

XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2008.

# Tres momentos de las fábricas recuperadas.

López, Mercedes y Imaz, Xabier.

Cita:

López, Mercedes y Imaz, Xabier (2008). *Tres momentos de las fábricas recuperadas. XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-032/457>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/efue/k66>

*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>.*

# TRES MOMENTOS DE LAS FÁBRICAS RECUPERADAS

López, Mercedes; Imaz, Xabier  
Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires,  
UBACyT

---

## 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 tres momentos del devenir de las experiencias de Fábricas y Empresas Recuperadas. Donde se analiza las lógicas, las situaciones, las problemáticas y las estrategias específicas propias de cada momento.

## Palabras clave

Subjetividad Fábricas Autogestión Cooperativa

## ABSTRACT

### THREE MOMENTS OF RECOVERED FACTORIES

This paper is related with UBACyT P052 "Politics and subjectivity: collective strategies 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-referencial criterion that articulates ideas of Social Sciences, Social Psychology, Institutional Movement, Group Theories, Psychoanalysis, Theories of the Discursive Productions and Community Psychology. It presents three different moments of development of new modes of organisation and subjectivity transformations in recovered factories workers collective experiences. Where are analysed the logics, situations, problematics and strategies specifics for every moment.

## Key words

Subjectivity Factories Selfmanagement Cooperative

---

## I. MARCO DE REFERENCIA

En este trabajo se presentan algunas conclusiones del proyecto UBACyT P052 "Política y subjetividad: estrategias colectivas frente a la vulnerabilización social". (1) Específicamente se focaliza en la caracterización de tres momentos identificados en los modos de organización que fueron adoptando las fábricas y empresas recuperadas en su devenir. Continuando con una metodología utilizada en investigaciones anteriores(2), pertinente con el enfoque conceptual y epistémico que este equipo desarrolla desde hace doce años, en este proyecto exploratorio descriptivo se utiliza metodología cualitativa para la recolección y el análisis de la información. Se abordan aspectos psicosociales involucrados en experiencias organizacional/comunitarias que respondieron a la vulnerabilización social. Se indaga en las características que toman las prácticas institucionales y social-comunitarias que promueven potencia colectiva; y en los universos de significaciones específicos de las fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadoras/es. En los procesos de recuperación de fábricas sobre los que se trabajó en esta investigación pudieron observarse una gran diversidad de situaciones, y de estrategias que fueron produciendo muy variadas formas de

resolución de las cuestiones legales, políticas, económicas, productivas y subjetivas. Cada fábrica es una historia particular, con un devenir de transformación propio, que solo compartirá algunas características con otras experiencias similares. Partiendo de este horizonte de diversidad parece útil pensar algunas tendencias dentro de este campo, a fin de aportar a la construcción de futuras herramientas y estrategias para el abordaje del campo como para el diseño de formas de intervención. Es con este criterio que se comenzaron a identificar algunas regularidades o secuencias en el material recopilado.

## II. BREVE SÍNTESIS DE LAS EXPERIENCIAS DE CAMPO RELEVADAS

Muchas de las fábricas relevadas en más de seis años de investigación, recorrieron un camino que en líneas generales coincide con la consigna del MNER (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas) que enunciaba: "Ocupar, resistir, producir". De hecho muchas fábricas comenzaron con una toma, que aunque no respondía a un plan claramente trazado se constituyó en un modo de reclamar por los sueldos adeudados y por la conservación de la fuente de trabajo. Algunos desisten de luchar y se retiran, mientras que los que deciden quedarse y resistir liberan bajo una forma de estado asambleario de gran intensidad. Si bien no todas las fábricas que fueron tomadas por sus trabajadores tuvieron que luchar contra los desalojos policiales, las demandas judiciales o las presiones políticas, casi todas debieron enfrentar una precariedad inicial de la que la mayoría logró salir adelante mediante una cohesión forjada en las luchas y sufrimientos compartidos. Una vez estabilizados los aspectos económicos, muchos se dedicaron a tratar de resolver su situación legal en busca de obtener la posesión definitiva de la fábrica(3) En esta etapa también hay una búsqueda de modos que les permitan organizarse mejor, trabajar sus relaciones como grupo, e incluso optimizar sus modos de producción. Más allá de las diferencias, por ejemplo entre quienes tuvieron que luchar y quienes se incorporaron más tarde a la fábrica, podrían establecerse tres estadios o etapas de complejidad creciente en los procesos de consolidación de estos emprendimientos colectivos.

