

Nombre: Juan Pablo Hudson

Afiliación institucional: becario del Conicet.

E-mail: juanPablohudson@hotmail.com

## **FABRICAS BAJO CONTROL OBRERO EN ROSARIO**

### **Introducción.**

Los fundamentos de la investigación parten de una hipótesis central: el agotamiento de la lógica de los Estados Nacionales en tanto esa meta-institución donadora de sentido para cada una de las situaciones de la vida social. Esta situación no significa la desaparición del Estado, sino el agotamiento de esa capacidad instituyente – de políticas económicas, informativas, culturales, sociales, monetarias, etc.- que supo detentar sobre el territorio nacional a lo largo de su historia, para devenir en una nueva figura: el estado técnico-administrativo. El estado técnico administrativo se caracteriza porque sus aparatos se recombinan en estructuras de mando transnacionalizadas. El mercado subsume a la esfera estatal y la utiliza como un aparato más dentro de un entramado de poder que trasciende las esferas nacionales. En síntesis, hacemos hincapié en que la recomposición de las formas del trabajo, de la comunicación y de los circuitos de valorización del capital generan un conjunto de nuevas condiciones que implican el agotamiento, el detenimiento de la territorialización nacional de la soberanía<sup>1</sup>.

Este desfondamiento de la lógica estatal supone una serie de pasajes: de la figura del ciudadano a la figura del consumidor. El pasaje de un tiempo sólido y estable a un tiempo de fluidez. A diferencia del Estado, el mercado no se erige como una meta-institución que articula a los elementos de la sociedad, ni tampoco es principio de consistencia del lazo social. Sin este suelo estatal entonces aquello que se encontraba contenido se dispersa.

En este sentido, esta investigación toma como fundamento para su desarrollo el pasaje del modelo fordista de producción, al modelo post-fordista. Específicamente, esta hipótesis remite al agotamiento de un modelo laboral (fordista) basado en la estabilidad y la previsibilidad en las condiciones de empleo. Y la implementación de nuevas condiciones laborales basadas en la precariedad, la flexibilidad y la dispersión.

Con el desfondamiento del suelo estatal como hipótesis central, el objetivo de la investigación es poder pensar sobre las maneras en que un grupo de obreros deciden recuperar sus espacios laborales inmersos en crisis terminales a fin de combatir –o evitar- la expulsión social. Del mismo modo, me interesa conocer de qué manera los trabajadores autogestionan las fábricas

---

<sup>1</sup> INGRASSIA FRANCO. "El pensamiento argentino después de la Argentina". En revista El Rodaballo. Año X nº15, Invierno 2004.

que lograron recuperar. Entiendo estas experiencias como la emergencia de nuevas modos de sociabilidad en tiempos que denominaremos post-estatales. O lo que es lo mismo, experiencias que toman como parámetros para su acción el agotamiento del Estado –y de su maquinaria institucional-, para comenzar a tramar formas de cohesión alternativas en medio de la dispersión que imponen el mercado.

La metodología utilizada incluyó la observación participante dentro de las fábricas, junto con la realización de entrevistas en profundidad a sus protagonistas. En el caso de la observación participante del primer caso elegido, el trabajo comenzó en abril del año 2004 y se extendió hasta finales de diciembre de ese mismo año. Las entrevistas en profundidad, por su parte, si bien se realizaron durante el período de inserción dentro de la fábrica, también se extienden durante el año 2005, a fin de profundizar determinadas problemáticas detectadas en el contacto con los trabajadores.

### **Fábricas bajo control obrero en Rosario.**

El número de fábricas bajo control obrero a nivel nacional asciende alrededor de 165. Estas experiencias se desarrollan principalmente en los rubros alimenticio y frigorífico; siderúrgico y metalúrgico; vidrio; electrodomésticos; cuero; lavado de lanas; madera; pintura; autopartista, motores eléctricos; cosméticos y papel; transporte y construcción; imprenta, gráfica; confección y textil. La distribución de experiencias, en términos geográficos, indica que la mayoría se concentra en la Provincia de Buenos Aires, en especial en el conurbano, y en menor medida en la Capital Federal; le sigue en cantidad la provincia de Santa Fe, Córdoba, Neuquén, La Pampa y Mendoza.

Entre estas experiencias se reconocen al menos tres formas de estructura organizativa: Cooperativas de trabajo, Cooperativas de obreros asociadas con profesionales dedicados al gerenciamiento de empresas, y Sociedades Anónimas formadas por obreros y ejecutivos. Salvo casos aislados no recibieron ningún tipo de ayuda financiera por parte del Estado y su situación legal es precaria. En un principio la ocupación de la fábrica es ilegal, pero luego se han investigado alternativas dentro de la ley. En algunos casos, el juez que intervino en la quiebra y otorgó a los trabajadores la tenencia provisoria del inmueble. En otros casos, el patrón acordó alquilarles la fábrica a los obreros. En ciudades como Capital Federal, el poder legislativo ha tenido una participación activa en la concesión de fábricas a sus obreros.

En la zona de Rosario existen al menos 10 fábricas –o emprendimientos- bajo control obrero: Cooperativa Mil Hojas; Herramientas Unión; Bar Kanter; Ex-Supermercado Tigre; Ruedas Fader; Cimetal; carrocerías DIC; Vitrofin; Pastas Merlat; La Helvética.

### **La ocupación de fábricas.**

Una pregunta central guió los inicios de esta investigación: ¿Cómo habitan los trabajadores una fábrica recuperada?

Sin embargo, una vez comenzado el análisis del material recogido en el trabajo de campo, reparé en que el término fábrica recuperada limitaba las posibilidades de nombrar aquello que deseaba describir en estos procesos. Había una contradicción manifiesta entre los procesos puestos en marcha para habitar las fábricas devastadas y el término fábrica recuperada. Ante esta situación, decidí nombrar a estos procesos como ocupaciones de fábrica y ya no como fábricas recuperadas.

En definitiva el problema no radicaría en los nombres a través de los cuales uno elige dar cuenta de una experiencia. Fábricas recuperadas u ocupación de fábricas no dicen nada mientras no se refieran a las prácticas reales que se ponen en marcha en cada situación singular. De hecho, las mismas fábricas, así como los dos principales movimientos que nuclean a la mayoría de éstas, se autodenominan fábricas o empresas recuperadas<sup>2</sup>. Para esta investigación entonces nombrar a estos procesos como ocupaciones de fábricas es una decisión que, lejos de hacer referencia a un objeto preconcebido con una serie de cualidades, justamente nos permite comenzar a conocer las prácticas que van poniendo en marcha los trabajadores una vez dentro de cada fábrica.

