

**BECAS DE INICIACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE INVESTIGADORES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES –UNCUYO-**

---

**INFORME FINAL**

**“Ocupar, resistir y producir: la construcción de identidades políticas y la  
politicidad emergente en la experiencia de los trabajadores y las  
trabajadoras de FaSinPat”.**

Becaria: **María Victoria Seca**

Director: **Dr. Nazareno Juan Bravo**

**Mendoza, 15 de marzo de 2011**

## **Informe de las tareas desarrolladas hasta el momento**

Durante los primeros seis primeros meses de trabajo en la investigación se han logrado, satisfactoriamente, las tareas propuestas. En el primer mes de ejecución se llevó adelante la actualización bibliográfica, ampliando la bibliografía propuesta al comienzo y logrando la revisión del encuentro teórico. Después, se trabajó en la construcción del marco teórico metodológico y en la elaboración de las categorías analíticas de trabajo. Además se realizó el trabajo de campo (observación y entrevistas).

En la segunda etapa de la investigación se desgravaron las entrevistas y se analizaron en base al marco teórico propuesto y en relación con los objetivos de la investigación. De este análisis se desprendió el desarrollo del núcleo de la investigación que podemos dividir en dos partes. Por un lado, los antecedentes de la experiencia de la recuperación que abarca desde 1998 hasta el año 2001 y, por otro lado, el pasaje que se vive de Zanón S.A. al desarrollo de FaSinPat (desde el 2002 hasta el 2011). Finalmente, se desarrollaron las conclusiones de la investigación teniendo en cuenta la relación existente entre la acción colectiva y la construcción de la identidad.

Además, más allá del desarrollo investigativo, se participó de las “II jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos: Movimientos sociales, procesos políticos y conflicto social: escenarios de disputa”, realizadas en la Universidad Nacional de Córdoba. Y se siguieron desarrollando tareas que aportaron al enriquecimiento de la investigación y del proceso de formación:

-Miembro integrante del proyecto de investigación bianual: “*Continuidades, transformaciones y rupturas: la nueva cuestión social en Argentina*”, Director: Dr. Nazareno Bravo.

-Miembro integrante del Programa de I+D 2010-2014: “*Arte y cultura en Mendoza: construcciones identitarias en prácticas y discursos locales*”, coordinado por Dra. Silvia Benchimol.

-Participación del “*Encuentro de Becarios de la facultad de Ciencias Políticas y Sociales*”. Realizado el 20 de mayo de 2010.

-Ayudante alumna en la cátedra “*Sujetos y Prácticas Sociales en América Latina*”, FCPyS., UNCuyo.

## **Informe sobre los resultados.**

*En este informe se retomarán los avances presentados en junio de 2010 y se profundizará sobre el análisis de las entrevistas y las conclusiones de la investigación.*

### **A modo de introducción**

Durante los últimos treinta años ocurrieron profundas transformaciones sociales en la Argentina, vinculadas a un extenso ciclo de reestructuración de las relaciones capitalistas que se desplegaron en el país desde mediados de los setenta y que promovieron variaciones en la relación capital-trabajo, dando lugar a la paulatina construcción de un modelo de acumulación flexible y concentrador.

El deterioro en el mercado laboral y la transformación en la relación capital-trabajo fueron configurando una nueva estructura ocupacional del país, que se caracterizó por una fuerte disminución del empleo formal y el crecimiento del trabajo en negro. En este nuevo panorama, los sectores populares se vieron obligados a renovar sus estrategias de sobrevivencia y reclamar por la obtención de mejoras básicas en las condiciones de vida. Muchas de estas estrategias se vincularon con experiencias autogestionadas en un contexto de emergencia y crisis socio económica inédita: aumentó el trabajo por cuenta propia –por aquellos trabajadores y trabajadoras desocupados/as que usaban el pago de sus indemnizaciones para algún pequeño emprendimiento-, la apelación a los planes sociales del Estado e inclusive el cartoneo, entre otras estrategias que convivían y combinaban en muchos casos.

En el contexto de crisis, muchos empresarios optaron por declarar el quiebre de fábricas y unidades productivas, dejando sin su fuente laboral a miles de trabajadoras y trabajadores. Una de las alternativas de sobrevivencia que surgieron se vinculó con la toma, recuperación y puesta en funcionamiento de dichas empresas en forma independiente de la antigua patronal a fin de mantener las fuentes laborales. En este marco una de las experiencias más importante -al menos en cuanto a la cantidad de trabajadoras/es involucradas/os- se produce en la provincia de Neuquén, más específicamente en la fábrica de cerámicos Zanón S.A. a fines de 2001. La presente tesis busca comprender esta experiencia a partir de las herramientas que ofrece la sociología en general y la sociología política en particular.

Cabe destacar que el fenómeno de las fábricas recuperadas por sus obreros/as no es algo nuevo. Desde los años cincuenta los/as trabajadores/as ocupaban sus fábricas como parte de sus planes de lucha; en los ochenta también se registran casos de ocupación y control obrero de las fábricas. Pero fue con la profundización del modelo de desindustrialización que vivió el país en los noventa -con el consecuente cierre y quiebra de las empresas y fábricas- que se complejizaron y multiplicaron las experiencias de las fábricas recuperadas por sus trabajadores/as. El desempleo estructural se hacía visible, junto con la generalización de la pobreza. Las posibilidades de encontrar otro trabajo fuera de la empresa eran casi nulas o suponían altas condiciones de precariedad.

A nivel de la producción académica, los cambios que se generaron en la sociedad fueron tema central para los estudios sociales contemporáneos por lo que, especialmente a partir de 2002, encontramos diversos estudios que se aproximan al análisis del fenómeno de las recuperaciones. En el caso específico de los trabajos realizados sobre la experiencia de la fábrica Zanón S.A. -ahora Cooperativa FaSinPat (Fábrica Sin Patrones)- puede observarse una ausencia de estudios que nos ayuden a comprender la particularidad de esta recuperación. Principalmente, la importancia que adquiere la conformación del sujeto colectivo que logra llevar adelante la acción, incorporando las voces de los trabajadores y las trabajadoras protagonistas de este proceso.

De modo general, lo que nos interesa analizar y reconocer es la politicidad emergente en la experiencia de la fábrica de cerámicos ex-Zanón S.A., en el período que va desde la crisis de 2001 hasta la actualidad. Más específicamente, pretendemos mostrar cómo se construyen las identidades políticas de las trabajadoras y los trabajadores desde su práctica cotidiana. Para ello tendremos en cuenta las transformaciones objetivas que se han producido en la relación capital-trabajo, pero además, se analizará específicamente, el impacto de dichas mutaciones en las subjetividades de las trabajadoras y los trabajadores organizados y su correlato en el plano político.

La estrategia metodológica que se propone es el estudio de caso, a fin de comprender en profundidad las características y procesos que intervienen en el fenómeno. Esta decisión se basa, como se mostrará, en las particularidades del caso que

lo diferencian de otras experiencias de recuperación. Sin embargo, se asume que del presente estudio puedan surgir elementos analíticos para comprender fenómenos similares en los que participan los sectores populares. El estudio se enmarca en los preceptos de la perspectiva cualitativa y asume los presupuestos de una postura interpretativa que tiene en cuenta la cosmovisión de los propios actores, sin que ello impida que se adopten supuestos de otras orientaciones (especialmente de aquellas denominadas *críticas*). Las herramientas metodológicas empleadas serán la entrevista en profundidad (a trabajadores/as de FaSinPat), la observación en el campo de estudio y el análisis documental.

Es importante aclarar que el presente trabajo está escrito en primera persona de plural pues, si bien ha sido personal el trabajo de elaboración y sistematización del mismo, los planteamientos que se esbozan son producto de reflexiones y prácticas colectivas.

La estructura del mismo está organizada en cinco apartados. En el primero, intentaremos avanzar en una breve caracterización del sistema capitalista en la actualidad. A partir de un análisis sociológico, se hará foco en las incidencias que ha tenido la implementación de las políticas neoliberales en las transformaciones del mundo del trabajo, los cambios en la política –tanto de sectores dominantes como de los sectores populares- y las modificaciones en los mecanismos de construcción de identidades colectivas. Análisis necesario para comprender el contexto en que surge y se conforma nuestro objeto de estudio.

En el segundo apartado se presentará el marco teórico, a partir de un recorrido crítico sobre los estudios de acción colectiva, movimientos sociales y formas de protesta que sirven de base para pensar la acción colectiva en la actualidad: la teoría de la movilización de recursos y la teoría de los “Nuevos Movimientos Sociales”; con cuna en Estados Unidos y Europa respectivamente y que influyen en los estudios realizados en América Latina. Para finalizar el mismo expondremos la propuesta metodológica que utilizaremos en esta investigación.

En la tercera parte, se sistematizarán los aportes que ofrecen los estudios sociales referidos al fenómeno de la recuperación de empresas en general y al caso de Zanón S.A. y Neuquén como campo de protesta en particular. Por ello se presentará un

recorrido histórico sobre las recuperaciones de los lugares de trabajo en Argentina y un análisis de la situación post 2001. La intención es comprender el contexto en que surgió nuestro objeto de estudio, las relaciones que se construyen entre empresas recuperadas y, finalmente, la situación actual de estas unidades productivas.

La cuarta parte presentará los antecedentes de resistencia, lucha y organización que se produjeron en Zanón S.A. a partir de las políticas implementadas por la patronal (las condiciones de trabajo previas a la toma, el rol de la burocracia sindical, entre otros aspectos) que colaboran a la comprensión del fenómeno colectivo.

En el quinto apartado, nos introducimos en el estudio de la conformación del colectivo que lleva a cabo la acción, por parte de las trabajadoras y los trabajadores de FaSinPat, a partir las categorías teóricas de trabajo (*medios para la acción, relaciones con el ambiente y fines de la acción*). Lo que se pretende, principalmente, es conocer qué tipo de politicidad emerge de la práctica de este sujeto colectivo.

Por último, se esbozan las consideraciones finales producto de la presente investigación, al tiempo que se postulan posibles líneas de indagación a futuro. Se lista, además, la bibliografía consultada.

## **1. Haciendo foco: Las incidencias del modelo de acumulación capitalista en los sectores populares.**

Las transformaciones ocurridas durante las últimas décadas en la Argentina habían afectado tanto la estructura social como los distintos ámbitos de la vida cotidiana. Esto conformó un nuevo escenario que puede ser comprendido en el marco de una crisis estructural del sistema capitalista, producto de la suma de contradicciones sociales, económicas y políticas en torno al modo en que está configurada la relación capital-trabajo.

Los cambios en la economía, en la política y en la cultura configuraron un nuevo país, una nueva pobreza, una transformación de los actores sociales históricos y un cambio en el tipo de relaciones colectivas, individuales, macro y microcotidianas. En este nuevo escenario, pueden reconocerse procesos de organización y socialización tendientes a transformar una situación de exclusión que parecía inevitable.

El cambio generado en la estructura social, puede ser visualizado en la vida cotidiana y en la construcción de identidades colectivas, lo que impactó de lleno en la edificación de los nuevos movimientos sociales, las formas de organización barrial y los mecanismos de protesta social, marcando el regreso de la política a las calles.

Por otro lado, observamos cómo en un contexto de generalización del desempleo y la pobreza las identidades que se habían gestado en torno al lugar de trabajo se vieron resquebrajadas. Al tiempo que el trabajo –precario, inestable o de difícil acceso- dejó de ser el principio organizador alrededor del cual se desarrollaba el proceso de afirmación de la subjetividad, surgieron otros espacios en torno a los cuales se comenzaron a gestar nuevas identidades –más fragmentadas y menos incluyentes- en relación al consumo, las preferencias musicales, las creencias religiosas o el territorio. Sobre este último punto nos interesa profundizar.

El pasaje de la fábrica al barrio mostró el distanciamiento existente entre el mundo del trabajo formal y el mundo popular urbano que épocas anteriores había configurado una identidad colectiva en torno a la dignidad del trabajador y de la trabajadora. Este distanciamiento se caracterizó por una situación de desempleo permanente que reinaba en el país. Las políticas económicas que combinaron reducción de la industria, privatizaciones, cierre de fábricas y empresas con una nueva ley laboral, más flexible y perjudicial para el/la trabajador/a; llevaron a la consolidación de esta situación que lejos de ser pasajera se transformó en un rasgo de la estructura social. El

desempleo estructural llegó en los noventa para instalarse en los distintos sectores de la sociedad, principalmente en los sectores medios empobrecidos y en las clases populares.

En los barrios comenzaron a confluír e interactuar aquellos sujetos cuyas historias de vida estaban marcadas por un pasado de trabajo –a partir del cual los sectores populares se pensaban y organizaban- que se había visto modificado. Como explica Denis Merklen (2005), frente a este proceso de empobrecimiento y de desafiliación masivo, muchos/as encontraron en el barrio su principal refugio, convirtiéndose al mismo tiempo en lugar de repliegue y de inscripción colectiva. Como consecuencia, se desarrollaron “redes de supervivencia” dentro del empobrecido mundo popular a partir del cual surgieron nuevas acciones, dando paso a un nuevo repertorio de acción colectiva que puso en evidencia la fuerza latente de los territorios urbanos, a la vez que ayudó a la conformación de una identidad en torno al territorio.