## III. LOS TRES MOMENTOS O ETAPAS

### a) Primer Momento. Vaciamiento, toma y ocupación:

#### Institución del Colectivo

Todo comienza cuando los que están reunidos deciden enfrentar activamente la situación. En el mismo acto de forjar esta decisión podría decirse que se constituyen como colectivo. La decisión podría resumirse en la frase: "vamos a luchar juntos" o "estamos juntos en esto". En este momento se producen transformaciones tanto individuales como colectivas. Se instala un nuevo modo de organizarse políticamente como colectivo. Producen autogestión de hecho, nacida de la situación antes que de formulas doctrinarias preestablecidas. Podría pensarse en un acontecer micropolítico(4) que va produciendo nuevas formas a lo largo de la misma experiencia. Se quiebran las rutinas de la vida cotidiana de la organización fabril, hay una lógica fabril tradicional que estalla(5). Esta ruptura podría considerarse que genera un efecto desconcierto, de pérdida de una realidad que los sostenía, un efecto de caída de sentido. La situación en la que deciden es muy dura: no hay dinero para vivir, no hay posibilidad de pensar en otro trabajo, la desocupación es muy alta, son sectores de la economía arrasados por la apertura de la importación irrestricta de fines de los años 90. Muchos de los/los trabajadores/as tienen más de 40 años. La decisión no es sencilla: resignarse pasivamente a una desocupación sin retorno o hacer algo. Los relatos de estos momentos aluden a imágenes de un gran salto al vacío. Aun los que no tuvieron que luchar contra los desalojos pasaron por este momento. Muchos relatan esta decisión como algo épico, un momento de heroísmo insospechado para ellos mismos. Lo ven como un momento fundante de su proyecto. Los mitos grupales de fundación que van construyendo generalmente arrancan con este momento(6). Otra característica de este momento es el fuerte compromiso

corporal y emocional para sostener el proyecto de recuperar la fábrica y defenderla como puesto de trabajo. Alrededor de esta cuestión parecen ir armándose un pacto, que es mucho más que un simple acuerdo de partes o un contrato, es algo que los une intensamente, es un tipo de alianza que supera lo contractual, en tanto el contrato es algo que sería propio del campo de las decisiones racionales. La frase "estamos juntos en esto" parece remitir, más que a un juramento, a una sensación de confianza, a poder contar con el otro pase lo que pase. Un trabajador por ejemplo dice: "Cuando nos peleamos es a fondo, pero podemos hacerlo porque luchamos juntos y sabemos que si hace falta el otro siempre está, y eso no está en duda". Esta implicación nace de situaciones intensas donde el calor de los acontecimientos parece haber fundido, haber soldado esa determinación de luchar juntos por un proyecto. Esta forma de unión grupal le da una solidez significativa a las decisiones que van tomando colectivamente.