La recuperación de una fábrica remite a la recuperación –o el mantenimiento, según los casos- de un lugar perdido dentro de un sistema instituido. Recuperar entonces surgiría como sinónimo de reingreso a una estructura con sus lugares y roles ya predeterminados. Los trabajadores ante la oscura acción de los empresarios –y ante un brutal nivel de desocupación imperante en la sociedad- lucharían para volver a reintegrarse en sus espacios laborales. La diferencia radicaría en que ante la recuperación deberán hacerse cargo de aquellas funciones antes asumidas por los sectores administrativos y gerenciales. Así, se da por supuesto que el sistema de lugares instituidos permanecería vigente, con la única variante de la asunción de nuevos roles por parte de los obreros ante la desaparición de la patronal. En definitiva, la recuperación sería un punto de llegada –cobertura- para los trabajadores ante el flagelo de la desocupación.

Por el contrario optamos por nombrar a estos procesos como ocupaciones de fábricas. Ya no hablamos de la recuperación de un lugar y un rol perdido dentro de una estructura instituida, sino de la ocupación de un territorio devastado sobre el cual los trabajadores deciden construir una experiencia colectiva. La ocupación entonces abre la *posibilidad* para la implementación

---

<sup>2</sup> Existen dos movimientos centrales que nuclear a la mayor parte de las fábricas: el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas.

de nuevas prácticas y valores que den nacimiento a un proyecto alternativo. No se trata por cierto de un camino inextricable –a la manera de una ley de la historia-, sino de las elecciones que pueda ir decidiendo el colectivo de trabajadores. La ocupación también puede implicar la repetición de modos de funcionamiento ya conocidos por los trabajadores a lo largo de su trayectoria dentro de la fábrica: flexibilización laboral, explotación a compañeros, rigidez disciplinaria, constitución de aparatos de estado, etc. Hablamos de la ocupación de la fábrica como el punto de partida para la constitución de una experiencia en medio de la desolación que se inicia cuando las empresas son vaciadas.

Los trabajadores que deciden la ocupación de la fábrica comienzan a construirla sobre esta devastación. Para determinadas experiencias la ocupación significará una reconstrucción de las formas ya conocidas. Pero para otras experiencias –esta es la potencialidad que habilita la ocupación- surgirá la posibilidad de comenzar a habitarla de una manera radicalmente diferente. Incluso, quizá sea más certero pensar a estas experiencias en términos de composiciones complejas. Cada experiencia se trata atravesada por múltiples líneas –miradas, proyectos, objetivos- en permanente tensión.

Habitar no implica recuperar un lugar en la misma fábrica que expulsó a los trabajadores. Esa fábrica fue barrida por la dinámica del mercado –incluida en esta dinámica la acción espuria de la patronal. Habitar implica una estrategia de subjetivación en medio –o ante la amenaza- de la expulsión social. Es decir, la construcción de un espacio-tiempo y de una subjetividad capaz de habitarlo. En palabras de I. Lewkowicz, el habitante es la subjetividad capaz de forjar y transitar una situación. El punto de partida de un habitante no son los lugares instituidos sino los fragmentos destituidos.<sup>3</sup> La ocupación –a diferencia de la recuperación- abre la posibilidad de desplegar los procedimientos necesarios para la creación de condiciones de habitabilidad que pueda albergar a los trabajadores.

### **El caso de la cooperativa Mil Hojas.**

En las páginas siguientes intentaremos analizar determinadas dimensiones que componen una experiencia de ocupación de fábrica en la ciudad de Rosario. Se trata de la fábrica de pastas Mil Hojas, ubicada en un barrio de la zona centro, cercano a la estación terminal de ómnibus. El trabajo de campo en esta fábrica se inició hacia abril del año 2004 y se extendió hasta fines de diciembre de ese mismo año. Durante los primeros meses de año 2005 se necesitaron de reiterados encuentros con los trabajadores para continuar profundizando sobre determinadas problemáticas detectadas el año pasado.

---

<sup>3</sup> LEWKOWICZ-CANTARELLI-GRUPO DOCE. "Del fragmento a la situación". Ed. Altamira, 2003.

En principio, dos preguntas fueron las que motivaron el trabajo de investigación en Mil Hojas: ¿Cuáles fueron las acciones puestas en marcha por los trabajadores que dieron lugar a la constitución de un proyecto autónomo? ¿Qué decisiones pone en práctica el colectivo de trabajadores para autogestionar la cooperativa desde su ocupación en el año 2001?

A partir de estos interrogantes decidí incluirme en el presente de esta cooperativa a través de visitas semanales. Evidentemente el contacto con los trabajadores fue reformulando mis inquietudes iniciales y poniendo en cuestión las metodologías de abordaje. Cada encuentro abría nuevos interrogantes que desechaban esos presupuestos previos al conocimiento de la experiencia. Los diálogos con los trabajadores desbarataron múltiples hipótesis de pensamiento para abrir otras de carácter parcial que motivaban nuevos encuentros y una profunda necesidad de dejarme afectar por los movimientos actuales –y las voces- que dan vida a esta cooperativa autogestiva. En múltiples pasajes –quizá haya sido un sello de la investigación- experimenté una sensación de perplejidad como consecuencia de la caída de esos modelos de “fábrica recuperada” que traía incorporados. Este trabajo de investigación da cuenta de un recorrido a través de una experiencia de ocupación de fábrica. Más allá de las similitudes con otros procesos, o de su pertenencia a un movimiento de empresas recuperadas, no pensamos esta experiencia como una parte de un todo conformado a partir de las diferentes experiencias de recuperación de la ciudad. Optamos por pensar a Mil Hojas como una situación singular de ocupación de fábrica y no como una parte de un todo llamado fenómeno de recuperación de fábricas.

Mil Hojas es una fábrica dedicada a la producción de pastas en general, y tapas y discos para empanadas y tartas. Su fundación data del año 1972 y sus dueños fueron tres hermanos pertenecientes a la familia Santana. Hasta el año 2000, la producción estuvo dividida en dos fábricas diferentes: por un lado la producción de pastas; en otra fábrica la realización de tapas y discos. A través de los años Mil Hojas se convirtió en una marca líder en la ciudad y en las localidades vecinas. Este crecimiento de la fábrica devino en la necesidad progresiva de incorporar nuevo personal. Para el año 1992 el número de trabajadores ascendía a 52. El número de obreros ocupados en las dos fábricas promediaba los 35. A partir de la grave crisis económica que se inicia a mitad de los años '90, la fábrica de pastas debió cerrar sus puertas y fusionarse, aunque bajo una producción mínima, junto con la fábrica de discos.