En este contexto, el barrio fue resignificado. Cuando el trabajador reinante era el obrero el barrio representaba el orgullo del progreso personal y colectivo. Pero cuando los obreros dejaron de ser obreros, dejaron de tener los ingresos económicos que tenían “el barrio que empezó a adquirir presencia es otro, es el de las tomas de tierra, el de los pobres más pobres, que aislados por el modelo económico salieron a buscar un lugar donde vivir y se ‘asentaron’ donde el descuido del Estado no había cercado y donde el resto de la población pudiente no pretendía tener su propia casa”<sup>1</sup>.

Por lo tanto, a la falta de trabajo se le sumó la falta de vivienda y en torno a esta última necesidad se conformaron organizaciones sociales que luchaban por la obtención de tierras, para la construcción de una vivienda digna, con los servicios públicos necesarios. A medida que se iban obteniendo algunos logros, comenzaron a desarrollarse las organizaciones barriales, que llevaban adelante acciones en relación con las necesidades que se vivían en el barrio; como: la autogestión de determinados servicios urbanos, la organización de comedores, guarderías y salas de salud. La inscripción territorial y la acción colectiva se combinaron e hicieron del barrio un lugar de resistencia colectiva de aquellos sujetos que habían dejado de estar cubiertos por las tradicionales formas de inscripción colectiva –tanto estatales como sindicales o partidarias-, dando paso a la creación de las organizaciones de trabajadores desocupados.

---

<sup>1</sup> BATTISTINI, Osvaldo *op. Cit.* En: BATTISTINI, Osvaldo (comp.) *op. Cit.*, págs. 30 y 31.



El surgimiento y el desarrollo de los movimientos de trabajadores desocupados se vinculan con el proceso de deconstrucción/reconstrucción de identidades que se manifestó en las rupturas de las trayectorias laborales individuales, en el cambio de espacios para el desenvolvimiento de las relaciones sociales y en el procesamiento subjetivo de elementos estructurales –las vivencias individuales se transforman en padecimientos sociales-. Se inició un proceso de “reafiliación” que no fue homogéneo ni gradual, sino que varió mucho de las características e historia de vida de los sujetos. Como exponen Marcelo Delfini y Valentina Picchetti (2004), el paso de las fábricas a las organizaciones barriales para los/as trabajadores/as con varios años de experiencia laboral, en una relación salarial clásica, se dilató más que en el caso de los/as jóvenes desempleados/as.

El corte de ruta, “piquete”, fue la estrategia utilizada por estas organizaciones como modo de expresión y de reconocimiento –visualización- por parte del resto de la sociedad. Junto a los piquetes se desplegó un conjunto de prácticas al interior de los barrios -talleres de formación, emprendimientos productivos, asambleas, etc.- que conformaron la trama sobre la cual se comenzaron a constituir las identidades, facilitaron el despliegue de la acción colectiva y fueron modificando el entramado físico y social. La concreción de algunas obras -como centros culturales, comedores, plazas- reforzó los lazos comunitarios e influyó en la construcción de subjetividades colectivas de las/os desempleadas/os.

Por todo esto, podemos concluir que la territorialidad pasó a cumplir un rol esencial como espacio apropiado para la resignificación y la emergencia de la acción colectiva de las clases populares. El barrio se presentó como un lugar privilegiado para la organización de solidaridades y cooperación, a la vez que se convirtió en una fuente de identificación; porque los territorios son espacios de consolidación de relaciones sociales, donde está en juego la producción y la reproducción de la vida.

## **2. Presentación del Marco Teórico y Propuesta de Trabajo**

En nuestro país, como en toda América Latina, el debate sobre la acción colectiva y la organización conjunta se ha desarrollado desde diferentes perspectivas. Al hacer una revisión de las mismas visualizamos un vacío teórico en lo que respecta al análisis de los aspectos políticos –tal como lo proponemos- de los movimientos sociales y las formas de acción colectiva. Por lo tanto, proponemos realizar una aproximación a nuestro objeto de estudio que incluya en el análisis de la acción colectiva la dimensión política del mismo. Reconocemos que los movimientos que tienen por objeto responder al problema de la supervivencia de los/as sujetos y las familias que los constituyen, son muy diferentes de los movimientos que sirvieron de fundamento para las teorías de la acción colectiva (como los movimientos alrededor de la ecología, las mujeres o las minorías), sin embargo aportan elementos útiles para el análisis. Es por eso que utilizaremos la propuesta del italiano Alberto Melucci, en combinación con las conceptualizaciones realizadas por Maristella Svampa y Denis Merklen sobre “politicidad”.

Este análisis parte de la conceptualización de la acción colectiva como construcción social, lo que hace necesario dirigir nuestra atención hacia los procesos sociales que intervienen para que se produzca dicha construcción; cuestionando a quienes la plantean como una unidad o dato. Porque “la tarea del análisis sociológico debería ser cuestionar este dato, con el fin de indagar la unidad empírica para descubrir la pluralidad de elementos analíticos –orientaciones, significados y relaciones- que convergen en el mismo fenómeno”<sup>2</sup>.

En su libro “Acción colectiva, vida cotidiana y democracia” Alberto Melucci expone como problema fundamental de una sociología de la acción colectiva ligar las conductas conflictivas a la estructura de la sociedad, sin dejar de lado la explicación de cómo se forman y cómo se manifiestan en concreto las nuevas creencias y nuevas identidades colectivas. A partir de esto, y luego de hacer un análisis de las diferentes corrientes que abordaron el tema de la acción colectiva, propone examinar los Movimientos Sociales como “sistemas de acción”<sup>3</sup>, para descubrir el sistema de relaciones internas y externas que constituye la acción y dejar de tratarlos como si fueran simples fenómenos empíricos. Al cuestionar este “ingenuo supuesto de que la

---

<sup>2</sup> MELUCCI, Alberto (2002) *op. Cit.*, pág. 42.

<sup>3</sup> *Ibidem.*, pág. 37.

acción colectiva es un dato y una unidad”<sup>4</sup> propone un análisis que la considere como construcción social, como un producto: “la acción colectiva es considerada resultado de intenciones, recursos y límites, con una orientación construida por medio de relaciones sociales dentro de un sistema de oportunidades y restricciones”<sup>5</sup>.

Siguiendo los planteos del autor, proponemos indagar la acción colectiva como producto construido, considerando que lo que se construye no sólo es la acción – organizarse, movilizarse, protestar, planificar- sino también el colectivo mismo. Se crea un “nosotros” colectivo –más o menos estable e integrado en relación al tipo de acción- al compartir y ajustar tres clases de orientaciones: las relacionadas con los fines de la acción; aquellas vinculadas con los medios para la acción y aquellas referidas a las relaciones con el ambiente. “La complejidad de la formación del actor colectivo, aparece así, en el centro de la explicación de la acción, desde el momento en que son las relaciones sociales que se producen en un contexto específico, las que van a darle un perfil particular”<sup>6</sup>.

Por otro lado, Denis Merklen plantea que la *politicidad* emerge de las prácticas de un sujeto colectivo y es un concepto que engloba al conjunto de prácticas, su socialización y su cultura política<sup>7</sup>; del cual haremos uso para nuestro análisis.

En su libro “Pobre ciudadanos. Las clases populares en la era democrática” (2005) analiza las nuevas formas de acción colectiva gestadas en el seno de las clases populares de nuestro país, que se caracterizan por tres elementos principales: su relación con el Estado y con las instituciones públicas, sus modos de integración marcados por la inscripción territorial y su matriz cultural. Esta caracterización le permitirá al autor dar cuenta de la nueva “politicidad” de estos sectores, “de una nueva forma de hacer política construida en la tensión entre la ‘urgencia’ y el ‘proyecto’ así como en la relación de las clases populares con las tradiciones políticas”<sup>8</sup>.

Una vez aclarados los conceptos básicos sobre los que se basará el análisis de nuestro objetivo de estudio consideramos necesario puntualizar la manera en que los utilizaremos. El objetivo del trabajo es lograr un análisis de la politicidad emergente de

---

<sup>4</sup> *Ibidem.*, pág. 42.

<sup>5</sup> *Ibidem.*, págs. 42 y 43.

<sup>6</sup> BRAVO, Nazareno (2007) Acción colectiva y construcción de identidad en sectores populares de la Argentina Actual. El caso de la Biblioteca Popular del Barrio La Gloria en Mendoza. (tesis de doctorado, sin publicación), pág. 61.

<sup>7</sup> Diferencia la politicidad de la identidad política, para profundizar se puede consultar: MERKLEN, Denis (2005) *op. Cit.*, pág. 24.

<sup>8</sup> *Ibidem.*, pág. 45.

la práctica de nuestro objeto de estudio a la vez que poder reconocer cómo se construyen las identidades políticas de las trabajadoras y los trabajadores desde su experiencia cotidiana. Se propone tener en cuenta las siguientes categorías analíticas: **medios para la acción** (posibilidades y límites de la acción), **finés de la acción** (el sentido de la acción desde la visión de los participantes), **relaciones con el ambiente** (el campo en el que tiene lugar la acción).

La categoría *medios para la acción* permite el análisis de aquellos elementos que ofrecen posibilidades y señalan los límites para desarrollar una acción conjunta. En nuestro caso puntual, consideramos que las formas de organización que se han desarrollado en el proceso de recuperación y las solidaridades establecidas entre pares, actúan como *medios para la acción*. Por lo tanto, para abordar esta categoría se tendrán en cuenta los siguientes niveles analíticos: la forma de organización sindical adoptada, las asambleas como ámbito de discusión y organización colectiva y la solidaridad entre los y las trabajadoras que surgen en el proceso de lucha.

La categoría *relaciones con el ambiente* permite analizar el campo donde se desarrolla la acción, o sea, el escenario tal como lo perciben los sujetos organizados, en este caso haremos foco sobre la comunidad de Neuquén, las otras empresas recuperadas y, por último, las relaciones que se han establecido con el Estado provincial. Dejaremos de lado el análisis de las relaciones que se han establecido con organizaciones y partidos políticos, no porque no lo consideremos importante sino porque la vastedad de la cuestión excede el análisis de este trabajo y, además, ha sido abordado por diferentes estudiosos/as y militantes.

La categoría *finés de la acción* se analizará como resultado de diversos procesos individuales y colectivos, más que como un listado de metas que el sujeto colectivo quiere alcanzar. En este sentido, será vislumbrar los *finés* en el análisis de la palabra y la acción de los integrantes del espacio participativo, pero también en la forma misma que adopta la organización. Lo que se plantea es que los *finés* son practicados en el día a día de la organización, aunque esto no quiera decir necesariamente que no existan puntos a mejorar o situaciones deseables que aún no se logran, sino más bien que es en la práctica donde mejor es posible *observar* lo que la organización pretende.

Además, organizaremos nuestros análisis en torno a diferentes temporalidades y haremos una división de dos períodos en el proceso de lxs trabajadorxs de FaSinPat:

antes de la toma de la fábrica (1998-2001) y desde la toma de la fábrica hasta la obtención de la expropiación (2002-2010).

Para esto, asumimos los presupuestos de una postura interpretativa<sup>9</sup>, sin que esto excluya la implementación de supuestos de otras orientaciones, principalmente las denominadas *críticas*. Procuramos una descripción holística que nos permita conocer cómo es la dinámica social; a diferencia de los estudios cuantitativos que se interesan en mensurar la relación de causa y efecto entre dos o más variables.

Como estrategia metodológica vamos a utilizar el estudio de caso, al considerarlo el más pertinente y acorde a nuestro objeto de estudio, ya que se centra en la comprensión de las dinámicas presentes en escenarios particulares. No está dentro de los objetivos de esta investigación la extensión automática de los resultados obtenidos a otros fenómenos, sino que se apela a una comprensión en profundidad del caso en estudio. Esto permitirá obtener insumos teóricos y metodológicos para trascender el caso y producir un aporte al desarrollo sociológico actual.

Toda estrategia metodológica implica siempre el uso de determinados “instrumentos” para la recopilación y el análisis de la información. En nuestra investigación utilizaremos las técnicas de investigación cualitativas que consideramos más adecuadas: observación de campo, entrevistas en profundidad y análisis documental. El trabajo de campo fue realizado en el año 2010 en las instalaciones de la ex-Zanón (cooperativa FaSinPat), los entrevistados fueron seleccionados de manera aleatoria pero se trató de que pertenecieran a distintas partes de la fábrica y de que llevaran varios años trabajando –seis trabajan allí desde que estaba la patronal y dos de ellos ingresaron bajo la gestión obrera-. En ese mismo período de tiempo se llevó adelante la observación, participando de dos asambleas, del programa de radio que llevan adelante las trabajadoras y los trabajadores y de una movilización.

---

<sup>9</sup> Siguiendo la lógica expuesta por Vasilachis, quien sostiene la existencia de tres paradigmas de investigación al interior de los estudios cualitativos: el positivista, el materialista-histórico y el interpretativo.

