

II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2010.

## **Dispositivos de horizontalidad en colectivos numerosos en fábricas recuperadas. La experiencia de Zanón.**

Fernández, Ana María, López, Mercedes, Imaz, Xabier, Ojám, Enrique y Calloway, Cecilia.

Cita:

Fernández, Ana María, López, Mercedes, Imaz, Xabier, Ojám, Enrique y Calloway, Cecilia (2010). *Dispositivos de horizontalidad en colectivos numerosos en fábricas recuperadas. La experiencia de Zanón. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-031/590>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

- DIRENZO, G. J. (1967). Professional politicians and personality structures. *American Journal of Sociology*, 73, 217-225.
- DURRHEIM, K. (1997a). Theoretical conundrum: The politics and science of theorizing authoritarian cognition. *Political Psychology*, 18, 625-647.
- DURRHEIM, K. (1997b). Cognition and ideology: A rhetorical approach to critical theory. *Theory and Psychology*, 7, 747-768.
- EYSENCK, H. J. (1954). *The psychology of politics*. London: Routledge & Kegan Paul.
- EYSENCK, H. J. (1981). Left-wing authoritarianism: Myth or reality? *Political Psychology*, 3, 234-239.
- EYSENCK, H. J. & COULTER, T. (1972). The personality and attitudes of working class British communists and fascists. *Journal of Social Psychology*, 87, 59-73.
- HAMILTON, V. L., SANDERS, J. & MCKEARNEY, S. J. (1995). Orientations toward authority in an authoritarian state: Moscow in 1990. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 356-365.
- KNUTSON, J. N. (1974). *Psychological variables in political recruitment*. Berkeley: Wright Institute.
- MCCLOSKEY, H. & CHONG, D. (1985). Similarities and differences between left-wing and right-wing radicals. *British Journal of Political Science*, 15, 329-363.
- MCFARLAND, S. G., AGEYEV, V. S. & ABALAKINA-PAAP, M. A. (1992). Authoritarianism in the former Soviet Union. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 1004-1010.
- RAY, J. (1983). Half of all authoritarians are left-wing: A reply to Eysenck and Stone. *Political Psychology*, 4, 139-144.
- ROKEACH, M. (1960). *The open and closed mind*. New York: Basic Book Inc., Publishers.
- ROKEACH, M. & HANLEY, C. (1956). Eysenck's tendermindedness dimension: A critique. *Psychological Bulletin*, 53, 169-176.
- SIDANIUS, J. (1984). Political interest, political information search, and ideological homogeneity as a function of sociopolitical ideology: A tale of three theories. *Human Relations*, 37, 811-828.
- SIDANIUS, J. (1988). Political sophistication and political deviance: A structural equation examination of context theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 37-51.
- STONE, W. F. (1980). The myth of left-wing authoritarianism. *Political Psychology*, 2, 3-19.
- STONE, W. F. & SMITH, L. D. (1993). Authoritarianism: Left and right. En W. F. Stone, G. Lederer, & R. Christie (Eds.), *Strength and weakness: The authoritarian personality today* (pp. 144-156). New York: Springer Verlag.
- TETLOCK, P. E. (1983). Cognitive style and political ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 118-126.
- TETLOCK, P. E. (1984). Cognitive style and political belief systems in the British House of Commons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 365-375.
- TETLOCK, P. E. (1986). A value pluralism model of ideological reasoning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 819-827.
- VAN HIEL, A., DURIEZ, B. & KOSSOWSKA, M. (2006). The presence of Left-Wing authoritarianism in Western Europe and its relationship with Conservative ideology. *Political Psychology*, 27, 769-793.
- VAN HIEL, A. & MERVIELDE, I. (2002). Explaining conservative beliefs and political preferences: A comparison of social dominance orientation and authoritarianism. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 965-996.
- VAN HIEL, A. & MERVIELDE, I. (2003). The measurement of cognitive complexity and its relationship with political extremism. *Political Psychology*, 24, 781-801.

# DISPOSITIVOS DE HORIZONTALIDAD EN COLECTIVOS NUMEROSOS EN FÁBRICAS RECUPERADAS. LA EXPERIENCIA DE ZANÓN

Fernández, Ana María; López, Mercedes; Imaz, Xabier; Ojám, Enrique; Calloway, Cecilia  
UBACyT, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires

## RESUMEN

Este trabajo se enmarca en la investigación UBACyT P019 "Autogestión, Estado y Producción de Subjetividad. Experiencias de Fábricas y Empresas Recuperadas en Argentina". Se presentan dispositivos puestos en marcha por fábricas y empresas recuperadas en Argentina con modalidad autogestiva, para sostener la propuesta de horizontalidad que las caracteriza, focalizando específicamente en la experiencia de Zanón fábrica de cerámicas neuquina en la que trabaja un gran número de personas lo cual desafía el prejuicio de sostener horizontalidad en grupos numerosos.