La ciudad de Rosario se caracterizó por contar con una importante cantidad de establecimientos dedicados a la producción de pastas frescas. Para el año 1993 el número de

locales ascendía a sesenta<sup>4</sup>. Sin embargo, lo propio de esta rama de la industria es que estaba conformada a partir de pequeños emprendimientos familiares de producción artesanal. Esta característica productiva se ve reflejada en la baja cantidad de trabajadores empleados en cada establecimiento. Un dato a considerar es que, según datos del censo económico del año 1993, el número total de trabajadores asalariados ocupados por esta rama de la industria en Rosario ascendía tan sólo a un promedio de 219 sobre un total existente de 60 locales registrados. Hay que tener en cuenta que entre esta cantidad de establecimientos existían por lo menos 7 emprendimientos de dimensiones considerables (20 empleados promedio). Mil Hojas surge como una de las fábricas que contaban con el mayor número de personal contratado y el mayor nivel de producción. La década de los '90 significó el cierre de múltiples de estos emprendimientos. Entre las principales causas de la decadencia del sector se encuentran la apertura de la economía con la importación de este tipo de productos y la implantación de cadenas de supermercados con marcas propias en lo que respecta a la producción de pastas frescas y tapas para empanadas y tartas. En el caso de Mil Hojas, podemos situar el inicio de la crisis hacia el año 1997 hasta llegar al dictamen de su quiebra en junio del 2001. Para ese entonces la fábrica contaba con un mínimo número de trabajadores que cumplían actividades. Sobre un total aproximado de 35 obreros promedio que llegaron a pertenecer a la fábrica a inicios de la década del '90, para ese mes del año 2001 se encontraban trabajando tan sólo 11 empleados. Este pequeño grupo, junto con los últimos 5 trabajadores despedidos durante ese año, fueron los protagonistas de la ocupación de la fábrica una vez que la justicia dictaminó cedérselas para el desarrollo de una cooperativa de trabajo. Habían pasado cuatro dramáticos años caracterizados por una progresiva decadencia en las condiciones de trabajo y de la vida para estos obreros.

En principio la crisis se manifestó con el retraso -y posterior incumplimiento- del pago de los derechos laborales; con posterioridad sufriendo el atraso y prácticamente el cese en el pago de los sueldos. Toda una situación desoladora en medio de una escasez de materia prima para producir las mercaderías y el reiterado corte –hasta llegar a ser definitivo- de los servicios básicos de la fábrica. Aquella empresa que supo encabezar la producción de pastas de la ciudad se había desmoronado ante las espurias maniobras de sus empresarios y una feroz reconversión de la economía argentina. De igual modo, más allá de esta situación de crisis terminal, Mil Hojas nunca cerró sus puertas ni tampoco dejó de producir mercaderías. Los trabajadores, a pesar de la falta de pagos y la ausencia de insumos básicos, continuaron en sus

---

<sup>4</sup> Datos provenientes del Censo Económico de 1993. En página electrónica del Instituto Provincial de Estadística y Censo. [www.ipec.gov.ar](http://www.ipec.gov.ar)

puestos de trabajo para asegurar una producción mínima. Tampoco se produjeron períodos extensos de huelga o de sabotaje de la producción.

La cooperativa de trabajo limitada Mil Hojas inició sus actividades hacia julio del año 2001 con dieciséis trabajadores fundadores. Ya han pasado cuatro años de autogestión obrera. En el año 2003 los trabajadores compraron mediante remate público la quiebra de Mil Hojas. El juez que intervino en la causa les cedió a modo de indemnización las máquinas, con lo cual tanto la propiedad del inmueble como las maquinarias son parte de la cooperativa.

Los trabajadores decidieron desde inicios de la autogestión la repartición de manera igualitaria de las ganancias que pudiera generar la fábrica. Esta medida se sostuvo hasta abril del año 2004 cuando, a través de la asamblea extraordinaria que debía votar por un nuevo consejo de la administración, se decidió la renovación de los mismos integrantes que el período pasado y la implementación de un sistema de diferenciación de sueldos de acuerdo al grado de responsabilidad. Así, la escala salarial establece diferencias entre el sueldo que reciben cada uno de los miembros del consejo de la administración y los encargados de cada sección de la fábrica –esto depende de la jerarquía de cada cargo- respecto al resto de los socios encargados del trabajo en la cuadra<sup>5</sup> de producción.

El inicio de la autogestión para los trabajadores fue sumamente complejo ante las ruinosas condiciones en las que había terminado la fábrica. La justicia había cedido la empresa a la cooperativa por un período de prueba de 30 días. Con posterioridad a esa fecha los trabajadores debían comprobar que podían sostener el pago de los aportes jubilatorios, de la obra social y del seguro de cada uno de los 16 trabajadores. Al día siguiente del inicio de actividades, los trabajadores recibieron la visita de diferentes órganos de control municipal que exigían el pago de las deudas atrasadas y el inmediato arreglo de la infraestructura dañada. Durante esa primera semana también las empresas de servicios públicos intimaron a los trabajadores para que pusieran en blanco las deudas. Después de arduas negociaciones, los trabajadores lograron dejar en claro que las deudas habían sido generadas por la patronal, por lo que también les correspondía a ellos saldarlas. El resultado de las negociaciones fue el inicio de un nuevo período a partir de la cooperativa y un futuro pago de las deudas a partir del remate público de la fábrica. Ante la falta de medios económicos para la compra de materias primas –los trabajadores recién recibieron un crédito a inicios de este año 2005-, la cooperativa tuvo que tercerizar la comercialización de sus productos a una persona, quien a cambio les proporcionaría lo necesario para la producción. Se trataron de tiempos de escasez

---

<sup>5</sup> Utilizamos el nombre de “cuadra de producción” porque es el que utilizan los propios trabajadores.

económica para los 16 trabajadores que apenas podían repartir un mínimo de dinero. Para los primeros días dentro de la fábrica se realizó una colecta entre los trabajadores y sus familiares. Sin embargo, con el tiempo y un esfuerzo notable, se logró la reapertura del local de venta al público que existe en la fábrica. Las mujeres de los trabajadores realizaron un importante trabajo de recuperación de zonas de comercialización. Aquellos socios que contaban con familiares en localidades vecinas iniciaron gestiones para colocar las mercaderías. Con la devaluación de la moneda del año 2002, la persona encargada de la comercialización decidió dejar esa actividad ante la disminución de los porcentajes de las ganancias<sup>6</sup>. Desde esa fecha los trabajadores recuperaron la comercialización de sus productos. En la actualidad Mil Hojas cuenta con un sistema de comercialización propio que provee con sus mercaderías a supermercados líderes de Rosario y también a una importante gama de pequeños y medianos comercios de la ciudad y localidades vecinas. Asimismo, Mil Hojas otorga la posibilidad de reparto de sus productos a un importante número de personas y familias. Se trata de una cadena conformada por 50 repartidores externos a la cooperativa que se fueron sumando desde inicios de la ocupación.