### **3. Trabajadoras y trabajadores organizando la producción. El caso de FaSinPat en el universo de las recuperadas.**

*"Un día no dio pa' más, el negro dijo: 'ya fue; a esta planta la tomamos, que sea nuestro lo que nos dé'.*

*Y vuelvo a la fábrica, vuelvo a creer.*

*Obrero soy sin patrón, que esta fiebre se haga ley."*

Arbolito, La recuperada.

#### **3.a. Contexto y desarrollo de las recuperaciones**

Durante los últimos treinta años ocurrieron profundas transformaciones sociales en la Argentina, en vinculación con un extenso ciclo de reestructuración de las relaciones capitalistas que se desplegaron en el país desde mediados de los setenta y que promovieron variaciones en la relación capital-trabajo.

En este contexto, ante la posibilidad de quedarse sin trabajo al cerrar la fábrica – generalmente por vaciamiento y quiebra-, algunos/as trabajadores y trabajadoras se organizaron para evitar esta situación. La recuperación de los lugares de trabajo por parte de trabajadores/as desocupados/as se conformó como una alternativa laboral. Por lo tanto, en algunas empresas cerradas o a punto de hacerlo fue donde comenzó el proceso de recuperación, ya que obreros y obreras sostuvieron o reactivaron el funcionamiento de su fuente de trabajo. Estas experiencias se dieron con diversas modalidades organizativas y con distintos grados de democracia interna, pero donde predomina la dinámica asamblearia, conformando un “nuevo colectivo laboral”.

Las mismas alcanzaron una gran visibilidad pública a fines de 2001, momento en el que se multiplicaron y complejizaron, pero vale destacar que esto no es algo nuevo. La toma de fábricas ha sido una práctica utilizada por la clase trabajadora en Argentina en distintos momentos de su historia y existe en nuestro país al menos desde mediados de los 50'. Como expone Julián Rebón, los primeros registros datan de mitad de esa década a partir de las luchas defensivas contra los salarios adeudados y los despidos que derivan en la ocupación del frigorífico Lisandro de la Torre (en Mataderos, Buenos Aires). En la década siguiente, la lucha cambia de tinte, la toma se “usa como medio de lucha política durante el gobierno de Arturo Illia con el plan de ocupaciones de las 62 organizaciones peronista”<sup>10</sup>. Se abrió así un ciclo de luchas

---

<sup>10</sup> REBÓN, Julián (2007) *op. Cit.*, pág. 93

encabezado por los obreros de las grandes corporaciones económicas; quienes protagonizaron fuertes resistencias frente a los nuevos ritmos de la producción, a la intensificación del trabajo y al rechazo de las nuevas técnicas, donde la ocupación o recuperación de las fábricas era vista como una estrategia ofensiva. A mediados de los ochenta se destaca la ocupación efectuada en la Fábrica Ford, para enfrentar los despidos y con la que llegan a poner a producir la planta bajo su dirección por unos días. Otras experiencias son las que se dan en el sur del Gran Buenos Aires, motorizadas por un sindicato local –la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), seccional Quilmes-. Éstas tienen una gran importancia por haber marcado un camino en las formas que adquieren las empresas recuperadas y por haber tenido una influencia fundamental en lo que posteriormente va a ser el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER).

En un contexto diferente, en los noventa, “después del retroceso que significaron las políticas neoliberales para los trabajadores, del esmerilado de las conquistas históricas, de la reducción constante de los trabajadores ocupados, de un sindicalismo mayormente burocratizado y alejado de sus representados, la ocupación y recuperación de fábricas representa una *estrategia defensiva*<sup>11</sup> –casi desesperada- que tiene por objetivo fundamental la supervivencia de la empresa y la conservación del trabajo”<sup>12</sup>. Este punto es quizás la mayor coincidencia que encontramos en el conjunto de empresas que forman parte del proceso de recuperación aunque las dinámicas políticas y las estrategias adoptadas dentro de cada unidad productiva nos muestren un abanico diferente de posibilidades y opciones políticas e ideológicas.

En la segunda mitad de los noventa encontramos casos registrados de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores y trabajadoras. En esta época emergieron diferentes respuestas sociales contra los efectos del funcionamiento del modelo, una de las respuestas fue protagonizada por los/as trabajadores/as que frente a la posibilidad de cierre de sus empresas –afectadas por la importación, por las

---

<sup>11</sup> “La aparición de las fábricas o empresas recuperadas en Argentina remite a la crisis capitalista y su impacto en las empresas y las relaciones sociales allí contenidas. Algunos empresarios, por diversas razones, abandonaron la actividad económica cerrando la fábrica o empresa o, peor todavía, dejándola a su suerte aún con los activos fijos en su interior. Otros realizaron un verdadero vaciamiento empresario al momento del cierre o incluso progresivamente. El resultado derivó en el desempleo gradual o total de los asalariados. En algunas ocasiones, los trabajadores se encontraron con la fábrica cerrada de un día para el otro y sin noticia previa alguna. Esos trabajadores respondieron con la toma de la empresa a los efectos de recuperar la actividad, conservar los activos fijos y la fuente de trabajo. Se trata de una *actividad defensiva* del trabajo; incluso de defensa de la empresa, no así del empresario”. En: GAMBINA, Julio y otros (2006) *Las resistencias latinoamericanas del siglo XXI. Empresas recuperadas en Argentina*. En: CECEÑA, Ana Esther (comp.) *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado*, pág. 286.

<sup>12</sup> FAJN, Gabriel (2003) *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, págs. 3 y 4.

dificultades de exportación-, se organizaron de manera relativamente autónoma para tomar a su cargo la producción.

Cuando las políticas neoliberales golpearon más fuerte a nuestra sociedad, en un contexto de generalización del desempleo y de la pobreza, un conjunto de trabajadoras y trabajadores intentaron evitar un destino, un horizonte que aparecía sólo como inevitable, como parte ya de las experiencias cotidianas del colectivo laboral. En este contexto, la recuperación efectiva se da ante la urgencia de una solución al despido inminente ocasionado por el progresivo achicamiento o vaciamiento de las empresas y la convocatoria a la quiebra, muchas veces fraguada por los dueños. En medio de este clima social, en 2000 y 2001 aparecen cerca de 20 casos de recuperación, pero con el estallido de diciembre se acelera y multiplica el proceso. En ese mes se produce la ocupación de varias fábricas, simultáneamente con la movilización inédita que vivía el país. Para mediados de 2002 se contaban cerca de 60 unidades productivas y el número continuó creciendo.

Aunque no existe un registro acabado de la cantidad de empresas recuperadas, distintas fuentes ubican la existencia de unas 160 empresas, que involucran a un total de nueve mil trabajadores y trabajadoras aproximadamente<sup>13</sup>. La mayoría ubicadas en el Gran Buenos Aires –Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense-, pero también encontramos casos en provincias como Santa Fe y Córdoba y, en menor medida, en Mendoza, Neuquén, La Pampa, Jujuy y Río Negro. Además, dentro del abanico de estas empresas encontramos una gran diversidad de rubros y de tamaños, se trata de una realidad muy diversa y heterogénea.

Un relevamiento hecho por el programa Facultad Abierta de la Universidad de Buenos Aires<sup>14</sup> nos muestra el porcentaje de empresas según su localización en el año 2002 y el año 2004. Al comparar los porcentajes de ambos, observamos que ha cambiado la situación y que el crecimiento en el interior del país es significativo,

---

<sup>13</sup>Según el relevamiento hecho por el programa Facultad Abierta (UBA) para el año 2004 “nos encontramos con que las empresas recuperadas son 161 y ocupan a poco más de 9.100 trabajadores, cifra cercana a la mencionada generalmente” en: RUGGERI, Andrés y otros (2005). Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa Facultad Abierta, pág. 36.

<sup>14</sup> El Programa Facultad Abierta, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, realiza desde el año 2002 una encuesta entre las empresas recuperadas por sus trabajadores/as, en el marco de una concepción de la relación entre la Universidad y la comunidad que busca romper con la tradicionalmente llevada adelante por los ámbitos universitarios, desde la antropología. Por lo tanto, han encarado un trabajo con las empresas recuperadas por sus trabajadores/as que intenta reflejar esa concepción, generando un conocimiento en conjunto.



especialmente en las provincias de Santa Fe y Córdoba (cuadro 1). Por otro lado, el mismo estudio nos brinda información sobre el rubro de producción de las unidades productiva durante del 2004, así vemos la preeminencia de las metalúrgicas y las alimenticias. Estos datos reflejan la diversidad de este fenómeno en el que se inserta nuestro objeto de estudio.

Cuadro 1: **Localización de las ERT (empresas recuperadas por sus trabajadores) según gran región en el año 2002 y 2004**

Año	Ciudad de Bs. As.	Gran Bs. As.	Interior	Total
2002	20%	64%	16%	100%
2004	15%	45%	39%	100%

Fuente: Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta (SEUBE – Facultad de Filosofía y Letras-UBA). Julio 2005

Hemos visto como las recuperaciones de empresas se expanden fuertemente a lo largo de los diferentes sectores de la economía y ahora para continuar acercándonos a nuestro objeto de estudio vamos a hacer foco en dos aspectos más. Por un lado, las relaciones que se tendieron y se tienden entre las distintas unidades productivas –dando como resultado algunos movimientos nacionales-; por otro lado, visualizar la situación actual de las fábricas recuperadas, período 2004-2009.

### **3.b. Las recuperadas hoy**

En los últimos años las fábricas recuperadas entraron en una etapa de fragmentación organizacional, como afirma Julián Rebón “el gobierno de Kirchner intervino en algunos casos puntuales, pero nunca incorporó la recuperación como una política de Estado, en especial, en lo que se refiere a la cuestión de la propiedad. (...) La inexistencia de una política nacional de expropiación llevó a que la suerte de las empresas recuperadas tienda a quedar sujeta a la voluntad del gobierno local, la discrecionalidad de los jueces y avatares de ese proceso”<sup>15</sup>. Hubo jueces implacables que absurdamente interpretaron la ley a favor de la patronal y de la intangibilidad de la propiedad privada, cueste lo que cueste, incluso vidas (“la vida y la integridad física no tiene supremacía sobre los intereses económicos”<sup>16</sup>) no obstante otros “flexibilizaron” la ley posibilitando estas nuevas y originales formas de organización.

<sup>15</sup> REBÓN, Julián (2007) *op. Cit.*, pág. 30.

<sup>16</sup> FIGARI, Carlos (2006) *op. Cit.*, pág. 22.

A pesar de esto y de no contar con la difusión periodística de los años 2001 y 2002 el proceso de recuperación del trabajo por los trabajadores y las trabajadoras continúa de manera muy importante en Argentina. Durante los últimos años se han recuperado cerca de 50 empresas, más específicamente entre 2007 y 2008 encontramos 11 casos (cuadro 2)

Cuadro 2: **Relevamiento de empresas recuperadas durante el período 2007-2008**

Fábrica/Empresa antigua	Actual	Actividad	Ubicación
SAGyD	Cooperativa "La Jabonera"	Fábrica de jabones y detergentes	Santa Fe
Paloni	Cooperativa INCOOB	Frigorífico	Bahía Blanca
Quilino	Cooperativa Quilino	Fábrica de envases de vidrio	Córdoba
La Cabaña	Cooperativa La Cabaña	Fabricante de crema y manteca	Rosario
RICH S.A.	RICH	Restaurante	
DIPER S.A.	Cooperativa 10 de septiembre	Taller de chapa y pintura	Rosario
Lo mejor del centro	Cooperativa Lo mejor del centro	Restaurante	Rosario
Tatra	Cooperativa Tatra	Frigorífico	Santa Fe
	Cooperativa CIDECE	Industria del cuero	Buenos Aires
	Cooperativa Nueva Gestión	Textil	Buenos Aires
COPAL	Cooperativa La lechera	Usina láctea	Buenos Aires
San Martín	(en proceso de recuperación)	Textil	Santa Fe

Fuente: ALBELLI, José (FACTA/MNER) "Empresas recuperadas", publicado por el OSERA. 1er semestre de 2009.

Cuadro 3: **Cantidad de unidades productivas recuperadas según jurisdicción. Argentina, 2008.**

Jurisdicción	Cantidad de unidades productivas recuperadas	%
Buenos Aires	109	49.8
Ciudad de Buenos Aires	35	16.0
Santa Fe	22	10.0
Córdoba	13	5.9
Mendoza	8	3.7
Río Negro	5	2.3
Chaco	4	1.8
Corrientes	4	1.8
La Rioja	4	1.8
La Pampa	3	1.4

Neuquén	3	1.4
Chubut	2	0.9
Jujuy	2	0.9
San Juan	2	0.9
Entre Ríos	1	0.5
Tierra del Fuego	1	0.5
Tucumán	1	0.5
<b>Total</b>	<b>219</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Programa Trabajo Autogestionado. Proyecto ARG/ 02/003: Programa Nacional de Promoción y Asistencia al Trabajo Autogestionado y la Microempresa. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Año 2008.

Si observamos el relevamiento hecho por el Programa Nacional de Promoción y Asistencia al Trabajo Autogestionado y la Microempresa (cuadro 3), dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social podemos ver que el número de unidades productivas recuperadas en el año 2008 llega a 219 en todo el país; 59 empresas más que las que veíamos en el 2004. Pero la situación en la que se desenvuelve este proceso tiene varios contratiempos, principalmente en los aspectos jurídicos que no atienden a la situación de carácter nacional.

