertidas para ganar calidad de trabajo y quienes quieren cobrarlas como excedente. Esta tensión es otro punto donde se puede observar el modo de concebir el proyecto; es decir quienes toman a la fábrica/empresa recuperada como un empleo más o quienes lo conciben como un proyecto colectivo y, por ende, político.

Estos modos de distribuir los sueldos y de repartir las ganancias muestra, por un lado, las resistencias a reproducir lógicas capitalistas; por otro -y en función de ello- su constante afán por inventar nuevas formas de auto-regulación y gestión. Las fábricas/empresas recuperadas recuperan - reciclan - inventan; como en este caso que toman un modelo de "equidad" existente para la distribución por categorías de los sueldos, pero a partir de esta base, reciclan e inventan sus propios criterios distributivos. Toman del sindicato los porcentajes de diferencia de los sueldos de acuerdo a las funciones y su responsabilidad, pero ellos establecen los montos, sin guiarse por los pre-establecidos por el sindicato para cada puesto.

Podemos decir entonces que, en un mismo movimiento, tensionan horizontalidad - verticalidad; equidad-igualdad; y formas autogestivas- delegativas/representacionales. Es decir que en sus modos de recuperar - reciclar - inventar prácticas cotidianas conviven en constante tensión lógicas situacionales y lógicas institucionales.

Creemos que la tensión entre formas autogestivas y formas delegativas-representacionales quienes más resisten el polo delegativo de la misma son aquellos que lograron producir transformaciones significativas, tanto políticas como subjetivas. Aquellos que pudieron encontrar sentidos político-colectivos al proyecto de fábrica/empresa recuperada resisten que les deleguen el poder en la toma de decisiones al modo clásico, rechazando

modalidades de apropiación del poder colectivo, típicas de un delegado tradicional.

Por el otro lado encontramos que quienes ven el proyecto sólo como una forma de conservar su fuente laboral, buscan delegar en otros las decisiones y ocuparse de sus tareas en el proceso productivo, como si aún trabajaran bajo patrón.

No son pocas las complejidades a las cuales estos colectivos fabriles todavía tienen que dar respuesta en este proceso que implica múltiples y complejas transformaciones organizativas y subjetivas. Con respecto a éstas últimas, en los trabajadores que presentan más dificultades para accionar en las modalidades *sin patrón*, pareciera que opera aún el disciplinamiento fabril clásico. Uno de los resortes de eficacia de dicho dispositivo para sostener la dependencia ha sido, la *ilusión de amparo* sea con respecto a los propietarios de la empresa, sea respecto del Estado. Esta *ilusión* tensa con las prácticas de autonomía y autogestión. Problema no menor, pero siempre presente en los procesos de transformación social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borakievich, S.; Rivera, L. (2007). Devenires de las fábricas sin patrón: La Cooperativa "La Nueva Esperanza" (Ex Grissinopoli). En Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: Autogestión y distribución de la riqueza". Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A. CD Rom
- Cabrera, C. (2007). Algunas distinciones y puntuaciones en la experiencia del Bauen. En Primer Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores: Autogestión y distribución de la riqueza". Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A. CD Rom
- Calloway, C. (2007). La singularidad de una fábrica recuperada (Chilavert). En *Memorias XIV Jornadas de Investigación*. Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. "La investigación en Psicología, su relación con la práctica profesional y la enseñanza". Buenos Aires: Facultad de Psicología, U.B.A.
- Castoriadis, C. (2000). *La exigencia revolucionaria. Reflexiones sobre filosofía Política*. Madrid: Acurela Libros.
- Castoriadis, C. (1989). *La institución imaginaria de la sociedad*, Vol. 2. Barcelona: Tusquets.
- Deleuze, G. (1980). *Diálogos*. Valencia: Pre-textos.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1988). *Mil Mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*, Valencia: Pre-textos
- Derrida, J. (1989). *La escritura y la diferencia*. Barcelona: Anthropos.
- Espósito, R. (2006). *Categorías de lo impolítico*. Buenos Aires: Katz Editores.
- Fernández, A.M. (2005). Los asedios a la imaginación. *Tramas*, 24. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- Fernández, A.M. (2007). *Las lógicas colectivas. Imaginarios, cuerpos y multiplicidades*. Buenos Aires: Biblos.
- Fernández, A.M. & López, M. (2003). *La vulnerabilización social: Tensiones entre la destitución subjetiva y la potencia colectiva*. XI Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología, UBA. Buenos Aires.
- Fernández, A.M. & Cols. (2006). *Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Fernández, A.M. & Borakievich, S. (2007). La anomalía autogestiva. *El Campo Grupal*, n° 92, Agosto de 2007.
- Fernández, A.M.; López, M.; Imaz, X.; Ojám, E. & Cabrera, C. (2007). Devenires de las fábricas sin patrón: Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol. En *Memorias XIV Jornadas de Investigación*. Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. "La investigación en Psicología, su relación con la práctica profesional y la enseñanza". Buenos Aires: Facultad de Psicología, U.B.A.
- Foucault, M. (2007) *El nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Lazzarato, M. (2006). *Políticas del acontecimiento*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Zibechi, R. (2006). *Dispersar el poder*. Buenos Aires: Tinta Limón.

Fecha de recepción: 27 de marzo de 2008

Fecha de aceptación: 23 de junio de 2008