En tiempos de crisis, la patronal había perdido un 70% del mercado. Hoy Mil Hojas opera a un 100 % de sus capacidades productivas y ha recuperado su presencia en el mercado. Este crecimiento en su capacidad productiva y comercial requirió de la incorporación de maquinarias nuevas que permitieran la automatización de ciertos pasajes de la producción, como son el embolsado de los productos o de diferentes cortes de la masa para la realización de discos y tapas. También se incorporaron 3 vehículos: dos camionetas y un utilitario. Una decisión trascendente para los trabajadores fue la creación de una marca propia –Don Sixto– que sumada a la tradicional se distribuye en la ciudad y en localidades pertenecientes a provincias aledañas (este de Córdoba, norte de Buenos Aires, sur de Entre Ríos)

Una vez que el colectivo de trabajadores logró comenzar con esta progresiva consolidación productiva y económica necesitó de la incorporación de nuevos trabajadores. Esta medida permitió la contratación hasta el momento de catorce nuevos trabajadores. Éstos no forman parte de la cooperativa como socios sino a través de contratos en relación de dependencia.

### **Las determinación de fases.**

A partir de la información recabada hasta el momento de escribir este trabajo, pude detectar diferentes fases que componen el recorrido de lucha y trabajo de estos trabajadores. Lejos de existir dos momentos binarios separados por un episodio central –la ocupación-, el devenir de

---

<sup>6</sup> Como consecuencia de la devaluación de la moneda el precio de la harina alcanzó picos de inflación del 300%.

este proyecto autónomo presenta múltiples dimensiones y líneas que dan cuenta de una composición compleja. La propuesta es comenzar a desentrañar estas fases que he podido detectar y que considero centrales para conocer sus prácticas. Para este trabajo sólo haremos referencia de la primera y segunda fase determinada.

### **Las destituciones y la decisión de autogestionarse.**

Existe un período fundacional para los trabajadores que se inicia una vez desatada la crisis económica y productiva de la fábrica. Alrededor de los graves problemas económicos imperantes los trabajadores comienzan a agruparse para reclamar ante los progresivos incumplimientos de la patronal. Hay una tenue trama colectiva que comienza a urdirse como contrapartida de las medidas impuestas por los dueños de la fábrica. Los trabajadores dan cuenta de este proceso y lo sintetizan con frases tales como “empezamos a unirnos” durante ese período. Las primeras resistencias se decidían en medio del trabajo productivo, en el tiempo de descanso o dedicado al almuerzo. Así, surgieron los primeros paros dentro de la cuadra de producción, los reclamos frente a los dueños y las consultas con abogados ante las irregularidades existentes: personal despedido al cual se lo mantenía en negro, falta de pagos de todo tipo, despidos sin justificaciones.

Este tipo de intervenciones fueron muy costosas de llevar adelante para los trabajadores. Aunque no ante el temor por las posibles medidas disciplinarias que pudiera haber tomado la patronal, sino por la manera de habitar la empresa que tenían estos trabajadores hasta esos años. Se trata de trabajadores que habían ingresado a temprana edad a Mil Hojas y que aprendieron el oficio dentro de ésta. Para muchos representó el primer trabajo una vez abandonados –o finalizados- los estudios secundarios. Existía asimismo una relación de mucho respeto entre los trabajadores y el dueño de Mil Hojas. Una relación afectiva con una fábrica que les otorgaba muchas garantías. Hay una idea mayoritaria presente en sus discursos que igualaba a la fábrica con una familia. Un insistente “acá estábamos todos unidos” se inscribe en los recuerdos. Tampoco había experiencia gremial entre los trabajadores. Seguramente éste sea un aspecto favorable para los trabajadores que evitó la desazón ante la repetición obstinada de métodos de lucha agotados de parte de dirigentes gremiales o militantes político “de experiencia”. Consultados frente a las medidas de fuerza efectuadas, éstos establecieron diferencias respecto a otras fábricas de mayor envergadura, en donde las reivindicaciones tendrían mayor nivel de conflictividad:

*“Fijate que los tipos (dueños) andaban caminando por la calle y ninguno le dio un palazo en la cabeza. Y jodieron a medio mundo. A lo mejor en una empresa metalúrgica que los tipos*

*son más grandes, lo hubiesen matado al tipo, pero nosotros nos criamos con ellos, directamente. Por eso te digo que al principio era una familia, ellos, todos un grupo familiar y nos trataban bien.”*

Para los trabajadores, Mil Hojas era un sinónimo de estabilidad en sus vidas. La posibilidad de crecimiento económico y de construcción de un futuro previsible. En los relatos sobre los períodos previos al inicio de la crisis económica se destaca el importante nivel de los salarios y las obras extras, junto con toda una serie de beneficios económicos considerados superiores a los de cualquiera otra fábrica. La jubilación dentro Mil Hojas era una certeza para cada uno estos trabajadores. Estas plenas seguridades comenzaron a resquebrajarse hacia mediados de la década del '90.

En el relato sobre los reiterados incumplimientos de pagos de distinta índole –vacaciones, obra social, obras extras, sueldos- los trabajadores demuestran una profunda decepción frente a la actitud tomada por el dueño de Mil Hojas. Si bien siempre habían existido tensiones producto de las diferencias de intereses entre los dueños y los obreros, éstos destacan el cumplimiento de los pagos y las oportunidades económicas que les permitía su estar en esta fábrica. Esa decepción entonces pone en evidencia la perplejidad ante el progresivo desmoronamiento de un espacio que los redituaba y que se consideraba lo suficientemente sólido como para asegurar una futura jubilación:

*-Había uno de los patrones que vos le decías “mire necesito un vale”, y a lo mejor te decía “no, que esto que lo otro”. Y después vos salías afuera y te decía “che, cuánto querés”.*

*Entendés. Ese trato así.-*

*- Sí, cuando la empresa estaba bien los sueldos eran buenos, se pagaba bien, al día, aguinaldos, premios, de todo.*

*- Pagaban bien la obra extra. Era perfecto todo.-*

Sin experiencia gremial, con el sindicato de confiteros operando a favor de la patronal, los trabajadores comenzaron a gestar las primeras relaciones solidarias. Y no porque no existieran vínculos solidarios preexistentes a estos conflictos, pero en este caso se trataba de forjar una trama solidaria ante un orden que se desestructuraba y ya no que intensificaba la disciplina. Dentro de la fábrica la solidaridad era una predicado del orden patronal. En este caso una

medida indispensable para no diluirse en el resquebrajamiento general. Por cierto que se trató de un trabajo colectivo que desconocían hasta ese momento.