## Palabras clave

Fábricas Autogestión Horizontalidad Subjetividad

## ABSTRACT

HORIZONTAL ORGANIZATION DEVICES FOR CROWDED GROUPS IN FACTORIES AND COMPANIES RECOVERED BY ITS WORKERS

This paper is related with UBACyT P019 "Autogestión, State and Production of Subjectivity: experiences of factories and companies recovered by its workers in Argentina". It presents modes of organisation to maintain the horizontal organisation in recovered factories by its workers collective experiences. Zanón factory experience is analysed.

## Key words

Subjectivity Factories Selfmanagement Horizontal

## I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presentan algunas consideraciones correspondientes al proyecto UBACyT P019 "Autogestión, Estado y Producción de Subjetividad. Experiencias de Fábricas y Empresas Recuperadas en Argentina"[1], específicamente se focaliza en la respuesta brindada por las fábricas y empresas recuperadas con modalidad autogestiva ante el desafío de sostener la lógica horizontal de gestión. La misma se ve permanentemente interpelada por las diversas decisiones que deben ser tomadas para su funcionamiento y por la inercia de subjetividades vinculadas con las estrategias de subjetivación fabril propias de los sistemas de control social disciplinarios. Asimismo, en el caso de experiencias integradas por varios cientos de trabajadores este desafío se hace más interesante al multiplicarse el número de personas que forman parte de la experiencia.

En los procesos de recuperación de fábricas y empresas sobre los que se trabajó en esta investigación, pudo observarse en las distintas estrategias que implementaron, que se fueron produciendo muy variadas formas de resolución de los conflictos legales, políticos, económicos, productivos y subjetivos. En este horizonte de diversidad, aquellas que se caracterizan por sostener un modo de gestión autogestivo, presentan desafíos específicos. En particular, aquellas integradas por un importante número de trabajadores/as, se reencuentran con un prejuicio histórico que sostiene que no es posible mantener por largos períodos organizaciones de democracia directa en grupos que no sean muy reducidos.

dos, vale decir, sostener la propuesta de horizontalidad que caracteriza al modo autogestivo. Es por esto que en este trabajo nos referiremos a dispositivos implementados a tal efecto, focalizándonos específicamente en la experiencia de la fábrica de cerámicos Zanón, de Neuquén, que estando conformada por un colectivo muy numeroso sostiene exitosamente dispositivos de funcionamiento horizontal desde hace ocho años. Una particularidad que interesa señalar, es que se trata de dispositivos inventados y sostenidos por los propios trabajadores/as y no responden a modalidades propuestas por especialistas en dispositivos colectivos.

## II.- DISPOSITIVOS QUE PROMUEVEN Y/O PRODUCEN HORIZONTALIDAD

Históricamente desde las épocas de los primeros sindicatos anarquistas, la asamblea no solo ha sido el dispositivo productor de horizontalidad por excelencia, sino que además ha sido la principal fuente de legitimación cuando el poder y la toma de decisiones de un colectivo no son delegados.

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 burocrático donde solo hablan algunos pocos que ya decidieron todo previamente, siendo la asamblea 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 sea la idea que ese colectivo tenga acerca del emprendimiento recuperado. Dependerá de que idea sostienen acerca de producción colectiva, de lo que quieren hacer con esa fábrica o empresa. Algunas inventan modalidades de gestión y de producción mientras que otras simplemente se transforman en cooperativas tradicionales.

El dispositivo asambleario puede ser considerado un analizador 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. En la fábrica de cerámicos Zanón, por ejemplo, han previsto que cualquier operario/a puede 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, cuando tuvieron que tomar la decisión de tomar la fábrica piensan que si hubiera sido 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.

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 lo 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, 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.

### III.1. DISPOSITIVOS IMPLEMENTADOS EN ZANÓN

El modo de actuar de los trabajadores de la fábrica de cerámicos Zanón ha sido por excelencia asambleario, constituyéndose en su máximo órgano de decisión; existen, además, asambleas por turnos que pueden ser informativas o resolutivas.

Los propios obreros consideran que la experiencia Zanón no hubiera sido posible si antes no hubieran "ganado a la burocracia"[2] - expresión que ellos utilizan - produciéndose un quiebre inédito con la conducción gremial previa, considerada unánimemente como corrupta y operando a favor de los intereses patronales antes que de los obreros. En tanto que la nueva conducción que se hace cargo del gremio toma una dirección totalmente diferente respaldando las distintas acciones autogestivas de los trabajadores.