El problema jurídico viene desde lejos, en 1995 durante el menemismo se eliminó la *calificación de conducta* de la Ley de Concursos y Quiebras (Ley nacional 24.522) que permitió una situación de total irregularidad que beneficiaba a la patronal, habilitando el vaciamiento de las empresas, el uso de la quiebra como medio para no pagar sus deudas, el abandono de las empresas e imposibilitando que la responsabilidad de esto caiga sobre el patrón. Fue esta eliminación la que abrió las puertas al vaciamiento de las empresas, rasgo que distingue a la mayoría de las recuperadas.

La ocupación y la puesta en marcha de las unidades productivas, como lo hemos afirmado en reiteradas ocasiones, bajo gestión de los trabajadores y las trabajadoras fue una medida defensiva y han sido definidas en los expedientes judiciales como “ocupaciones pacíficas de los inmuebles afectados”. La modificación del artículo 190 de la mencionada ley fue en su momento un avance importante para reconocer la legitimidad y otorgar cierta legalidad al proceso de recuperación. Ya que “permite a los trabajadores constituidos en cooperativa de trabajo presentarse ante el juez de la quiebra y solicitarle la continuidad de la empresa en funcionamiento bajo gestión de la

cooperativa, pero siempre con el objetivo último de garantizar la venta de los bienes en el proceso judicial”<sup>17</sup>.

Al accionar del poder judicial hay que sumarle la situación de los Poderes Legislativos y los Poderes Ejecutivos. Los primeros eran proclives a la sanción de leyes de expropiación como modo de canalizar las demandas sociales del momento y, a la vez, aminorar la conflictividad social. Por otro lado, desde el Ejecutivo se ponían trabas burocráticas, dilatando el pago de las indemnizaciones y siendo reacios a proceder de acuerdo a las leyes expropiatorias sancionadas. Esta situación, como explica el abogado Javier Echaide (2008), ponía a las recuperadas en una especie de “limbo jurídico”, al carecer éstas de un marco de regulación normativa, y las que habían sido expropiadas todavía debían aguardar el pago de las indemnizaciones a la quiebra por parte del Estado expropiante.

Vemos algunos ejemplos concretos: en la Ciudad de Buenos Aires, la ley 1.529 expropió en 2004 a 13 empresas recuperadas, pero sus indemnizaciones no han sido pagadas todavía por el Poder Ejecutivo porteño –ni Ibarra, ni Telerman, ni Macri han dado soluciones al respecto-. Otras recuperadas incluso todavía carecen de una ley de expropiación, este es el caso del hotel BAUEN.

En el caso de FaSinPat, lograron la cooperativa durante tres años en el 2005 y siguieron su luchar por la expropiación, que lograron de modo parcial en agosto de 2009. Cuando la legislatura, finalmente, aprobó la ley de expropiación de Zanón para que pase a manos de sus trabajadoras y trabajadores agrupados/as en la cooperativa de trabajo FaSinPat. Pero, en la actualidad aún no se ha puesto en vigencia dicha ley y el Estado provincial no ha hecho los pagos necesarios, por lo tanto, los/as trabajadores/as siguen en pie de lucha para lograr la expropiación definitiva de Zanón.

### **3.c. FaSinPat en el universo de las recuperadas: un estado de la cuestión.**

En una necesaria revisión bibliográfica sobre el fenómeno nos encontramos con una gran diversidad de estudios realizados a partir del 2002 en nuestro país desde diversas perspectivas que han incorporado elementos de enfoques centrados en los procesos políticos como en el paradigma de la identidad y, en menor medida, las perspectivas ancladas en la teoría de la lucha de clases. Los trabajos encontrados parten

---

<sup>17</sup> ECHAIDE, Javier (2008) *Empresas Recuperadas: situación sobre las expropiaciones*, disponible en <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/Echaide.pdf>, en <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas>, consultado en 10 de enero de 2010, pág. 4.

del análisis de casos de diferentes experiencias de recuperación, principalmente de la ciudad de Buenos Aires. Los mismos utilizan tanto técnicas cuantitativas –para el relevamiento de los datos sobre el número de empresas, la cantidad de trabajadores y el nivel de producción– como técnicas cualitativas –entrevistas a los trabajadores y trabajadoras–.

Por lo tanto, dentro de este abanico de estudios podemos hacer una división analítica en base a la postura que toman los investigadores e investigadoras para analizar el fenómeno. Los trabajos desarrollados desde el programa Facultad Abierta de la Universidad de Buenos Aires dirigidos por Andrés Ruggeri y Héctor Hugo Trincherio<sup>18</sup> realizan aportes al tema desde el punto de vista antropológico. Consideran a las empresas recuperadas como nuevas formas de lucha y organización de las trabajadoras y los trabajadores, como respuesta a las consecuencias del neoliberalismo y su reestructuración económica y social, exponiendo límites y potencialidades de estas situaciones de autogestión. Dentro de esta misma línea y en el marco del Programa Interdisciplinario de transferencia científica técnica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores encontramos los relevamientos realizados sobre el número de recuperaciones, principalmente del Gran Buenos Aires, y los encuentros internacionales realizados sobre “la economía de los trabajadores” –que se llevaron adelante en julio de 2007 y agosto de 2009–.

Dentro del ámbito sociológico, los trabajos desarrollados desde el Programa de Investigación Para el Cambio Social (PICASO) se han propuesto abordar la sociogénesis y el desarrollo del proceso de recuperación de empresas<sup>19</sup> desde una perspectiva teórico-metodológica que se nutre del marxismo incorporando algunos conceptos aportados por otras elaboraciones teóricas sobre las luchas y los movimientos sociales<sup>20</sup>. Desde esta perspectiva y con el objetivo de contribuir a revertir el lento proceso de invisibilización de las recuperadas y colaborar en la construcción y difusión

---

<sup>18</sup> RUGGERI, Andrés y otros (2005) *op. Cit.*; RUGGERI, Andrés (coord.) (2009) La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza. Selección de trabajos del I Encuentro Internacional La Economía de los Trabajadores.

<sup>19</sup> Dicho programa depende el Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires y en conjunto con el Taller sobre Cambio Social de la carrera de sociología de la misma unidad académica han impulsado diversas investigaciones: “Sociogénesis y desarrollo del proceso de recuperación de empresas”, “Transformaciones emergentes en el proceso de recuperación”.

<sup>20</sup> REBÓN, Julián, ANTÓN, Gustavo, SALGADO, Rodrigo, CRESTO, Jorge (2003) *De nuevo en casa. Los trabajadores avanzando sobre la producción*; REBÓN, Julián (2004) Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas; REBÓN, Julián y SAAVEDRA, Ignacio (2006) Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores.; REBÓN, Julián (2007) *op. Cit.*

del conocimiento surge en el 2009 el Observatorio de Empresas Recuperadas y Autogestión (OSERA)<sup>21</sup>.

Siguiendo la clasificación expuesta por Julián Rebón en su libro “La empresa de la autonomía” podemos organizar los estudios sobre fábricas y empresas recuperadas en tres categorías. Por un lado, aquellos que se centran tanto en los procesos políticos como en el paradigma de la identidad, haciendo uso de los aportes teóricos de las tradiciones europeas y estadounidense han hegemonizado la investigación empírica. Gabriel Fajn en su trabajo “Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad” publicado en 2003 hace un análisis del repertorio de la protesta en el marco de la recuperación de fábricas y de las dinámicas organizacionales en los procesos autogestivos que se desarrollaron en cada empresa -del Gran Buenos Aires<sup>22</sup>-. El estudio analiza los planos sobre los cuales se fue configurando la conflictividad social: las estrategias empresariales, las resistencias de los trabajadores y la intensidad, el tiempo, el espacio y la forma de los conflictos. Además, de visualizar las rupturas y el encadenamiento que se dan con las viejas identidades. En este ámbito, pero haciendo hincapié en el efecto social y cultural de los procesos de recuperación utilizando algunos conceptos del paradigma de la identidad desarrolla su trabajo Héctor Palomino (2003). En su publicación “Las experiencias actuales de la autogestión en la Argentina” no parte de una perspectiva clasista sino expone el fenómeno de las recuperadas como parte de tres tipos de experiencias de autogestión en la Argentina actual; lo que el autor denomina “economía social y solidaria”. Afirma que los trabajadores y trabajadoras de las recuperadas “reproducen y difunden la exploración y el aprendizaje de las nuevas formas de economía social y solidaria (...) erigen como principal el derecho al trabajo y ponen en discusión la función social de la propiedad”<sup>23</sup>; pero, advierte que más que el peso cuantitativo del fenómeno lo que hay que buscar es su efecto cultural y social.

Por otro lado, dentro de la teoría de la lucha de clases encontramos ensayos y artículos políticos que carecen de investigaciones empíricas que sustenten sus hipótesis, entre los que encontramos los trabajos de Eduardo Lucita (2002) “Autogestión social y nueva organización del trabajo. Ocupar, resistir, producir” y de Josefina Martínez

---

<sup>21</sup> Para más información consultar: <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/index.htm>

<sup>22</sup> Parte de una base de datos de 87 fábricas recuperadas, con un total relevado de 170 y complementado con entrevistas y observaciones de campo.

<sup>23</sup> PALOMINO, Héctor (2003) *Las experiencias actuales de la autogestión obrera en la Argentina*, en Revista Nueva Sociedad, N° 184, año 2003, Caracas, págs. 115 a 128.

(2002) “Fábricas ocupadas y gestión obrera directa. Apuntes para una reflexión histórica y teórica”. Esta última nos muestra un análisis de las empresas recuperadas que remarca el carácter vanguardista<sup>24</sup> y hace un rastreo histórico del fenómeno que se centra en el cooperativismo obrero europeo, dejando de lado las experiencias latinoamericanas así como la historización del fenómeno. Por su parte, Lucita hace un breve recorrido por la situación general de las empresas recuperadas, haciendo aportes para la situación jurídica de las mismas. Desde la perspectiva socialista que sostienen en Economistas de Izquierda (EDI) plantea que “no se trata sólo de modificar el marco jurídico, hacer aportes sobre los métodos de gestión y producción, sobre las fuentes de financiamiento o acerca de cómo lograr un mínimo de demanda garantizada. Estos aspectos son absolutamente necesarios, pero a mi juicio se trata fundamentalmente de trazar una línea tendiente a evitar que, por la presión del mercado, se retroceda en las nuevas relaciones sociales y de producción que aún embrionariamente se están gestando al interior de estas empresas”<sup>25</sup>.

Un tercer ámbito de desarrollo teórico sobre empresas recuperadas está compuesto por los trabajos que desde diversas perspectivas teóricas expresan una visión más puntal en base a la expectativa social que ha despertado este fenómeno. Estudios como los de José Sacha<sup>26</sup> explican las recuperaciones como una alternativa laboral sostenible frente al desempleo, mientras que los estudios de Héctor Palomino hacen hincapié en el efecto indirecto del fenómeno como forma de presión hacia el sector empresarial, que “se ve inhibido de aplicar plenamente su capacidad de disciplinamiento sobre las fuerzas del trabajo que se había acrecentado durante los ’90 a favor del creciente desempleo”<sup>27</sup>. Por otro lado, encontramos a quienes ponen toda la expectativa social de las recuperaciones en su carácter de innovación social frente a la producción capitalista, como Daniel Campione y James Petras. Este último en “Autogestión de trabajadores en una perspectiva histórica” sostiene que la autogestión de los trabajadores es un camino al socialismo ya que los obreros y obreras contra la

---

<sup>24</sup> “No son la vanguardia *social* del proletariado, concentrado en las grandes empresas (...), pero si están actuando *hoy* como su vanguardia *política*”, en MARTINEZ, Josefina (2002) *Fábricas ocupadas y gestión obrera directa. Apuntes para una reflexión histórica y teórica*, en Revista Lucha de Clases, N°1, Buenos Aires, pág. 50.

<sup>25</sup> LUCITA, Eduardo (2004) *Empresas bajo gestión obrera directa en Argentina: aportes para una propuesta integral*, disponible en <http://www.aporrea.org/actualidad/a6741.html>, en [www.aporrea.org](http://www.aporrea.org), consultado el 12 de marzo de 2010, pág. 1.

<sup>26</sup> SACHA, José (2001) *Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores*, publicado en Revista Realidad Económica, N° 183, Buenos Aires.

<sup>27</sup> DI MARCO Graciela y PALOMINO, Héctor (coord.) (2003) *op. Cit.*, pág. 182.

lógica capitalista deciden qué y para quién producen, establecen prioridades sobre lo producido, democratizan las relaciones sociales de producción.