Con el pasaje del tiempo, y la agudización creciente de la debacle económica, los trabajadores comenzaron a entender a la crisis como terminal y ya no como una crisis pasajera que pronto se solucionaría. El masivo despido y la renuncia de compañeros<sup>7</sup> complicaban el sostenimiento de los métodos de lucha. Ya los problemas entonces no se reducían únicamente a los incumplimientos económicos, sino que también ante el alejamiento de trabajadores que debían abandonar la fábrica para encontrar nuevos empleos, o que se trasladaban a sus ciudades de origen. Las destituciones eran permanentes.

Ante la profundización de estos problemas surge la idea de la cooperativa. Lo notable es que esta idea no surge cuando la fábrica cerró sus puertas o como consecuencia de una ocupación a la fuerza; tampoco como resultado de una exigencia de la justicia u otra repartición estatal. Esta decisión de organizar e inscribir la cooperativa surge como un modo de subjetivación de un sujeto colectivo: la gestación de una subjetividad autogestionaria. En efecto, la importancia de este momento radica en que se trata de la primera decisión que tomaron los trabajadores que no dependió de la voluntad (buena o mala) de los dueños de Mil Hojas. Hasta ese momento las acciones que llevaban adelante eran todas exigencias a la patronal para que cumplan con lo incumplido. Cada reivindicación decidida dependía del cambio de actitud de los empresarios para resultar efectiva: volver a pagar los sueldos, la obra social, las obras extras, suspender los despidos, reincorporar trabajadores. La indiferencia de los dueños frente a estos reclamos era absoluta. La impotencia y la desazón tomaban el centro de la escena: los trabajadores renunciaban y se alejaban. El sindicato tampoco respondía a los reclamos, por el contrario, operaba a favor de los empresarios. Las medidas de fuerza eran de carácter reivindicatorias. Así, los trabajadores se veían envueltos en profundas frustraciones frente a un panorama cada vez más oscuro:

- (*Le decían al dueño*) “*Pero Miguel, ¿vos sabés lo que nos estás diciendo?, nos estás debiendo un montón*”. *Nosotros siempre esperábamos una verdad de parte de ellos.-*

*-A veces esperabas dos horas, ahí, arriba en la oficina y salía el dueño o el que estaba ahí y te decía “no, no hay nada”. Y vos llegabas a tu casa, te ibas llorando a tu casa.-.*

---

<sup>7</sup> Los trabajadores realizaron gran hincapié en las múltiples renuncias de compañeros frente a los incumplimientos económicos y el clima de tensión reinante.

*- La impotencia porque no podías exigir nada acá, porque exigías lo que te deben y no cobraba nada, a veces ni el día te pagaban.-*

*- (Sobre el gremio de Confiteros) Cuando nosotros necesitamos, vinieron ellos un día y dijeron ya está todo arreglado muchachos y después resulta que fuimos a la obra social y dijeron “no, el dueño no aporta”. Pero a nosotros nos descuentan, y bueno pero ellos no aportan, nos contestan. Bueno pero se tienen que fijarse Uds., si Uds. son el sindicato, Uds. nos tienen que defender a nosotros. Ellos nos usaban a nosotros como medio de presión.*

*Ellos quería que nosotros hagamos lío acá para que los dueños paguen allá.*

Cualquier decisión tomada por los trabajadores se resumía en ineficaces reclamos frente a una patronal y un sindicato que los desoían en su afán de planificar sus negocios. Se hacía necesario en consecuencia poder pensar en otro tipo de decisiones. En este punto decimos que nace el proyecto de la cooperativa. Esta decisión implica la necesidad de organizarse. Es decir, la implementación práctica del proyecto autónomo: averiguar sobre los requisitos para inscribirse, estudiar la ley de cooperativas, contactarse con otras experiencias, determinar los miembros que ocuparían cada cargo, determinar un nombre. Todas estas actividades se realizaron por fuera de una aprobación o no de parte de los patrones o el sindicato. Fue la primera decisión tomada en una asamblea que se cumplía por el sólo hecho de haberse decidido entre los trabajadores. Esas decisiones resueltas por la asamblea dependieron únicamente de la voluntad y organización de los miembros de la asamblea y ya no de 3 dueños y un sindicato corrupto. Por supuesto que las reivindicaciones –por cierto, legítimas– continuaron. Sin embargo, se había iniciado una experiencia subjetiva que iba más allá de la mera reivindicación a los patrones y al estado. En este punto pierde eficacia pensar este tipo de estrategias a partir del par defensivo/ofensivo<sup>8</sup>. Se trata, en cambio, de habitar territorios que devinieron en desierto ante la dinámica del mercado. El proceso de subjetivación no emerge más que cuando se descarta la posibilidad de cambio de posición empresarial (cumplimiento de lo adeudado y recomposición de la fábrica) y de la intervención estatal (sindicato y poder ejecutivo).

Una alternativa podría haber sido una eterna queja o reivindicación frente a los dueños. Incluso, radicalizar las protestas frente a esto. Otra, una eterna queja o reivindicación frente a

---

<sup>8</sup> La bibliografía existente sobre esta problemática sostiene como principal tesis que estos procesos de recuperaciones de fábrica son de carácter *defensivo*. Evidentemente se trata de investigaciones que

las reparticiones de un Estado que debían dar respuesta a sus problemas porque esa es su función histórica. Por el contrario, ante la situación dramática que ocasionaba la retira de los empresarios –devastación- de la fábrica, los trabajadores pudieron pensar y pensarse sin ninguna de estas entidades de por medio.

Apenas inscripta la cooperativa los trabajadores ofrecieron una alternativa a los empresarios: que les alquilaran la fábrica a la cooperativa y ellos los incluirán dentro de ésta a través de un cargo. Está claro que el ofrecimiento de este cargo obedecía a una estrategia para alcanzar el objetivo primordial a alquilar el inmueble y las máquinas antes del dictamen de la quiebra. De igual modo, ya no se trataba sólo de pedir que se cumpla con lo adeudado sino la presentación de un proyecto que podía incluirlos. No obstante, uno de los dueños, si bien alentó esta propuesta, nunca terminó de decidir la firma por escrito de un contrato. Ante esa demora, que en realidad escondía el interés por alquilar la fábrica a supuestos inversores, los trabajadores terminaron de radicalizar su posición autónoma:

*-Un día estábamos todos y nos llamó (el dueño) para hablar, la última vez que hablamos, porque ellos también sabían que se le venía la quiebra y bueno le hicimos la propuesta y dije que no, entonces le digo: con vos o sin vos la cooperativa va a trabajar acá. Y se cagaba de risa.*

*- Sí, le dijimos: la cooperativa ya está en marcha. Acá o en otro lado.*

### **Del orden fabril a la quiebra.**

Nuestra hipótesis sostiene que la puesta en práctica del proyecto de la cooperativa muestra a una subjetividad autogestionaria en acto. Su nacimiento y desarrollo se inscribe como una estrategia de subjetivación en medio de las destituciones permanentes. Desde el año 1997 la fábrica comenzó a desmoronarse sin retorno. Todo se destituía para estos trabajadores, lo cual implicaba un problema dramático.