#### **b) Segundo Momento. Inicio de la Producción:**

##### **Igualdad, Horizontalidad y Estado Asambleario Permanente**

En la mayoría de los casos la toma de la fábrica implica quedarse prácticamente a vivir en ella para evitar que los desalojen. En muchos casos durante la ocupación van empezando a producir, como un modo de ir viviendo mientras van haciendo gestiones judiciales y políticas para lograr el usufructo de la fábrica. Aunque son colectivos con una amplia diversidad política las decisiones se deliberan entre todos, pero no mediante una asamblea sino mediante modos más informales, como las charlas durante el almuerzo o cuando se toma mate. Se podría decir que viven en un "estado asambleario permanente" donde debaten todo entre todos. Es notable el grado de horizontalidad y de paridad política. Posiblemente haya una relación entre la adopción de dispositivos de tomas de decisión de tipo horizontal y el reconocimiento de la diversidad. En tanto las diferencias no son homogeneizadas por dispositivos de terror o de captura propios de lógica estatal(7), se pueden establecer alianzas sin homogeneidad, se toma lo diverso como algo propio y constitutivo de cada colectivo, por lo tanto a la hora de ir construyendo colectivamente sus formas de organizarse las mismas parecen tender a producir horizontalidad. Además tal como se ha trabajado en escritos anteriores(8) hay que tener en cuenta que estos dispositivos asamblearios informales a su vez son productores de diversidad. Otro dato que insiste en esta etapa es el reparto igualitario del escaso dinero recaudado. Este modo de distribución no parece ser el producto de una decisión basada en una teoría política, sino que se les impone desde cierto sentido común, a todos les parece justo hacerlo así. No ven razón para hacerlo de otro modo ya que todos están juntos en esto y todos lucharon por igual. Casi nadie reclama para sí cobrar más que los demás, este sistema igualitario tiene un amplio consenso. Y podría considerarse una característica central de este momento.

#### **c) Tercer Momento. Plena Producción:**

##### **Equidad, Especialización y Complejidad**

La mayoría de las fábricas van aumentando la cantidad de clientes y de ventas. Aparece entonces la preocupación por organizar mejor la producción. En muchos casos deciden absorber la mayor producción trabajando más horas con el mismo personal. El trabajo se vuelve más intenso y sistematizado. Esto les significa más horas concentrados en las máquinas y menos tiempo para debatir las decisiones colectivas. En la medida que haya menos tiempo para deliberar y decidir juntos, se les delega cada vez mayores funciones a los Consejos de Administración. En general se les delegan las decisiones cotidianas, quedando para la Asamblea solo las decisiones importantes. Pasado el momento de pura supervivencia y de economía informal, casi todo se va complejizando, los tratos comerciales, la administración contable, el pago de impuestos, las liquidaciones de sueldos. Todo lo que al principio se resolvía de un modo informal y sencillo pasa a ser formal y complejo. La parte administrativa y contable en la mayoría de los casos empieza a ser delegada en los compañeros que muestran mayor disposición y habilidad para estos asuntos. Muchos tercerizan la cuestión contable con contadores externos que les llevan los papeles. Otro aspecto que

tiende a ser complicado de seguir autogestionando es el área de ventas, una actividad que en general no les gusta a quienes provienen de una cultura fabril. Algunas fábricas por ejemplo adoptan la estrategia de tomar vendedores profesionales a comisión, funcionando como una especie de prestadores contratados para ese servicio. Se empieza a trabajar en diferentes funciones, diferentes cantidad de horas, y el criterio igualitario va siendo substituido por un criterio de equidad. Por ejemplo se fija un valor de hora trabajada y se paga según cuantas horas hizo cada uno. A quienes aceptan mayores responsabilidades también se les reconoce una mayor retribución. Parece ir ganando consenso la idea de que para ser justos no pueden repartir por igual. Es decir que la estrategia que se va extendiendo es la de especializarse y capacitar a algunos en quienes se delega luego estas nuevas funciones. Parece ser la complejidad de la realidad económica en que la buscan insertarse, aquello que los lleva a adoptar estrategias más complejas, nuevos modos de organizarse que se van construyendo a partir de nuevos problemas, necesidades y desafíos que no estaban en su horizonte en aquellos primeros tiempo cuando empezaron a producir informalmente para sobrevivir.

#### **IV. DEVENIR DE LAS FÁBRICAS RECUPERADAS**

La historia de las fábricas recuperadas no está terminada. Está en movimiento. La crisis económica que provocó una explosión de fábricas recuperadas ha perdido intensidad, sin embargo casi todas las fábricas siguen allí y producen. Si bien muchas complejizaron sus modos de trabajo y de organización, no volvieron a los modos anteriores. En este sentido más que avances y retrocesos, se podría pensar en dos lógicas en tensión. Tal como se afirma en la "Anomalía Autogestiva":