Esta aproximación al estado de la cuestión a nivel general sobre las recuperadas nos sirve como contexto para adentrarnos en la situación de nuestro objeto de estudio. Muchos de los trabajos nombrados anteriormente hacen referencia a Zanón, pero son poco los estudios pormenorizados de la cuestión. En el trabajo ya mencionado de Gabriel Fajn, Zanón aparece encuadrada dentro del heterogéneo movimiento de fábricas recuperadas como un caso más pero excepcional; ya que eligió el control obrero como modalidad de gestión, resistió numerosos desalojos, alineó el sindicato a su lucha y suscitó el apoyo de vastos sectores de la sociedad. Julián Rebón también realiza una aproximación al caso de Zanón como “un caso de enclave, un hecho diferente en comparación con el resto de las recuperaciones del país”<sup>28</sup>, atendiendo a las características de la fábrica como a la forma en que los trabajadores y las trabajadoras avanzan sobre la producción. A partir de esto, lo toma como “caso testigo” para explorar en qué medida un conflicto fuerte, con una conducción clasista y desarrollado en una unidad productiva importante, dio lugar a un orden socioproductivo distinto a las ocupaciones de la Ciudad de Buenos Aires y en qué medida conforma una conciencia de clase distinta.

Dentro de quienes han estudiado pormenorizadamente la cuestión vamos a destacar los trabajos de Orietta Favaro, Fernando Aizicson<sup>29</sup> y comentaremos algunos artículos publicados por la revista OSAL –específicamente “Aires de libertad. Zanón bajo gestión obrera” de Laura Meyer y María Chaves-.

Meyer y Chaves en el artículo nombrado se refieren a la experiencia de lucha de los obreros y obreras de la ex fábrica Zanón, actualmente FaSinPat, y pretenden indagar sobre las razones por las cuales el ejemplo de los y las ceramistas de Neuquén perdura en el tiempo. Pero terminan presentando un análisis de la situación de Zanón poco profundo, hacen hincapié en las potencialidades del proceso pero no explican el por qué

---

<sup>28</sup> REBÓN, Julián (2007) *op. Cit.*, pág. 137.

<sup>29</sup> AIZICSON, Fernando (2005) *Neuquén como campo de protesta* en FAVARO, Orietta (edit.) Sujetos sociales y política. Historia de la norpatagonia reciente.; FAVARO, Orietta y AIZICSON, Fernando (2006) *Al filo de la cornisa. La resistencia obrera en la fábrica Zanón, Neuquén* en Revista Realidad Económica N° 197; AIZICSON, Fernando (2006a) *Izquierda y conflicto social: el clasismo y el control obrero en Cerámica Zanón*, informe final beca junior, CLACSO-ASDI; AIZICSON, Fernando (2007) *El clasismo revisado. La impronta del trotskismo en la politización del sindicato ceramista: Zanón Bajo Control Obrero, Neuquén 1998-2006*, en Labour Again Publications, disponible en <http://iisg.nl/labouragain/documents/aizicson.pdf> en <http://iisg.nl/labouragain>, consultado el 20 de julio de 2009



de la experiencia dejando de lado las características históricas y sociales de la provincia de Neuquén.

Desde la historia, aunque con una fuerte impronta sociológica, Favaro y Aizicson analizan el por qué de Zanón, teniendo como eje las características del contexto neuquino, la conformación de un nuevo campo de protesta en base a las nuevas formas que toma la misma de las que emergen los nuevos sujetos sociales. Como queda explícito en el artículo “Neuquén como campo de protesta” que propone una serie de reflexiones sobre el por qué de ciertas características de la provincia de Neuquén respecto de su configuración como lugar particular para el conflicto y de estructuras de oportunidades políticas para el surgimiento de acciones colectivas. En “La experiencia de los obreros de cerámica Zanón, Neuquén, 1983-2002”<sup>30</sup> encontramos un análisis concreto de la experiencia de los trabajadores y las trabajadoras de Zanón desde un punto de vista historiográfico que introduce un análisis desde el paradigma teórico estadounidense por medio del uso de categorías analíticas como: oportunidades políticas, estructuras movilizadoras y marcos culturales. Sin embargo, este análisis histórico se centra en el período que va desde los años ochentas hasta el 2002, por lo tanto vemos un vacío –al cual aportar- sobre el proceso posterior.

Tomando en cuenta los numerosos trabajos y enfoques mencionados, pretendemos hacer un uso crítico de los mismos para el enriquecimiento de nuestra investigación. Todos los estudios realizados nos parecen interesantes para acumular conocimiento dentro de las ciencias sociales en lo que refiere al tema de las empresas recuperadas. Creemos de gran utilidad las propuestas elaboradas desde el Programa Facultad Abierta y desde el Programa de Investigación Para el Cambio Social porque logran realizar un acompañamiento y brindan una continuidad en el análisis que fortalece los procesos de lucha de las trabajadoras y los trabajadores. Por otro lado, destacamos la importancia que tiene para la sociología el trabajo realizado por Gabriel Fajn, al ser el primero en abarcar la problemáticas de las recuperadas más allá de una unidad productiva e incursionó en un análisis más global.

En el caso específico de los trabajos realizados sobre FaSinPat vemos una ausencia de estudios que nos ayuden a comprender la particularidad de esta recuperación y su conformación como sujeto colectivo que lleva adelante una acción

---

<sup>30</sup> Tesis de grado de Fernando Aizicson (Departamento de Historia, Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional del Comahue) presentada en Agosto de 2004; bajo la dirección de la Doctora Orietta Favaro.

colectiva. Consideramos necesario que se incorporen las voces de los trabajadores y las trabajadoras ya que son los protagonistas de este proceso; por medio entrevistas en profundidad y parados desde el principio epistémico de la *doble hermenéutica*. Por lo tanto, nos surge la necesidad de hacer un aporte que refleje la politicidad emergente de la práctica de nuestro objeto de estudio a la vez que ayude a reconocer las subjetividades políticas elaboradas por los trabajadores y las trabajadoras, teniendo en cuenta las categorías analíticas expuestas.

### **3.d. FaSinPat y Neuquén como campo de protesta.**

El desarrollo de Neuquén como una provincia petrolera comenzó en la década del cincuenta, cuando ya explotaba el petróleo por la acción del estado nacional a través de YPF. En los años ochenta -con el descubrimiento de nuevos yacimientos y la construcción de la central hidroeléctrica de El Chocón- esta provincia pasó de ser un espacio con grandes cambios cualitativos y cuantitativos: funcionamiento a pleno de centrales hidroeléctricas, intensificación de la producción de petróleo e incremento sostenido de la producción gasífera.

A esta situación económica, se le suma la existencia de un sistema político inmóvil, el Movimiento Popular Neuquino<sup>31</sup>, que no ha dejado lugar a alternancia electoral desde su primera victoria el 1963. Un autentico partido-estado que se asentó en la estructura gubernamental por medio de una sólida camada de funcionarios. “El MPN, el empleo público, el clientelismo político y Neuquén crecieron sin pausa al ritmo de los ingresos que las regalías hidrocarburíferas generaron, en especial durante estos últimos 20 años en que se triplicó la producción de petróleo y gas”<sup>32</sup>.

Podemos ver como la reafirmación del modelo de expansión de sectores extractivos -con los que la renta queda fuera de la región-, sumando al estancamiento de los productores y de las pymes, provocan una compleja situación social, a pesar del crecimiento. Las consecuencias sociales de este modelo son, entre otras, la pobreza estructural, con aumento de tasas de desempleo (1990: 6.6.% y 2002: 20.9%) y

---

<sup>31</sup> El MPN surge como partido gracias a la proscripción del peronismo luego del golpe de estado de 1955; de allí que se lo denomine también como partido neoperonista. Fundado en 1961, el MPN logrará separarse de su identidad de origen diferenciándose, por su retórica “federalista” y su fuerte impronta localista, del peronismo más ortodoxo, atento al ansiado regreso de su máximo líder, Juan Domingo Perón.

<sup>32</sup> AIZICSON, Fernando (2007) *op. Cit.* Pág. 7.

subempleo (1990: 6.5% y 2002:14,7%, datos del conglomerado urbano más importante, la capital y alrededores). A esta situación de aumento de la pobreza se le suman las migraciones desde el interior provincial y de otras provincias que aumentan las tomas de tierras y asentamientos ilegales. Por lo tanto, se configura una provincia rica con población pobre que no consigue reconvertir la economía estructurada alrededor de la renta estatal que otorga las regalías hidrocarburíferas<sup>33</sup>.

Durante los noventa comienza un cambio dentro del MPN. Se deja de lado la estrategia populista de desarrollo implementada por el clan familiar de los Sapag, para dar paso a otra netamente neoliberal, de la mano del tres veces gobernador Jorge Sobisch (1989/94-1999/03-2003/07). Como expone Fernando Aizicson la etapa de Sobisch “demarcó el terreno por donde transitó el conflicto de los ceramistas de Zanón, y es también la etapa en la que se implementó en plan de privatizaciones de empresas públicas que generó en Neuquén las emblemáticas “puebladas” en las localidades petroleras de Cutral Có y Plaza Huincul (1996/97)”<sup>34</sup>.

A partir de allí Neuquén va a mostrar un panorama cargado de protestas, puebladas, huelgas, movilizaciones, marchas en donde van a confluír sindicatos particularmente combativos como la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), los/as docentes (ATEN), la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) opositora a la oficialista Confederación General del Trabajo (CGT), los obreros de la construcción (UOCRA) y, a partir de la recuperación del sindicato, las/os trabajadoras/es ceramistas (SOECN); consolidando una matriz de protesta que se comienza a cristalizar a mediados de los noventa.

En este contexto, Neuquén se constituyó como un particular campo de protesta donde se genera, refuerza y revitaliza toda nueva expresión contestataria, tal como veremos en el conflicto de Cerámica Zanón.

---

<sup>33</sup> “Esta situación se reconoce también como fruto de las políticas nacionales, más aún teniendo en cuenta la fuerte incidencia del Estado nacional en este espacio y la vigencia de la ley de hidrocarburos de 1967”. En FAVARO, Orietta y AIZICSON, Fernando (2006) *op. Cit.* págs. 3 y 4.

<sup>34</sup> AIZICSON, Fernando (2007) *op. Cit.*, pág. 7.

#### **4. Análisis del caso Zanón. Antecedentes de una experiencia de recuperación (1998-2001)**

*“Zanón siempre estuvo en complicidad con el gobierno, siempre le sacó plata, plata, plata y, en realidad, la crisis de la cual hablaban era mentira y siempre la terminamos pagando los trabajadores.”*

Marcelo –entrevista-

Cerámicas Zanón S.A. se inauguró en 1979 en el Parque Industrial de Neuquén, bajo el amparo de la Ley 378/64 de promoción para la construcción de Parques Industriales. Se ubica a mitad de camino entre la capital neuquina y la pequeña ciudad de Centenario, de donde provenían la mayoría de sus trabajadoras y trabajadores. Su personal oscilaba entre doscientos sesenta y trescientos obreros/as y, en sus comienzos, ingresar a la fábrica no presentaba grandes dificultades porque escaseaba la mano de obra, calificada y no calificada. Situación que fue cambiando con el paso de los años.

Durante los primeros años el sindicato ceramista no existía y la patronal, con gerentes incluidos, se encontraba focalizada en el fortalecimiento de un “disciplinamiento paternalista”<sup>35</sup> y en la obtención de créditos estatales, para su expansión, que nunca devolvió. A principios de los noventa, la estrategia empresarial cambió, la fábrica creció: se incorporó la fabricación del cerámico fino y del porcellanatto y se implementó un trato diferente con las obreras y los obreros.

La inauguración de esta nueva sección se realizó en el año 1993 y acudió el presidente de la Nación, Carlos Menem, siendo garante de la alianza entre “Luiggi” Zanón y Jorge Sobich<sup>36</sup>, gobernador de la provincia en ese momento. Alianza que se materializó en créditos millonarios hacia el empresario por parte del gobierno de turno, asunto que no es desconocido para los propios trabajadores/as. Como nos explica Marcelo –trabajador de Zanón desde hace 18 años:

---

<sup>35</sup> Como explica Aizicson: “A ‘Luiggi’ podía muchas veces vérselo caminando por su fábrica, acercándose a algunos obreros y entablado una suerte de relación paternalista que no obstante dejaba muy claro que él era el dueño y ellos sus subordinados, especialmente a la hora de negociar alguna diferencia salarial”. AIZICSON, Fernando (2009) *Zanón. Una experiencia de lucha obrera*, pág. 118.

<sup>36</sup> “La participación de la élite empresarial en el rumbo de la política económica del país, implicó el logro de beneficios económicos que le permitieron actuar, cada vez, con más impunidad en su enriquecimiento, en detrimento de los asalariados. Las prácticas corruptas de intercambio de beneficios se incrementaron entre esta élite y el gobierno menemista, y adquirieron mayor visibilidad, no sólo por la intervención de los medios de comunicación, sino también por la repercusión negativa que tuvieron este conjunto de prácticas sobre la población. Los trabajadores sufrieron el deterioro en las condiciones de trabajo al tiempo que un sector cada vez más grande se transformó en ‘nuevos pobres’ o quedó, incluso, por debajo de la línea de la pobreza”. En: FAJN, Gabriel (2003) *op. Cit.*, pág. 23.