Estamos habituados a pensar las resistencias, la crítica, los movimientos instituyentes, como herramientas frente a un orden rígido, alienante, sobresaturado de sentidos asfixiantes. En medio de estas sobrecodificaciones propias de los tiempos estatales, el trabajo pasaba por incluir movimientos de liberación y descodificación de lo reprimido. Por el contrario, la dinámica de mercado, así lo experimentan los trabajadores de Mil Hojas, impone destituciones permanentes. El poder ejercido por los flujos no opera por fijación sino por modulaciones incessantes. Hay una variación ontológica que hemos nombrado como

---

toman como parámetro de la acción política la anticipación racional de los movimientos a realizar. La noción de conciencia de clase aparece como parámetro en estos análisis.

dispersión que marca un pasaje de un poder que estructura a una forma de dominación post-estructuralista.

Los trabajadores no debieron desplegar metodologías de resistencia frente a un orden patronal agobiante que sobresaturaba de sentidos alienantes y disciplinarios y no retribuía lo suficiente. En todo caso, la situación se tornaba agobiante ante la destitución y pronta desaparición de ese espacio estable y sólido en el cual se habían desarrollado desde muy jóvenes. La patronal comenzó un progresivo proceso de vaciamiento de la fábrica hasta el punto de transformarla en un desierto. Un repetido “acá era perfecto todo” surge en los testimonios de los trabajadores y da cuenta de un funcionamiento que les proporcionaba beneficios y certezas. Los trabajadores aclaran que no se trató de un grupo combativo, no había experiencia de lucha gremial, dadas las condiciones propicias que ofrecía Mil Hojas. No importa en absoluto cualquier análisis moral sobre la falta de conciencia sobre el capitalismo o cualquier teoría que demostraría una supuesta carencia de los trabajadores frente al orden privado. Nos interesa remarcar las estrategias que estos trabajadores pusieron en marcha para habitar el desmoronamiento de la fábrica y sus vidas. No había que enfrentar la rigidez de una fábrica sino la desarticulación –decadencia- general de esa fábrica. Los trabajadores tuvieron que buscar la forma de ligar aquellos fragmentos que se dispersaban en medio de la destrucción de Mil Hojas. Justamente, la decisión de conformar una cooperativa es el modo que eligen los trabajadores para comenzar a habitar esta devastación:

*- (sobre qué era una cooperativa) No, no, no sabíamos. Sabíamos lo básico. Pero no, en realidad no sabíamos, era..., queríamos una forma de juntarnos, una solución para esto porque ya veíamos que esto iba a la quiebra. Entonces nos habían dicho que si nosotros alquilábamos a los dueños antes de la quiebra, porque mientras que está en convocatorio lo maneja los dueños, cuando está en quiebra ya entra el juzgado y ya los dueños... Entonces si estaba alquilada, por más que quiebre después seguía alquilada. Y bueno la forma legar era hacer una cooperativa y alquilarle a los dueños. Por medio de una chica nos contactamos con José Abelli, y él nos dijo que sí, que podía ser, nos dijo cómo teníamos que hacer, elegir los cargos, las inscripciones, todo.-*

*-Y después cada uno, ya te digo, le tenía que dar de comer a la familia. No sé cuánto hubiésemos aguantado más. Porque está bien, vos aguantás, aguantás, y bueno vamos a luchar, pero después..., y después depende de tu casa. Hay gente que se fue antes.-*

*-Claro, en definitiva no es muy distinto a lo que vos..., agarrás, una charla de café. Y lo hacíamos cuando íbamos a jugar al fútbol, qué te parece esto, qué te parece lo hacemos así o así. O sea no es tan..., salvando las distancias es más o menos lo que hacíamos. Como nos dicen, Uds. no sabían nada pero estaban haciendo cosas de cooperativismo, como reunirnos, tomar decisiones, repartir la plata de los que trabajaban con los que no trabajaban. Entendés. Esa son cosas del cooperativismo. Y bueno para nosotros era algo, no sé cómo te puedo decir, algo humano.*

*-Poder ayudarlos (a los que estaban afuera), para que sigamos, para que no se desparramen.*

*-O: claro, que no nos caigamos, viste.*

*-Para tener ánimo, para darle algo a todos.*

La cooperativa surge como un continente que contiene a los trabajadores frente a la amenaza de la dispersión que implicaban los despidos y las renuncias. La cooperativa comienza a funcionar ya desde su inscripción, antes del dictamen de la quiebra y su posterior adjudicación a los obreros. Este funcionamiento produce un sujeto autogestionario. Se transforman los modos de habitar la reciente desocupación o de estar en medio de la destitución general de la fábrica para aquellos que aún permanecían en la cuadra de producción. De hecho, esos últimos 5 trabajadores despedidos comienzan a presionar activamente a la justicia para que desalojen a los dueños de Mil Hojas y se entregue la fábrica a la cooperativa; se reúnen buscando apoyos para el proyecto; investigan sobre las formas cooperativas. Este proyecto de la cooperativa aglutina, moviliza, cohesiona, constituye un sujeto colectivo.

La inversión radical es que no se necesita romper con el orden empresarial opresor sino que se tiene que inventar un dispositivo constituyente que frene el proceso destituyente.

Cuando hacemos referencia a estrategias de pensamiento –lo veremos en otro apartado en profundidad- no lo igualamos con la conciencia o con el saber consciente. Hablamos de pensamiento en su nivel más genérico, como facultad de invención, capacidad humana de resolver problemas<sup>9</sup>. El pensamiento incluye, por cierto, prácticas, saberes, afectos, percepciones. Así lo manifiestan los trabajadores mismos cuando refieren sus reuniones, toma de decisiones, como “algo humano”. Cuando lo que se vive es un desmoronamiento general, no se necesita de ninguna conciencia de clase, se hace indispensable desplegar estrategias de pensamiento que lo interrumpan. Los trabajadores de Mil Hojas no deseaban la expropiación

---

<sup>9</sup> FRANCO INGRASSIA. “El pensamiento argentino después de Argentina”. En revista rodaballo.

de los medios de producción capitalistas, sino desplegar un proyecto que otorgue alguna consistencia en medio de la inconsistencia general.

### **Cambio de lógica: instituyente/destituyente.**

A lo largo de esta investigación hemos sostenido una hipótesis central: el agotamiento de la lógica del estado-nación en tanto esa meta-institución donadora de sentido para cada una de las situaciones de la sociedad. Nos referimos al pasaje de una lógica estatal a una dinámica de mercado. Este agotamiento, que no se iguala a la desaparición del Estado, implica profundas transformaciones en la composición del lazo social y en la producción de subjetividad. Ya habíamos analizado el pasaje de la figura del ciudadano a la figura del consumidor. Sin embargo, para pensar esta nueva fase de la cooperativa Mil Hojas, necesitamos profundizar sobre las consecuencias en la composición de lo social que trae aparejadas el agotamiento de esta lógica y la emergencia de la dinámica mercantil.