En Zanón las asambleas se realizan en forma mensual y participan los tres turnos, es decir los 470 trabajadores/as. Estas asambleas se realizan durante las ocho horas de trabajo, vale decir que ese día no trabaja ninguno de los obreros de la fábrica pues prefieren, según sus dichos, "perder" esas horas de trabajo pues ese día están organizando la modalidad de funcionamiento y producción para todo el mes. Luego las decisiones cotidianas que hacen a cada sector se realizan mediante los encargados de sector.

La forma inicial de coordinar la producción fue simple; cada sector: atomizadores, prensa, líneas, hornos, selección, laboratorio de pastas, laboratorio de esmaltes, mantenimiento, stock y despacho, compras, ventas, administración, guardias, prensa y difusión elige obligatoriamente a un encargado o responsable de cada uno de los tres turnos que existen; será quien se encargará de la coordinación y de relevar las necesidades y problemas más apremiantes. Luego, los coordinadores se reúnen para evaluar y asignar prioridades de cada sector. Se propone un coordinador general para toda la fábrica y se establece como órgano de dirección máximo a la reunión de coordinadores[3] compuesta por el coordinador general, los coordinadores de sectores, y tres miembros de la comisión interna o directiva del SOECN[4].

Todos los coordinadores sectoriales son revocables por la asamblea general y se propone como principio la rotación periódica de los cargos a fin de que todos tengan la posibilidad de asumir las responsabilidades directivas.

Los coordinadores se reúnen dos veces por semana en reuniones abiertas y sus resoluciones son publicadas en el transparente de la fábrica; luego esas resoluciones son propuestas en la/s asamblea/s, que las puede revocar o aceptar.

En función de diversos conflictos internos que fueron surgiendo se establecieron una serie de medidas autorreguladoras, que básicamente tienen el mismo esquema para distintas situaciones como llegadas tarde, faltas, indisciplina, etc.: un día de descuento la primera vez, dos días de descuento la segunda vez y una semana la tercera. La cuarta reincidencia se somete a decisión de la reunión de coordinadores, y de ser necesario se resuelve en asamblea general.

Las actividades consideradas "centrales", como son las "jornadas mensuales" en donde se reúne toda la fábrica por un lapso de ocho horas, son de participación obligatoria, decisión que fue tomada por consenso.

### IV.- ALGUNAS CONSIDERACIONES

Los dispositivos que promueven / favorecen la horizontalidad exceden la mera formulación técnica. Señalar simplemente que se trata de asambleas sin advertir los criterios que las sostienen es ignorar sus especificidades y su importancia estratégica. A los dispositivos de horizontalidad presentados aquí se los puede considerar analizadores de las modalidades de construcción política que se sostiene en cada experiencia. Dan cuenta de un modo particular de pensar el trabajo, la producción, la gestión y el lugar

estratégico de las acciones colectivas.

Sostener la importancia de las asambleas con la toma de decisiones por consenso y no por votación es, de hecho, una revisión crítica de una particular idea de la importancia de la votación como práctica democrática. La votación es un elemento imprescindible en un tipo particular de democracia: la representativa delegativa, pero estas experiencias que estamos analizando producen otro tipo de democracia, que es la democracia directa la cual no habilita a la representación y la delegación que le es inherente. En consecuencia la votación no resulta pertinente con esta práctica.

---

#### NOTAS

[1] El equipo está Dirigido por la Dra. Ana M. Fernández, Co directora: Dra. Mercedes López, e integrado por: Lic. Sandra Borakievich, Lic. Enrique Ojam, Lic. Xabier Imaz, Lic. Cecilia Calloway y las/os Becarios/as: Lic. Candela Cabrera y Lic. Julián Bokser.

[2] Para dar cuenta de la envergadura de las situaciones vividas en esta fábrica, valga tener presente el relato de sus propios protagonistas que señalan que, en tiempos anteriores a la toma, la asamblea en la cual se presentaba la lista alternativa (que es la que luego ganó y actualmente está al frente del sindicato) para romper con la corrupción sindical fue programada para un viernes a las 13hs, en pleno horario laboral. Junto a los carteles informativos de esa asamblea se ubicaba una circular del Sr. Zanón en la cual se informaba que quien faltara a sus obligaciones laborales ese día, iba a ser considerada una falta grave llegando incluso a ser motivo de despido. Ante esto, los trabajadores lograron ponerse de acuerdo y faltaron todos a la fábrica, entendiéndolo que no podrían tomarse medidas disciplinarias en forma masiva. Es en esta asamblea donde la anterior conducción sindical pierde la votación.

[3] La reunión de los coordinadores es el órgano equivalente al consejo de administración de la cooperativa y sus cargos (presidente, vicepresidente, tesorero y síndicos son elegidos por la asamblea general y revocables por esta en cualquier momento).