*“Porque, en realidad, los gobiernos que en algún momento estuvieron le dieron todo a Zanón... no puso un mango Zanón acá. Lo puso el pueblo siempre. El tema que a vos te den subsidio de no pagar, de darte regalías, lo que te dan es del pueblo no es de Sapag ni de Menem ni del que está de paso por cuatro años”.*

Era un marco favorable para el aumento de las ganancias del grupo empresario Zanón S.A. ya que no sólo el Estado financiaba sus inversiones sino que las nuevas reformas legales avalaban todo tipo de avasallamiento a los derechos laborales adquiridos. El número de trabajadoras y trabajadores contratadas/os aumentó y fueron afectados directamente por dichas reformas. Según la experiencia de Alejandro – trabajador de Zanón desde hace 18 años y ex Secretario General del SOENC-:

*“Yo entré en el año 92 acá a la fábrica y entramos una tanda numerosa de compañeros -140 compañeros-: 70 entraron el 21 de enero del 92 y otros 70 el 22 de enero del 92. Yo entré en la segunda el 22 de enero”*

A través de su testimonio nos muestra cómo vieron los/as trabajadores/as el proceso de flexibilización laboral que se aplicó en la Argentina a partir de la década del noventa y se corresponde con las transformaciones en la relación capital-trabajo y, por lo tanto, con las nuevas formas flexibles de acumulación en el capitalismo globalizado.

Es interesante observar cómo -a pesar de que en la década del noventa se plantea un debilitamiento del Estado, en realidad lo que se dio es un cambio de funciones- se estableció una relación directa entre gobierno y empresa, que favorecía el nuevo patrón de acumulación de capital<sup>37</sup>. Situación que llevó a la desarticulación de los planteos laborales típicos de la regulación fordista y favoreció diversas formas de flexibilización en la contratación y de disciplinamiento laboral. Pero cumpliendo un rol fundamental porque no pueden separarse Estado y capitalismo, ya que para su funcionamiento este último necesita de la intervención de una autoridad colectiva, representante del capital global concentrado.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Como exponemos en el capítulo 1: “La desaparición del Estado no ha sido más que ‘aparente’ en el sentido de que ha jugado un rol fundamental a la hora de defender los intereses de los grupos dominantes y de garantizar la lógica regresiva de un modelo impuesto por una élite dominante, que encuentra en el desempleo, en la fragmentación social y en los crecientes grados de polarización su arma más efectiva para alcanzar sus objetivos de acumulación de la riqueza nacional” en GAMBINA, Julio (2001) *op. Cit.* En SADER, Emir (comp.) *op. Cit.*, pág. 224.

<sup>38</sup> Para ampliar sobre este tema, ver: AMIN, Samir (2001) *op. Cit.*, pág. 31.

En la fábrica, para aumentar la productividad e intensificar los ritmo de trabajo, la competencia entre las/os obreras/os y la individualización del proceso de trabajo fueron las principales estrategias de la patronal. Se fue configurando un escenario laboral al interior de la fábrica que mostró una fuerza de trabajo heterogénea y de morfología compleja, en la que aparecieron diversas modalidades de contratación. Esto es de gran relevancia, ya que el tipo de contratación implica una base objetiva desde la cual se ejerce el sometimiento de las/os trabajadoras/es a la autoridad de la empresa.

*“Nosotros entramos contratados, todos contratados. Teníamos que pasar cuatro contratos de seis meses, cada seis meses se te renovaba. Asique de los 140 compañeros habremos quedado 40, 50, al resto los despidieron a todos.”*  
(Alejandro)

A esta situación, se le suma la vigilancia permanente y el castigo ante una “falta” como estrategias de disciplinamiento para aumentar la productividad, por medio, por ejemplo, de la implementación de ropas de distintos colores según el sector.

*“Cualquier cosa, digamos, era merecedor de una sanción. Mucha persecución, mucha presión, mucho hostigamiento por parte de los encargados, por parte de la patronal y ritmos de producción muy vertiginosos, digamos.”* (Alejandro)

*“Nos identificaba con ropa la empresa, si? Cada sector tenía un color de ropa entonces cuando una camisa roja –que eran los del horno- estaba en un sector de camisas verdes saltaba rapidísimo: “¿qué estabas haciendo acá?”. Entonces eso era una forma de mantenerte a vos dentro de esta planta tan grande –que vos te podés escabullir- esa era la forma para que no te escabullas y de que estés en el lugar que tenés que estar y no en otro lugar (...) Entonces no nos conocíamos con los compañeros”*. (Paco)

Las estrategias de la patronal tenían sus frutos, la competencia se exacerbaba entre las/os obreras/os y la incomunicación entre compañeros/as de turno y durante el refrigerio crecía. Esta situación llegó al extremo cuando cada sección tuvo marcado los itinerarios por los cuales podían caminar las/os trabajadoras/es: líneas de diferentes colores constituían una suerte de carril de control sobre el/la obrero/a, supervisados/as desde abajo por los encargados de turno y desde arriba –en el primer piso- por las oficinas gerenciales. Lo que llevó a la creación de un ambiente de tensión y vigilancia

permanente, una especie de panóptico foucaultiano<sup>39</sup>. Esto se debe a que, como expresa Julián Rebón, “en la empresa capitalista, en su formato taylorista-fordista, todo un régimen disciplinario viene a asegurar que los trabajadores cumplan con el ordenamiento; un régimen de premios y castigos, una micro-penalidad que ‘normaliza’ el trabajo y que tiende a docilizar a la fuerza de trabajo, maximizando su utilidad y minimizando su resistencia”<sup>40</sup>.

La aceleración de los ritmos de trabajo para aumentar la productividad y el hostigamiento permanente llevó al aumento de los accidentes de trabajo, un promedio de treinta accidentes mensuales -uno por día- y uno fatal por año.

*“Ingresabas y apenas ingresabas era laburar las ocho horas. Ahí no había nada. Y, ibas al baño y te controlaban. Bueno, tenías los jefes todo el día encima de vos, todo, todo el día. Entonces uno laburaba a full, a todo lo que daba. Entonces, para la empresa consecuencias buenas por la producción que sacaba. Para los trabajadores consecuencias: muchos accidentes, muchos accidentes”*  
(Paco)

Mientras tanto, el sindicato funcionaba como “rueda de auxilio” de la patronal, cada fin de año llegaba la reestructuración y se despedían y suspendían trabajadores/as con la complicidad del sindicato. Alberto Montes fue el secretario general de SOECN – Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén- durante los noventa y desempeñó su labor con constantes violaciones del estatuto. El rol llevado adelante por Montes y la relación que se estableció entre empresa y sindicato no fue una característica única del SOECN sino que se encuentra dentro de la situación general de los sindicatos.

En este contexto de burocratización, competencia, alto porcentaje de accidentes e individualización del proceso de trabajo parece difícil la organización conjunta de las trabajadoras y los trabajadores, sin embargo, no fue imposible.

A mediados de 1997, un grupo de compañeros con la inquietud de “querer cambiar esta historia” empezaron a juntarse afuera de la fábrica a comer asados y de

---

<sup>39</sup> “Vigilar pasa a ser entonces una función definida, pero que debe formar parte integrante del proceso de producción; debe acompañarlo en toda su duración. La vigilancia pasa a ser un operador económico, decisivo, en la medida en que es a la vez una pieza interna en el aparato de producción y un engranaje especificado del poder disciplinario”. En: FOUCAULT, Michael (1976) *Vigilar y castigar*, págs. 179 y 180.

<sup>40</sup> REBÓN, Julián (2007) *op. Cit.*, pág. 156.

estos asados nació la idea de organizar torneos de fútbol. Instancia que sirvió para entablar otro tipo de relación entre ellos y sortear los mecanismos de control que tenían dentro de la fábrica. Alejandro, quien formó parte de ese pequeño grupo de compañeros, nos cuenta:

*“Imaginate que si acá no te conocías, rara vez te cruzabas en el reloj de entrada. Lo del torneo de fútbol nos permitió que cada sector haga un equipo de fútbol y los domingos nos empezamos a conocer ahí en la cancha. Terminaba el partido de fútbol y compartíamos una cerveza y se empezaba y se terminaba hablando de la fábrica: de los problemas que teníamos”.*

Cada sector de la fábrica había conformado un equipo de fútbol y sábados y domingos se encontraban unos doscientos futboleros ceramistas –de un total de trescientos sesenta- durante el campeonato. Aunque en primera instancia se generaba una competencia entre sectores, el fútbol logró reunir a todos los sectores y posibilitó el surgimiento de un espacio de intercambio de opiniones. Donde, lentamente, se empezaron a permear las cuestiones laborales: despidos, suspensiones, accidentes, abusos, comentarios de los arreglos entre el sindicato y la empresa.

Por fuera de la fábrica se fueron desarrollando lazos de solidaridad y compañerismo que antes estaban ausentes entre los trabajadores, dicha situación se trasladó al interior de la fábrica y se materializó en una estrategia concreta: recuperar la Comisión Interna del Sindicato (C.I.); que hasta el momento era prácticamente inexistente, porque estaba bajo las órdenes directas del SOECN, o sea, de Montes.

*“La lista marrón la impulsamos un par de compañeros. Yo salí elegido en línea de esmalte, pero de experiencia gremial o experiencia política cero, yo era el que por ahí le avisaba del partido de fútbol o del asado, con un costado más social. Raúl Godoy también, Carlitos Acuña y Mario Barcaza en selección, Ramírez, Quiroga en los hornos. Fuimos los compañeros que empezamos con toda esta historia pero **siempre recostados sobre lo social más**”.* (Alejandro)

Ante la organización de los trabajadores y las trabajadoras la patronal y la burocracia sindical no se quedaron de brazos cruzados. Hubo persecuciones, intentos de coimas y resistencia al cambio.



*“Lo primero que hacían eran tratar de echarte, el mismo sindicato te metía en una lista negra para que te echen. Si no lograban echarte, lo que hacía la patronal era comprarte, te ofrecía guita para que te vayas.” (Alejandro)*

Este hecho se nos presenta como un emergente de la situación reinante, donde se daba una puja entre la vieja ‘política’ burocratizada y clientelar y una nueva manera de organizarse, de hacer política, desde las bases. Nueva política que surgió ante el rechazo de esa situación permanente de abuso y atropello que vivían las trabajadoras y los trabajadores y ante la necesidad de cambiar ‘lo viejo’. Quienes formaron parte de esta comisión –la mayoría de ellos sin experiencia gremial y política previa, exceptuando a Raúl Godoy, miembro del Partido de los Trabajadores Socialistas- afirman que trabajaban recostados sobre “lo más social”, trabajando a la par de los/as compañeros/as, recorriendo la fábrica y hablando con cada uno/a. Cansados de tanto atropello y de ver cómo en el trabajo se iba la vida de varios/as compañeros/as, esta nueva comisión trabajó para mejorar las condiciones en seguridad e higiene dentro de la fábrica para garantizar la integridad de los/as trabajadores/as.

#### **4.b. De la indignación a la acción**

Los cambios en las relaciones de poder a partir del triunfo de la lista Marrón implicaron la apertura de un frente conflictivo en el interior de la fábrica. La práctica asamblearia era impulsada por la nueva C.I. mientras que el sindicato comenzó a presionar utilizando estrategias para deslegitimar su accionar. Por lo que la participación en las asambleas no era masiva aun y el miedo actuaba como factor de desmovilización.

*“Hacíamos asambleas en el comedor y de mi sector me pasaba que no iba nadie casi. Después cuando vos te ibas pasaba el supervisor y preguntaba “¿Quién fue a la asamblea? ¿Quién no fue?” Entonces vos te exponías a que te echen. Y cuando volvía un grupo de compañeros mostraban interés en saber qué pasó pero no se arriesgaban a ir.” (Marcelo)*

Miedo que se fue dejando de lado cuando la situación dentro de la fábrica se complicó y las medidas de la patronal los afectaban a todos y a todas. El 5 de mayo de 2000 la empresa solicitó un “procedimiento preventivo de crisis” en donde incluyó su

disposición a despedir 100 operarios/as de los casi 400 que trabajaban (abonándoles el 50% de las indemnizaciones en 18 cuotas), más la rebaja salarial de los/as que quedaban y además de no pagar el aguinaldo correspondientes. Los/as obreros/as comenzaron a preguntarse cómo era posible esa crisis cuando por día salían camiones completos con cerámicos. Pero fue la muerte del joven Daniel Ferrás la gota que rebasó el vaso. El 16 de julio de ese año este trabajador de 20 años sufrió un ataque cardíaco en la fábrica, ingresó al servicio médico y falleció en el traslado al hospital local, ya que en la sala no había ni oxígeno<sup>41</sup>.

Cuando se conoció esta tragedia, la indignación se apoderó de las obreras y los obreros, la fábrica se paralizó, dando comienzo a la “huelga de los 9 días”. Los reclamos giraron en torno a seguridad dentro de la planta –renuncia mediante del encargado de seguridad e higiene, Marcelo Genero-, se ampliaron hacia una reivindicación salarial –por los sueldos atrasados- y al rechazo del plan de reestructuración –esbozado por Luis Zanón en el “procedimiento preventivo de crisis”-.

El sindicato –aun en manos de la burocracia- rechazó los reclamos y el C.I. de Zanón S.A. encabezó la movilización callejera llevada adelante el 20 de julio, en donde no sólo reivindican a Daniel Ferrás sino que denunciaron la muerte de los otros obreros fallecidos.