El mercado no opera a través de una articulación simbólica de los elementos de la vida social, actúa a través de la conexión concreta y puntual de diferentes puntos que permiten la realización de una operación económica determinada. La circulación permanente de los flujos financieros implica la fuga permanente de los capitales y una inmediata desconexión de los elementos de una situación con el mercado. Asimismo, el mercado no se erige como una meta-institución que dona sentidos ni tampoco como principio general de consistencia<sup>10</sup>, tal como sí ocurría bajo la lógica estatal. Este desfondamiento del suelo estatal entonces produce la fragmentación y la desarticulación de aquello que se encontraba ligado y regulado a partir de su figura trascendente. La dispersión de lo contenido deviene hegemónica bajo la dinámica de mercado. En un apartado anterior analizamos las modificaciones en la institución social del tiempo: de un tiempo lineal y progresivo se produjo un pasaje hacia un tiempo caracterizado por la inmediatez y lo aleatorio. Lejos de la solidez estatal la subjetividad contemporánea se enfrente con las condiciones fluidas que imponen los flujos financieros.

El análisis institucional determinaba sus intervenciones a partir de una tensión fundante: el par instituido/instituyente. Para pensarlo en términos más amplios, decimos que el pensamiento crítico operaba para desarticular esos instituidos sumamente rígidos que capturaban a los sujetos. Las intervenciones implicaban generar movimientos instituyentes en medio de instituciones sólidas y alienantes. Había que liberar –alisar, desterritorializar, fugar, desconstruir, liberar- eso que estaba apresado bajo las férreas reglas de cada institución. En

---

<sup>10</sup> LEWKOWICZ-CANTARELLI-GRUPO DOCE. "Del Fragmento a la situación". Ed. Altamira, 2003.

ese punto adquirían toda su potencia las intervenciones. En tiempos estatales se padecía a partir de la sobresaturación de sentidos y la codificación institucional.

Bajo la dinámica de mercado se modifica el funcionamiento de las instituciones. Una vez desfondado el suelo estatal las instituciones devienen precarias. Su modo de operación se basaba en los sentidos que le brindaba la meta-institución estatal. Cuando las condiciones son mercantiles las instituciones se fragmentan en medio de la fluidez. Permanecen en los mismos edificios, mantienen el personal y las normativas, pero no encuentran ya un sentido consistente –un suelo sólido- que les permita operar tal como lo hicieron a lo largo de su historia. Frente al aceleramiento vertiginoso de los tiempos y una permanente variabilidad de condiciones los instituidos pierde posibilidades de reproducción.

En tiempos estatales, cada encuentro de un punto con otro punto tenía la posibilidad de generar una relación duradera. La amenaza para los procesos instituyentes era su inevitable institucionalización. El movimiento de cambio –revolucionario, instituyente- se detenía y devenía elemento instituido<sup>11</sup>. Se trataba una lógica basada en la estabilidad –el trabajo por su recomposición permanente- y en la solidez. Por el contrario, la característica de la dinámica de mercado son las destituciones permanentes. Ya los sujetos no padecen por la alienación a la que los sometían las instituciones estatales, sino por sentirse materia sobrante, permanentemente expulsados. El mercado, a diferencia de la lógica estatal, no liga ni regula elementos: conecta de manera efímera y expulsa.

A partir de estos cambios ya pierde entonces posibilidades de reproducción el par instituido/instituyente. Bajo la fluidez mercantil, la tensión se produce entre instituyente/destituyente.<sup>12</sup> Si la amenaza en tiempos estatales era la institucionalización de los movimientos instituyentes, bajo la operatoria del mercado todo proyecto se destituye –fragmenta, desliga- en medio de la dispersión que impone el mercado financiero. Debemos hacer hincapié en el carácter contingente de los encuentros bajo una dinámica donde los movimientos son perpetuos y no hay estabilidad. Si no se interrumpe su dinámica a través de acciones concretas y permanentes el destino es la fragmentación.

Cuando veíamos la experiencia de los trabajadores de Mil Hojas, analizábamos el padecimiento de los trabajadores ante el desmoronamiento de esa fábrica que les había brindado beneficios económicos, estabilidad en sus vidas y la posibilidad de proyectar un

---

<sup>11</sup> Este proceso es denominado efecto Müllman o caída de la utopía.

<sup>12</sup> Para profundizar esta problemática “instituyente/destituyente” ver LEWKOWICZ IGNACIO. “Sucesos Argentinos. Del cacerolazo y subjetividad postestatal”. Capítulo: Un ligero problema conceptual”, pág.216. Ed. Paidós, 2003.

futuro previsible. La decisión de conformar la cooperativa no surge ante un orden empresario que los oprimía mediante un aumento de la disciplina sino ante un proceso de destituciones generales. La dinámica mercantil, incluida entre ellas las espurias acciones empresarias, barrió con una fábrica que supo brindar sólidas certezas a estos trabajadores. Este proyecto les permitió construir condiciones de habitabilidad en medio de esas condiciones destituyentes. Cuando ya se pudo percibir que las caídas generales no tendrían retorno, ya el objetivo no fue la restitución de las obligaciones del orden patronal y sindical mediante medidas de fuerza, sino que decidieron (auto) gestionar su propio proyecto. La amenaza para ese proyecto – vimos los testimonios- era la posibilidad de desparramarse ante los despidos y renuncias.

No obstante, como veremos en el próximo apartado, a pesar del funcionamiento de la cooperativa y la compra del inmueble la amenaza de dispersión no se aleja para los trabajadores. Si bien opera de otra manera, ésta sigue siendo un problema para el colectivo autónomo. Lo repetimos: bajo la dinámica de mercado aquello que no se instituye se destituye. La hipótesis sobre la cual trabajaremos la situación actual de la cooperativa, refiere que la recuperación productiva, económica y legal no implica, ni mucho menos asegura, la recuperación de la estabilidad del lazo colectivo. Si los trabajadores no despliegan procedimientos activos para su reconfiguración se corre el riesgo de su fragmentación.

### **El problema de permanecer juntos.**

La compra del remate otorga la seguridad y la estabilidad legal necesaria para consolidar la experiencia. Sin este paso dado por los trabajadores el trabajo de la cooperativa siempre dependía de la decisión de la justicia o de la cantidad de dinero que pudieran ofrecer otras personas o empresas en la instancia de remate. A través de un trabajo formidable se consiguió costear el valor de la compra sin comprometerse prácticamente con futuras deudas.