"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, podría afirmarse que autogestión nomina uno de los polos en tensión en estos colectivos; delegación podría nominar al otro. La tensión autogestión/delegación opera en acople-desacople con diversas tensiones que se ponen en juego en simultáneo frente a cada decisión a tomar."(9)

Dentro de la experiencia de cada fábrica hay áreas y hay momentos donde prevalece la lógica autogestiva y otros donde tiene más presencia la lógica delegativa. Sin embargo pocas veces se encuentran en estado puro ninguna de las dos lógicas. En estas convivencias de lógicas y de modos de organizarse podría decirse que si hay una tendencia es que ya no todos están en todo, pero no olvidan que todo es de todos.

#### **NOTAS**

(1) Este proyecto lo dirige la Dra. Ana M. Fernández, lo co-dirige la Dra. Mercedes López. El equipo está integrado por: 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. Cristina 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).

(3) Fernández, A.M.; Borakievich, S.; Rivera, L. B.; Cabrera, C.; López, M.; Ojam, E.; Imaz, X., Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas Biblos, Buenos Aires, 2008

(4) Foucault, Michel, La microfísica del poder, Las Ediciones de la Piqueta, Barcelona, 1987

(5) Fernández, A.M. Introducción en Instituciones Estalladas, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1999

(6) Imaz, Xabier, El Mito Grupal, ¿Es sólo un mito? en Instituciones Estalladas, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1999

(7) Zivechi, Raúl, Dispersar el Poder, Ed. Tinta Limón, Buenos Aires, 2006, pág. 181.

"El estado no puede contener la pluralidad y la multiplicidad, sino que la integra homogenizándolas como unidad. Del mismo modo, los contrapoderes no pueden convertirse en poder sin anular sus potencias múltiples. El poder estatal

centraliza, fuerza a los movimientos a delegar en un puñado de representantes o profesionales la gestión de sus intereses en el estado. Al hacerlo desarma al movimiento, destituye sus potencias; la intensidad de la experiencia es neutralizada por la representación. Las instituciones codifican las relaciones sociales, y ante ellas solo cabe la huida individual y colectiva, la deserción múltiple, la intensidad de una acción que no se deja representar.”

(8) Fernández, A. M.; Borakievich, S.; Rivera, L. B.; Cabrera, C.; López, M.; Ojam, E.; Imaz, X., Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas Biblos, Buenos Aires, 2008

(9) Fernández, Ana María y Borakievich, Sandra, La anomalía Autogestiva, presentado en el Primer Encuentro Internacional “La Economía de los Trabajadores: Autogestión y distribución de la riqueza” - Facultad de Filosofía y Letras - UBA - mayo 2007 1a Ed. ISBN 978-950-29-0002-1

#### **BIBLIOGRAFÍA**

CASTORIADIS, C. (2000) La exigencia revolucionaria. Reflexiones sobre filosofía política. Acuarela Libros, Madrid

FERNÁNDEZ, A.M.; BORAKIEVICH, S.; RIVERA, L.B.; CABRERA, C.; LÓPEZ, M.; OJAM, E.; IMAZ, X. (2008) Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas Biblos, Buenos Aires

FERNÁNDEZ, A.M., (2007) Lógicas colectivas: imaginarios, cuerpos y multiplicidades Biblos, Buenos Aires-

FERNÁNDEZ, A.M.; LÓPEZ, M.; BORAKIEVICH, S. y OJÁM, E.; (2008) “Política y Subjetividad: La Tensión Autogestión-Delegación en Empresas y Fábricas Recuperadas”, presentado en Anuario XV de Investigaciones de la Facultad de Psicología, U.B.A.

FERNÁNDEZ, A.N. y BORAKIEVICH, S. (2007), La anomalía Autogestiva, presentado en el Primer Encuentro Internacional “La Economía de los Trabajadores: Autogestión y distribución de la riqueza” - Facultad de Filosofía y Letras - UBA

FOUCAULT, M. (1987), La microfísica del poder, Las Ediciones de la Piqueta, Barcelona

ZIVECHI, E. (2006), Dispersar el Poder, Ed. Tinta Limón, Buenos Aires