Las trabajadoras y los trabajadores de Zanón salen por primera vez a la calle y comienzan a estrechar nuevos lazos de solidaridad con otras organizaciones. Se forma el primer fondo de huelga impulsado por las mujeres de unos veinte trabajadores de la fábrica, de allí nace la Comisión de Mujeres Trabajadoras de Zanón –que no logró continuidad a lo largo del conflicto-.

Las tensiones con el sindicato siguieron y la comisión interna sirvió de referente organizativo, en donde los/as trabajadores/as depositaron su confianza. Finalmente, el Estado provincial salió en la defensa del empresario y le dio a Cerámicas Zanón S.A. 20 millones de pesos para evitar la cesación de pagos además de prometerle otorgar más ventajas comparativas a Zanón con el objetivo de que siga trabajando; consolidando la alianza Estado-empresa. De esta manera, Cerámicas Zanón S.A. pudo pagar los sueldos adeudados y dar marcha atrás con sus medidas de reestructuración. Para los trabajadores y las trabajadoras fue una experiencia exitosa:

---

<sup>41</sup> “Vos sabes que la lucha nuestra, el detonante fue la muerte del compañero este Daniel Ferrás. Entonces no había... la enfermería estaba en malas condiciones, no había ambulancia. La empresa junto con el otro sindicato anterior hacía lo que quería: echaba, despedía. Sancionaba, no tenía drama”. Entrevista a Reinaldo.

*“Se le ganó todo -se le ganaron todos los días perdidos, se puso el servicio de transporte, el tema de la ambulancia-. Todo cuando surgieron los reclamos y, principalmente, cuando fue la muerte de Daniel... se le ganó todo.” (Marcelo)*

Fue la primera huelga protagonizada por el grueso de ellos/as, les mostró hasta dónde podían llegar con sus propias fuerzas y ellos/as mismos/as se descubrieron su capacidad de acción y transformación; se comenzaron a reconocer como un sujeto activo. Se dio una lucha más allá de la fábrica. La C.I. con el apoyo de gran parte de quienes trabajaban en Zanón S.A. emprendieron la disputa del SOECN.

En septiembre de 2000, mediante una lucha durísima, ya que la burocracia no quería reconocer a los nuevos afiliados y las nuevas afiliadas, los/as ceramistas eligieron a Raúl Godoy como secretario general para la conducción del sindicato. Como relata Reinaldo, uno de los 61 trabajadores a los que no dejaron entrar a la asamblea –quien lleva aproximadamente 20 años trabajando en Zanón-:

*“Nos juntamos y nos dieron la asamblea pero en Cutral-Co un día viernes a las 1 de la tarde, donde prácticamente no podía ir nadie pero al final fuimos todos. Y bueno, ahí fue donde le ganamos el presidente de la asamblea y le ganamos todo. (...) Se recupera el sindicato y ellos se robaron el auto, la computadora, la silla, todo, todo. Y al otro día cobraron la cuota sindical de la ‘Cerámica Neuquén’”.*

Las maniobras de la burocracia sindical estuvieron presentes hasta después de haber perdido la conducción del SOECN.

Esta nueva dirigencia sindical hizo claras diferenciaciones con el sindicato anterior, poniéndose del lado de las trabajadoras y los trabajadores, luchando por sus derechos y desenmascarando las maniobras de la burocracia, teniendo como principio fundamental la honestidad. Situación que se refleja en las declaraciones de Marcelo – actual trabajador de la parte de prensa y difusión de Zanón bajo control obrero, que trabaja en la fábrica desde antes de la toma-:

*“Uno de los compañeros que se llama Mario Balcaza era el encargado de levantar la cuota sindical, cuando fue a buscar su primera cuota sindical que le pertenecía al sindicato le habían puesto plata de más (le habían dejado un poco más de lo que le correspondía al sindicato por la cantidad de afiliados). Para*

*probarlo... con el primer retiro que vos vas a buscar quieren saber hasta dónde te pueden usar. Y el compañero dijo 'no, esto es lo que a mí me pertenece y esto es tuyo'”*

Hacia mediados de 2001, los trabajadores y las trabajadoras seguían reconociéndose sujetos activos y la organización fortalecía el vínculo entre los/as ceramistas del sindicato.

*“Ya ganaste una huelga de tantos días que las que vienen vos vas más convencido todavía. Creo que se potenciaron las luchas aun más porque cada vez se acoplaban más compañeros.” (Marcelo)*

Pero, mientras tanto, la patronal se reacomodaba por otro lado. Los salarios se empezaron a atrasar y fue el gobierno provincial quien rescató nuevamente a Luis Zanón, desembolsando 50 mil pesos para cubrir parte de los sueldos. Pero la empresa se reconoció en crisis y anunció su intención de paralizar la planta por treinta días, los/as trabajadores/as se organizaron ante tal anuncio y el empresariado retrocedió, pero no se quedó inmóvil.

Durante septiembre de 2001 la empresa suspendió el servicio de transporte, a comienzos de octubre comenzó a apagar los hornos y unos días después cortaron el suministro de gas. Antes esta embestida, los/as trabajadores/as decidieron en asamblea instalar una carpa en las puertas de la fábrica. Dando comienzo a un proceso que terminaría en la toma de la fábrica cinco meses después.

#### **4.c. De la organización en la resistencia.**

Durante los cinco meses que estuvieron en la puerta de la fábrica se empezó a desarrollar una profunda relación con la comunidad, tanto del Alto Valle del resto de la provincia y del país que se mantendrá y fortalecerá a lo largo de todo el proceso de lucha. Aquí nace una relación de nuevo tipo entre comunidad y fábrica, caracterizada por el apoyo mutuo.

*“Nosotros canjeábamos un panfletito con la información por un alimento o por lo que nos quisiera dar la gente porque nosotros teníamos un tráiler acá donde se metía toda la mercadería que se alcanzaba a juntar en el día.” (Marcelo)*

Desde sus inicios, el conflicto se vivió por las calles neuquinas, como nos cuenta Marcelo, salieron a los barrios, cortaron la ruta y comenzaron a intercambiar “un panfletito” –información sobre el conflicto- por un alimento. El apoyo que les brindó la comunidad los/as ayudó a seguir adelante y poder llevar comida a sus casas. Además, se fue conformando un marco de legitimidad social a la lucha que llevaban adelante los/as trabajadores/as de Zanón, que les jugó de manera positiva en el proceso de toma y puesta en producción de la fábrica.

*“El que no hayan podido sacarnos nunca de acá tiene que ver con la comunidad. Porque fue el sostén número uno para que podamos sostener la huelga a través de los alimentos. Porque al no tener ingresos de dinero en la casa, a nosotros nos sirvió de mucho ver como la gente se paraba acá, bajaba y te dejaba un alimento era la fortaleza también de todos los días seguir. Porque no sabíamos en realidad cuál iba a ser el punto final de esto, nunca se supo. Se fueron dando pasos y uno de los pasos que se dio fue ese: **saber que la comunidad estaba con vos porque el gobierno había sido muy injustos también con ellos**” (Marcelo)*

En este contexto, el gobierno provincial parecía hacer oídos sordos a lo que estaba pasando, pero la vía judicial<sup>42</sup> benefició a los trabajadores y las trabajadoras cuando se dictaminó un embargo a la empresa por todos los salarios atrasados y se resolvió efectuar el pago de los mismos con el material que habían adentro de la fábrica. Fue el 30 de octubre de 2001, después del fracaso de una reunión de conciliación a la que asistieron representantes de la firma y de las/os obreras/os, la jueza laboral Elizabeth Rivero de Taiana decretó el *lock out* patronal ofensivo. El primer interrogante que surgió fue “¿de qué nos sirven los pisos cuando lo que queremos es plata?”, se debatió y se decidió en asamblea poner el material en la puerta de la fábrica para venderlo. Con estos primeros ingresos se comenzaron a pagar sueldos de 200 pesos.

La fábrica estaba cerrada, el material en el estacionamiento y los/as trabajadores/as en la puerta y el problema de la inseguridad se hizo presente:

*“Habían guardias en todo el perímetro de la fábrica y había horarios los cuales vos tenías que cumplir, eran tres turnos en tiempo y forma: noche, tarde y*

---

<sup>42</sup> Es importante resaltar que en el ámbito legal, desde el comienzo del conflicto, el PTS les brindó un abogado –Mariano Pedrero- a quien los/as trabajadores/as le dieron toda su confianza y apoyo para llevar adelante la lucha en el ámbito legal.

*mañana, continuamente. Esa fue una de las maneras de que acá no se pierda nada, de que no se te meta nadie y de que no nos saquen nada” (Marcelo)*

Por lo tanto, se comenzaron a hacer “guardias obreras” para evitar el robo de las maquinarias que estaban en el interior, para las cuales contaron con el apoyo de jóvenes del Movimiento de Trabajadores Desocupados<sup>43</sup>. Pedro –actual trabajador de FaSinPat y ex miembro del MTD- nos cuenta:

*“Yo era del MTD, que apoyábamos las fábricas tomadas. (...) Nosotros arrancamos haciendo las guardias, más que nada. Si, las guardias sin que nos pagaran, no eran pagas. Era venir a poner el cuerpo y a apoyar. Nos parecía algo muy bueno, un fenómeno que se venía dando en Argentina y nosotros como juventud teníamos que venir a apoyar”.*

Se desarrollaron asambleas, que se consolidaron como la instancia de toma de decisiones, lo que delineó la manera de organización futura al momento de ingresar a la producción. Cuando preguntamos por qué se comenzaron a hacer las asambleas, nos contaron:

*“Porque era la manera más eficaz de organizarse... Si haces una asamblea no es lo mismo que yo venga y te diga, junto un grupo de gente –bah, creo que ese es un gran problema que tienen las patronales- y le digo vos hace tal, vos tal y vos tal... Así, no, porque vos podés tener ideas muchísimo mejores que las mías y aquel también y aquel también y aquel no habla y el otro... esa era la metodología. ‘Y qué vamos a hacer?’, ‘Y mañana vamos a hacer una marcha’” (Reinaldo)*

*“Siempre en asamblea porque nosotros decimos que es el lugar indicado para discutir y para resolver. Tenemos que ser todos parte, por más que haya asambleas que son bastante debatidas, bastante picantes. (...) Siempre se resolvió por un método que tiene que ser la asamblea. Si nos equivocamos nos equivocamos todos y no un par. También es una cuestión de transparencia, de saber qué es lo que hace.”(Marcelo)*

---

<sup>43</sup> Cuando se comenzó con la producción y se generaron nuevos puestos de trabajo, por medio de una asamblea los/as trabajadores/as de Zanón decidieron que fueran destinados a los/as jóvenes del MTD, como una manera de agradecimiento por el apoyo que les brindaron.

Este modo de organización se vincula con su preferencia a romper las viejas estructuras burocráticas y verticalistas que prevalecían en la organización de la fábrica y que fueron experimentadas como opresivas por las trabajadoras y los trabajadores. Por esto, la horizontalidad aparece como uno de los rasgos fundamentales y que mejor representa el espíritu asambleario y cercano a la democracia directa que se usa para la toma de decisiones. Esto no implica que no existan liderazgos, luchas de poder o decisiones unilaterales. Además de las asambleas, se comienza con una nueva organización del trabajo, ya que existen nuevas tareas: guardias, ventas, recolección de alimentos, difusión del conflicto. Por esto, tuvieron que desarrollar una manera propia de organización, que los/as ayudó a conocerse y a fortalecer los vínculos entre ellos/as.

*“Imaginate que esos cinco meses los pudimos subsistir gracias al aporte de la comunidad y gracias al aporte de cada uno de nosotros. El hecho de salir a la ruta y juntar moneda por moneda, el hecho de que otro salga a buscar alimento, el hecho de que otro salga a buscar medicamentos, el hecho de que otros compañeros se estén organizando para cubrir las guardias. Entonces, tomó un valor enorme el compañerismo. Nos conocimos, nos conocimos en la profundidad que eso significa. Porque uno a veces en el trabajo se conoce, digamos, superficialmente. Pero ahí nos conocimos muy en detalle, porque nos conocimos bajo la necesidad, bajo el temor y bajo la necesidad y bajo las presiones que nos llevaron, que nos arrinconaron.” (Alejandro)*

Luego de los cinco meses en la carpa, la situación los/as comenzó a apretar. Ya no quedaban cerámicos para vender y reconocieron que no podían vivir toda la vida así<sup>44</sup>. Esperaban una solución del gobierno y de la patronal -para salir de su situación de “desocupados/as”- que nunca llegó:

*“Me debían sueldos atrasados y, aparte, cuando a vos te echan te tienen que pagar... Y yo quería que me pagaran mis diez años.”(Eugenio)*

Todo este tiempo habían llevado adelante una solución pasajera y ahora necesitaban una solución definitiva<sup>45</sup>; donde reconocían dos caminos:

---

<sup>44</sup> Como nos cuenta Reinaldo en la entrevista: “nos dábamos cuenta, porque 5 meses llevábamos, que no vamos a estar viviendo toda la vida de la gente, no? Y acá solución no nos daban”.