Si recapitulamos brevemente las fases analizadas hasta el momento, verificamos que la cohesión grupal de los trabajadores estuvo determinada a partir de objetivos concretos:

- Creación de la cooperativa.
- Lucha para la obtención del inmueble después de la quiebra.
- Inicio de la autogestión y trabajo para la recomposición económica y productiva.
- Compra de la fábrica en el remate público.

Tal como lo fuimos describiendo, los trabajadores consiguieron dar respuesta a cada uno de estos objetivos planteados. Consolidaron la producción de una fábrica devastada, lo cual les permitió acumular un fondo de capitalización, adquirir máquinas nuevas, móviles para la

comercialización, recomponer los sueldos e incorporar progresivamente nuevos trabajadores. El crecimiento económico ha sido sostenido, más allá de los vaivenes a partir de cambios en la política económica (devaluación), desde el inicio del proceso de autogestión. La compra del remate la consideramos como el fin de una fase y el inicio de otra para la cooperativa. Desde esa fecha, los trabajadores debieron poner en marcha procedimientos para la recomposición de una cohesión interna cuyos fundamentos ya habían quedado en el camino. En este punto comienzan a surgir dificultades. Esa cooperación mutua que caracterizó las primeras fases comienza a desestabilizarse frente a nuevos desafíos que debe enfrentar el colectivo autónomo.

Durante una conversación, me sorprende la declaración sentida que realiza uno de los trabajadores al analizar cuáles son los problemas que acarrea la cooperativa en los últimos tiempos. Veremos con este testimonio el pasaje en la concepción de los problemas y las fuentes de padecimiento actuales una vez comprado el inmueble y consolidada la producción:

*- “Lo más difícil (hoy) no es vender o comprar, lo más difícil es mantenernos juntos nosotros. Es como un equipo, porque es así, mientras que está todo bajo presión están todos juntos, pero en cuanto levantaste un poco la cabeza...”*

La fábrica ya no se encuentra devastada como cuando se inició la gestión de la cooperativa. Ahora el problema se produce ante la dificultad para mantener la cohesión entre los compañeros. Esa amenaza de desparramarse sobre la cual daban cuenta durante el período de destrucción de la fábrica parece que continúa, aunque bajo otra modalidad, en el presente de la cooperativa. En aquella fase la amenaza de dispersión aparecía ante la expulsión (social) de los compañeros. Los trabajadores debían asumir nuevos trabajos, emigrar, o bien caían en la inexistencia propia de quedar fuera del mercado. La imposibilidad de mantenerse unidos ponía en severo riesgo el inicio de la experiencia autogestiva. En la actualidad la diferencia radica en que la amenaza de fragmentación surge al interior mismo de la cooperativa. Ya no como puesta en suspenso o imposibilidad para el inicio del proyecto sino como amenaza para su continuidad. Los siguientes testimonios recopilados, nos permiten poder pensar estas modificaciones:

*- Económicamente estamos bien, pero por ahí la convivencia está mal y eso no sé si se nota cuando vos entrás.-*

*-Mirá, yo te digo, (al principio) nos preocupaba mucho lo que le pasaba al otro. Que todo ande bien entre todos, dándose una mano, como siempre pasó al principio cuando era lo más difícil. Porque fue la época más difícil (en lo económico), ahora no. Ahora ya no es difícil. Ahora va bien, el mercado ya lo tienes, tienes la gente. Pero antes cuando no tenías nada, y ahí eran los lazos: "Vamos a quedarnos a apoyarnos". Ahora no, ahora si no te hablo a ti me importa un huevo si no te hablo. Y si no quiero hablar contigo, no me interesa hablarte, a mí me interesa que la producción salga.-*

Cuando los problemas eran netamente económico-productivos y legales los trabajadores pudieron cooperar entre sí para modificar esa dramática situación. Ante la devastación surgieron sólidos lazos solidarios. Estos severos problemas fueron transformados, a través de activos procedimientos que ya vimos, en condiciones sobre las cuales se tramó una experiencia colectiva autónoma. Las dificultades -ahora internas- presentan una complejidad: se trata de recomponer la fragmentación partiendo desde esa misma fragmentación. El padecimiento ya no obedece al desmoronamiento de la fábrica, sino que los trabajadores padecen cuando sienten la desligadura de esa cohesión que supieron sostener en las primeras dos fases que hemos analizado. El vértigo de un mercado que aumenta en cantidad, aunque también en exigencias de todo tipo, obstaculiza ese trabajo hacia el interior de la experiencia. La ocupación –estar adentro de la fábrica- no significa para este grupo de trabajadores la recuperación de la estabilidad del lazo colectivo.

Un riesgo para este tipo de experiencias es la gestación de solidaridades de emergencia para superar graves crisis laborales y existenciales pero que no logran devenir con el tiempo en lazos comunitarios. Cumplido el objetivo se desvanecen ese tipo de lazos. La subjetividad autogestionaria no es un estado al que se accede sino su renovada puesta en acto ante cada problema que se debe enfrentar. A partir de los testimonios de los trabajadores, podemos afirmar que aquellos fundamentos que sostuvieron el lazo social comienzan a perder eficacia una vez superada la crisis económica-productiva y adquirido el inmueble. Los objetivos que supieron unirlos -hoy superados- ya no cohesionan.

La afirmación de lazos cooperativos no depende de la intensidad del conflicto o del nivel de padecimiento sufrido por los trabajadores. O mejor dicho, la intensidad del conflicto puede significar la emergencia de una cohesión coyuntural que permita recuperar únicamente lo que se había perdido o se estaba por perder. Pero no será sinónimo de la construcción de lazos comunitarios. En tiempos de dispersión, esos lazos implican un permanente trabajo de recomposición. La mayor intensidad de un conflicto puede entonces aparecer como la

consecuencia del deseo de evitar la exclusión social y recuperar el sitio de incluido en el mercado –laboral y de consumo. Pero, una vez recuperado esa condición de incluido: ¿qué ocurre con esos lazos solidarios que se habían conformado en medio de la crisis? En ese momento surgen los mayores desafíos para una experiencia que pretenda constituirse como autónoma respecto al mercado o al estado. Lo cual, decíamos, no es un camino único para los trabajadores que ocupan fábricas. Eso dependerá de su voluntad. Sin embargo, debemos tener en cuenta los fundamentos de nuestra estrategia de pensamiento para el análisis: en tiempos de mercado aquello que no se instituye se destituye en medio de la dispersión.

La actualidad de Mil Hojas se debate a partir de un problema estructural: el alto nivel de fragmentación interna. En efecto, se han producido alteraciones en el funcionamiento de las asambleas, en la relación entre el consejo de la administración y el resto de los trabajadores, en la relación con los trabajadores contratados y a partir del enfrentamiento entre proyectos y objetivos divergentes al interior de la fábrica.