[4] SOECN: Sindicato Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén.

#### BIBLIOGRAFIA

- AIZICZON, F. Zanón. Una experiencia de lucha obrera. Herramienta ediciones. 2009.
- FERNÁNDEZ, A.M. y colaboradores/as. Instituciones Estalladas. Eudeba. Buenos Aires, 1999.
- FERNÁNDEZ, A.M. y colaboradores/as. Política y Subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas. Tinta Limón ediciones. Buenos Aires 2006.
- HELLER, P. Fábricas ocupadas. Argentina 2000 - 2004. Ediciones Rumbos. Buenos Aires. 2004.
- MAGNANI, E. El cambio silencioso. Prometeo Libros. Buenos Aires 2003.
- MEYER, R y PONS, J. La gestión en las empresas recuperadas. Centro cultural de la cooperación. Cuaderno de Trabajo N°42. Buenos Aires, 2004.
- REBÓN, J. y SAAVEDRA, I. Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores. Capital Intelectual. Buenos Aires. 2006.
- REBÓN, J. y SALGADO, R. "Empresas recuperadas y procesos emancipatorios" en Resistencias laborales. Experiencias de repolitización del trabajo en Argentina". Red insumidos latinoamericanos. Buenos Aires. 2009.
- ZIBECCHI, R. La mirada horizontal. Editorial Tierra del Sur. Buenos Aires. 2003.
- OBROEROS SIN PATRÓN. Ediciones Madres de Plaza de Mayo. Buenos Aires, 2005.

#### OTRAS FUENTES UTILIZADAS

- DOCUMENTAL: "No retornable" sobre la historia de la recuperación de Zanón. De Sebastián Cáceres y Damián Parisotto.
- DOCUMENTAL: "Corazón de fábrica" sobre la historia de la recuperación de Zanón. De Virna Molina y Ernesto Ardito.

## MEMORIA, PRÁCTICAS SOCIALES E IDENTIDAD. UNA PERSPECTIVA DE LOS EFECTORES DE LAS POLÍTICAS AUTOGESTIVAS DE VIVIENDA EN CABA

Ferrari, Liliana Edith; Logiudice, Ana Gabriela; Bazán, Claudia Iris  
Universidad de Buenos Aires

---

#### RESUMEN

Esta ponencia se propone analizar la dinámica de la memoria social en el marco de los procesos colectivos organizados en torno de la cuestión de la vivienda y el hábitat popular en la Ciudad de Buenos Aires (CABA), en las últimas décadas. Para eso, se analiza el impacto que tuvieron las políticas neoliberales de reforma del estado y ajuste estructural llevadas a cabo en el contexto regional, nacional y local desde los años '90 sobre las condiciones de vida de los sectores populares. A partir de ahí, la reflexión sobre la práctica de algunos funcionarios públicos que participaron en la implementación de la Ley 341, basándose en los testimonios recabados, permite la construcción y reconstrucción de lo individual y lo colectivo de su actividad. Al mismo tiempo, permite desentrañar la trama de tensiones conversacionales que operan en torno al contexto en el que se implican e identifican. Como contrapartida de los imaginarios habituales acerca de la gestión burocrática aparece un conjunto de evocaciones que acerca a los funcionarios a las organizaciones sociales y los distingue de los equipos técnico- burocráticos. Finalmente la noción de meritocracia atraviesa tanto a unos como a otros, desde la óptica de los funcionarios.

#### Palabras clave

Vivienda Organizaciones sociales Memoria social Imaginarios

#### ABSTRACT

MEMORY, SOCIAL PRACTICES AND IDENTITY. EFFECTORS PERSPECTIVE OF HOUSING SELF-MANAGEMENT POLICY IN BUENOS AIRES CITY.

This paper will analyze the dynamics of social memory in the context of collective processes organized around the issue of housing and popular habitat in Buenos Aires City (CABA), in recent decades. Therefore, we analyzed the impact that neoliberal policies of state reform and structural adjustment carried out in the regional, national and local levels since the 90s on the living conditions of the popular sectors. From there, the reflection on the practices of some government employees involved in the implementation of Law 341, based on the testimonies received, allows the construction and reconstruction of the individual and the collective of their activity. At the same time, it is allowed to uncover the plot of conversational tensions operating around the context in which they are engaged and identified. As counterpart for the usual imaginary about bureaucratic management, it appears a set of evocations that approaches government employees to social organizations and distinguishes them from the bureaucratic and technical teams. Finally, the notion of meritocracy goes through one another, from the viewpoint of the government employees.

#### Key words

Housing Social organization Social memory Imaginary