

## Los tres momentos de la autorregulación en fábricas y empresas recuperadas

Cecilia Calloway (UBA-CCC)

cecilia.calloway@gmail.com

*“La disciplina de taller, sin dejar de ser una manera de hacer respetar los reglamentos y las autoridades, de impedir los robos o la disipación, tiende a que aumenten las aptitudes, las velocidades, los rendimientos, y por ende las ganancias; moraliza siempre las conductas pero cada vez más finaliza los comportamientos, y hace que entren los cuerpos en una maquinaria y las fuerzas en una economía”*

*Vigilar y castigar. Michel Foucault*

### **Introducción.**

En las fábricas y empresas recuperadas caen en desuso algunos procedimientos de la disciplina fabril tradicional<sup>1</sup> sostenidos por los jefes, gerentes y capataces<sup>2</sup> y se constituye un nuevo marco regulatorio que tiene como condición la creación del mismo entre el colectivo de los trabajadores. Pasa de ser una disciplina ajena e impuesta por uno o algunos puestos jerárquicos en la fábrica bajo patrón a ser una autorregulación construida por el colectivo de trabajadores. Se puede entender por *autorregulación*: “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

---

<sup>1</sup> “... la disciplina fija; inmoviliza o regula los movimientos; resuelve las confusiones, las aglomeraciones compactas sobre las circulaciones inciertas, las distribuciones calculadas. Debe también dominar todas las fuerzas que se forman a partir de la constitución misma de una multiplicidad organizada, debe neutralizar los efectos del contrapoder que nacen de ella y que forman resistencia al poder que quiere dominarla: agitaciones, revueltas, organizaciones espontáneas, coaliciones todo lo que puede depender de las conjunciones horizontales. De ahí el hecho de que las disciplinas utilicen los procedimientos de tabicamiento y de verticalidad, que introduzcan entre los diferentes elementos del mismo plano unas separaciones tan estancas como sea posible, que definan unas redes jerárquicas tupidas; en suma, que opongan a la fuerza intrínseca y adversa de la multiplicidad el procedimiento de la pirámide continua e individualizante”. (Foucault; 2004: 222).

<sup>2</sup> “Así como el capitalista, no bien el capital ha alcanzado esa magnitud mínima con la cual comienza la producción verdaderamente capitalista, se desliga primero del trabajo manual, ahora, a su vez, abandona la función de vigilar directa y constantemente a los diversos obreros y grupos de obreros, transfiriéndola a un tipo especial de asalariados. Al igual que un ejército requiere oficiales militares, la masa obrera que coopera bajo el mando del mismo capital necesita altos oficiales y suboficiales industriales que durante el proceso de trabajo ejerzan el mando en nombre del capital”. (Marx; 2002)

*del almuerzo, etc.*” (Calloway; 2008). 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.

Este trabajo propone abordar la construcción de los procedimientos de autorregulación en tres momentos cronológicos que guardan relación con los momentos que vive la mayoría de las fábricas y empresas recuperadas desde el inicio de su ocupación.

### **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 (López & Imaz; 2008):

→ **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 fue la única forma de pensar que iban 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 cortarles 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*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> 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 desarrollo de la investigación: *“Autogestión, Estado y Producción de Subjetividad: experiencias de fábricas y empresas recuperadas en Argentina”* (2008 – 2011 UBACyT, directora: Dra. Ana María Fernández), se comenzó a interrogar la

(Fernández y cols; 2006). Junto con las primeras producciones comienzan a realizar gestiones judiciales y políticas 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 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 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 aceptados y más formales.

### **La construcción de procedimientos de autorregulación a través de los tres momentos de las fábricas sin patrón.**

En este apartado se desarrollará la construcción de los procedimientos de autorregulación en concordancia con los momentos antes descriptos<sup>4</sup>.

---

implicancia del término estado. Consideramos que no es algo que permanece de una determinada forma e inalterable, aludiendo de alguna manera 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*.

<sup>4</sup> 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.

### **Primer momento.**

Si bien con el cierre de la fábrica o empresa caen de hecho algunos procedimientos disciplinarios, luego de la toma no se instala en su lugar un nuevo dispositivo estable de control. Ante la nueva situación el colectivo va logrando autorregularse 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 autorregulación parece producirse mediante lo que hemos denominado *estar asambleario*, 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 dialogo 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 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.<sup>5</sup> 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

---

<sup>5</sup> 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* (Fernández y cols; 2006). Allí se describen varios casos de fábricas y empresas donde muchos de los espacios que fueran ocupados por personas con cargos de autoridad quedaron sin utilizarse por largo tiempo. p.194

obligaciones básicas para los asuntos cotidianos. Si aparecen temas más graves tienden a ser tratados en particular en una asamblea que se convoca en forma extraordinaria.

### ***Tercer Momento.***

Crece económicamente y se complejiza la situación en la medida que se van integrando nuevos trabajadores<sup>6</sup> que no estuvieron en la etapa fundacional. Su compromiso se puede considerar diverso, 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 sólo 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 compete.

b) En cuanto a la génesis de los dispositivos disciplinares también difieren, mientras en

---

<sup>6</sup> Para más información acerca de la modalidad de incorporación de nuevos socios en las fábricas y empresas recuperadas que se han constituido como cooperativas ver: “Procesos de socialización en las empresas recuperadas: la incorporación de los nuevos trabajadores”. Kasparian, Denise; Hernández, Candela y Díaz, María Eugenia.

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 más en las normas positivas 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*<sup>7</sup> 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. Un ejemplo es el premio al presentismo que comenzaron a utilizar en algunas fábricas y empresas. Ya no será el descuento ante las llegadas tarde o las ausencias injustificadas sino un poco más de dinero que se le otorgará a cada trabajador si logran su presentismo durante el mes.

---

<sup>7</sup> Concepto desarrollado por Fernando Ulloa a lo largo de toda su obra, al que propone como estrategia que se contrapone al *maltrato institucional*. Afirma que la ternura es la base de la ética en el sujeto.

## **Bibliografía.**

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

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". Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, 2008.

Calloway, Cecilia. "La importancia de la asamblea en la construcción de la autorregulación colectiva". En memorias II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, 2010.

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

Fernández, Ana María y colaboradores/as. *Política y Subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Tinta Limón ediciones. Buenos Aires, 2006.

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

Fernández, Ana María & 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, 2009.

Foucault, Michel, *Vigilar y Castigar*, Siglo XXI, España, 1981

Foucault, Michel. "Las redes del poder". En revista *Barbarie*, N° 4 y 5. Brasil, 1981.

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.

kasparian, Denise; Hernández, Candela y Díaz, María Eugenia. "Procesos de socialización en las empresas recuperadas: la incorporación de los nuevos trabajadores". En memorias VII Jornadas de Jóvenes Investigadores, Instituto de Investigaciones Gino Germani. Buenos Aires, 2011.

López, Mercedes & 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.

Marx, Karl. *El Capital*. Capítulo XI "Cooperación". Siglo Veintiuno Editores. Buenos Aires, 2002.

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

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

Zibechi, Raúl. *La mirada horizontal*. Editorial Tierra del Sur. Buenos Aires. 2003.