<sup>45</sup> “La recuperación efectiva de la fábrica se da ante la urgencia de una solución para el desempleo inminente ocasionado por el progresivo achicamiento o vaciamiento de las empresas y la convocatoria a la quiebra, muchas veces fraguada por los dueños.” En: FIGARI, Carlos (2006) *op. Cit.*, pág. 1.

*“Fue por necesidad. Nos atravesaba el 2001 entonces teníamos dos opciones después de los cinco meses que estuvimos en la carpa –y quizás no podíamos sostenerlo más-: o cobrábamos un plan trabajar de 150 pesos o tomábamos la fábrica y la poníamos a producir”.* (Alejandro)

La recuperación es un proceso conflictivo cuyo comienzo está marcado por la decisión de los/as trabajadores/as de iniciar la defensa de su fuente de trabajo. Siguiendo la hipótesis de trabajo que plantea J. Rebón (2007) en “La empresa de la autonomía”, sostenemos que no son ellos/as quienes vulneran, en primer momento, la relación capital-trabajo, es el capital el que empieza a vulnerar la relación salarial: con la reducción de sueldos, el vaciamiento de la unidad productiva (cierre fraudulento), etcétera. Entonces, el capital no cumple con sus condiciones de legitimidad lo que permite el nacimiento de la “posibilidad de desobediencia”.

Al indagar cómo se tomó la decisión de entrar a la fábrica a producir, cómo se hizo efectiva la “desobediencia”, los entrevistados nos comentaron:

*“Casualmente un día yo le digo al Secretario General: ‘Mira Raúl, yo sin abandonar esto... vos sabés que yo tengo familia, voy a empezar a buscar otro trabajo’ y me dice ‘Pero yo a vos te voy a precisar, vos sos el único gasista que hay acá, vos te animás a largar el gas?’ y le pregunto ‘pero para qué querés el gas -era marzo viste-, te querés calentar en invierno?’ y dice ‘no, no, para poner a producir la fábrica’ y me quedé”.* (Reinaldo)

*“Se decidió en una asamblea. Ya habíamos vendido el material que le habíamos sacado a Zanón y cobrábamos sueldo así. Y estábamos vendiendo eso cuando se decidió entrar a laburar... Y eso fue una mañana. Esa mañana no sabes qué loco! Porque eso es ilegal!! Pero vos, vos veías a los cabezas que estaban en ese momento –que eran Godoy y López- y decían ‘ingresemos compañeros, ingresemos porque no nos queda otra’, ‘nos ganan, nos ganan’. Y vos sabes... que encararon! E iban como unos diez y nos empezamos a mirar... Yo soy hijo de policía y estás criado de una forma, ¿viste? Y... No, no... y bueno, viste... y entré y entramos acá adentro”.* (Eugenio)

*“Maduró en varias asambleas la idea de la toma de la fábrica, no fue espontánea. Al principio había cuatro o cinco compañeros que planteaban*



*‘bueno, entremos a trabajar’, después eran quince, después fueron treinta, después cincuenta... Y así hasta que el núcleo fuerte del conjunto de los compañeros lo empezó a tomar y lo vimos como una variante cierta. Pero no teníamos el gas. Pero la necesidad fue la que marcó la decisión. Entonces la tomamos. La tomamos y fue acertado.’* (Alejandro)

Estos testimonios permiten observar la situación que vivían los trabajadores y las trabajadoras. Necesitaban trabajar, porque no hacerlo ponía en riesgo el sustento de su familia. En su mayoría eran sostenes de familia y la realidad –por fuera de la unidad productiva- no les otorgaba ninguna opción, la crisis se hacía sentir y afectaba en mayor medida a los sectores populares. La amenaza del desempleo era inminente y la salida que proponía el gobierno era un plan social, respuesta que los/as trabajadores/as rechazaban. Lo que produjo una ruptura de lo que se esperaba de ellos/as: que se entregaran dócilmente a su nueva situación de desocupados/as; ya que se encontraban en la defensa de su identidad laboral. Se aferraron al trabajo que saben hacer y a la legitimidad de su principal deseo: *“queremos trabajar”*. Entonces, la recuperación de la fábrica –el avance de los/as trabajadores/as sobre la producción- se presenta como el avance en dos direcciones: hacia un espacio de trabajo y hacia la defensa de una identidad construida alrededor del mismo.

Los/as trabajadores/as de Zanón quebraron la *“moral de obediencia anticipada”* -de la que nos habla Marín (2007)<sup>46</sup>- al avanzar sobre la producción, pero esto no ocurre de manera lineal ni en todos los casos:

*“Éramos 331 obreros y nos quedamos 260, el resto se fueron. No compartían... unos porque tenían parientes que le consiguieron trabajo en otro lado, otros por cuestiones religiosas y otros por cuestiones gremiales”*. (Paco)

La búsqueda individual de otro trabajo, los arreglos personales con la patronal, la cercanía con la burocracia sindical, la negación y evasión psicológica de la situación, la depresión, la esperanza de la indemnización, la amenaza de represión fueron síntomas

---

<sup>46</sup> “Este orden social, este, en el que vivimos, constituye todos los días y durante todas sus horas victimarios potenciales. Con o sin uniformes, eso no es lo sustantivo. Lo sustantivo, del ordenamiento social dominante, es el mandato moral que logra instalar en cada uno de nuestros cuerpos una moral de la obediencia anticipada a ejercer el castigo. Lo instala en un proceso social normativo en muy diversas escalas de la vida social, de manera constante y lo hace de modo tal que no es evidente para la gran mayoría: normaliza la moral de obediencia y el castigo como instrumento central de reproducción de su ordenamiento social”. En: MARIN, Juan Carlos (2007) *El ocaso de una ilusión. Chile 1967/1973*, pág. 10.

de la continuidad de esta obediencia que se dieron en varios de los/as trabajadores/as que se alejaron del conflicto. Como expone Marx en “La ideología alemana”: “Los fantasmas formados en el cerebro humano también son, necesariamente, sublimaciones del proceso de su vida material, lo que es empíricamente verificable y está atado a premisas materiales”<sup>47</sup>. Por otro lado, nos parece interesante destacar que aún hoy hay quienes dentro de Zanón consideran que lo que están haciendo es “ilegal” y “está mal”, sin embargo siguen formando parte del colectivo laboral.

Esta “desobediencia” se enmarca en un proceso mayor. Como exponemos en el primer capítulo, la implantación del modelo neoliberal aportó al desarrollo de una sociedad asentada en el individualismo y la ausencia de lazos solidarios entre la población; se introdujo en la vida cotidiana de los/as sujetos para profundizar la fragmentación social. Sin embargo, esta “desobediencia” está cargada de soluciones colectivas, búsquedas que exceden lo individual y una lucha que se nutre de los lazos solidarios de la comunidad. En este proceso de lucha y reconstrucción de estos lazos consideramos que se fueron desarrollando “redes de supervivencia” –como expone Merklen- dentro del empobrecido mundo popular urbano, donde Zanón –en manos de sus trabajadores/as- se convirtió en un lugar de referencia y sus meses de lucha fuera de la unidad productiva no hubieran sido posibles sin estas redes.

Por otro lado, la recuperación no se reduce a la confrontación entre la patronal y los/as trabajadores/as, representa un conjunto de relaciones sociales que trascienden la unidad productiva. La carpa en la puerta de la fábrica sirvió como “foco” de la lucha y la resistencia por parte de las/os trabajadoras/es, donde confluyeron otras organizaciones sociales que apoyaban la lucha -el arco militante neuquino-: Madres de Plaza de Mayo, H.I.J.O.S., UNCO (Universidad Nacional del Comahue), CTA (Central de los Trabajadores Argentinos), ATE (Asociación de Trabajadores del Estado), ATEN (Asociación de Trabajadores de la Educación de Neuquén), UNTER (Unión de Trabajadores de la Educación de Río Negro), MTD (Movimiento de Trabajadores Desocupados) y partidos de izquierda. Esta articulación social compleja fue consecuencia del proceso de recuperación, a la vez que tuvo como consecuencia la permanencia de este proceso.

---

<sup>47</sup> MARX, Karl (1956) La ideología alemana, págs. 10 y 11.

## **5. De Zanón a FaSinPat: la empresa en manos de sus trabajadoras/es. Desarrollo y perspectivas del control obrero de la producción (2002-2010)**

### **5.a. Las formas de organización y solidaridad entre pares como medios para la acción**

La categoría *medios para la acción* tal como fuera presentada en el marco teórico permite el análisis de aquellos elementos que ofrecen posibilidades y señalan los límites para desarrollar una acción conjunta. En nuestro caso puntual, consideramos que las formas de organización y las solidaridades que se han desarrollado en el proceso de recuperación actúan como *medios para la acción*. Por lo tanto, para abordar esta categoría se tendrán en cuenta los siguientes niveles analíticos: la forma de organización sindical adoptada, las asambleas como ámbito de discusión y organización colectiva y los lazos de compañerismo que surgen en el proceso de lucha (la solidaridad entre los y las trabajadoras).

#### **El sindicato**

La práctica sindical llevada adelante a partir de la recuperación de la Comisión Interna en 1998 y del Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén (SOECN) en 2000, deben ser mencionados como antecedentes directos que integran la forma de organización sindical que se dio el grupo de trabajadores/as que tomaron en sus manos la producción.

Si consideramos los procesos de recuperación a nivel nacional –en el período que va desde fines de los noventa hasta el 2003- vemos que el rol de los sindicatos ante la toma y puesta en producción de empresas no fue unívoco: algunos dirigentes participaron activamente a favor de los/as trabajadores/as, otros tuvieron una actitud pasiva y otros fueron aliados de las patronales<sup>48</sup>. En el caso de Cerámicas Zanón S.A., en los momentos de la conducción de los hermanos Montes (desde finales de los ochenta hasta el 2000) la estrategia era de apoyo a la patronal en detrimento de los/as afiliados/as. Esta situación contrasta con la que se da a partir de la recuperación de la

---

<sup>48</sup> “Tanto la Federación Gráfica Bonaerense en la recuperación de la imprenta Chilavert, como el Sindicato Obrero de la Industria del Vestido en Brukman y el Sindicato de la Alimentación en Grissinopoli, abandonaron a sus afiliados a su suerte y retiraron los abogados en el momento en que los trabajadores decidieron ocupar la planta respectiva”. En: PALOMINO, Héctor (2005) *Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina*, en DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (comp.) *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*, pág.41

C.I. y de la posterior recuperación del SOECN -en manos de los trabajadores y las trabajadoras en lucha- en particular por el rol de los delegados sindicales, entre los que se destaca Raúl Godoy<sup>49</sup>.

Como ya vimos en los apartados anteriores, el proceso comienza cuando un grupo de jóvenes ingresados –en su mayoría- en 1993 decidieron empezar a realizar partidos de fútbol entre los trabajadores de los distintos sectores, fuera de los horarios de trabajo. Los partidos posibilitando la organización por fuera de la fábrica. De éstos surgió una instancia participativa donde se tejieron relaciones sociales y cimentaron la certeza de la necesidad y capacidad de organizarse. Un espacio de socialización alternativa, antecedente y medio para la posterior organización dentro de la fábrica.

*“Acá un grupo de compañeros donde estaba Raúl (en referencia a Raúl Godoy), Alejandro (Alejandro López), Carlitos Acuña -que eran los más cabeza. Empezaron hacer... que inclusive acá no podías hacer asambleas, no te podías juntar. Entonces empezaron a hacer partidos de fútbol afuera donde íbamos nosotros, entonces ahí se empezaron... el partido de fútbol era una excusa. Y... ahí se empezaba a organizar y ahí fue empezamos de a poquito, de a poquito y bue, organizamos. Nos animamos a armar una asamblea que se hizo acá, que la rompieron, pero seguimos”.* (Reinaldo)

Dicha situación se trasladó al interior de Zanón y se materializó en una estrategia concreta: recuperar la Comisión Interna del Sindicato (C.I.), que se logró en octubre de 1998. Las propuestas de organización sindical eran diferentes a las conocidas<sup>50</sup>: tenían otras prácticas y concepciones acerca de cómo debe funcionar un sindicato, qué

---

<sup>49</sup> Como explica Fernando Aizicson (2009) “la trayectoria política-militante de Raúl Godoy es: “formado en sus inicios junto a los ideales de la Iglesia terciarista de Jaime de Nevares – realizando una suerte de militancia social junto al padre Graciano en los barrios pobres de Centenario, campañas solidarias, etc. – su politización se acentúa hacia el marxismo ya en Buenos Aires, cuando entra en contacto, durante su efímera experiencia universitaria, con periódicos de izquierda a fin de mantenerse informado y colaborar solidariamente con el proceso de lucha que venía llevando adelante la UOCRA neuquina en los ’80 y que, como veremos, será de amplio impacto en la experiencia de los obreros de la construcción de entonces y brindará más tarde otros frutos...”

Godoy va a continuar su militancia política pero ahora desde el Partido de los Trabajadores por el Socialismo (P.T.S.) – un desprendimiento interno, a fines de los ’80, del Movimiento Al Socialismo (M.A.S.) -, de filiación trotskista. Como todo militante de izquierda, la organización de la resistencia era lo que más le preocupaba, más aún al ver que el control de los cuadros gerenciales - subgerenciales, supervisores, ayudantes de supervisores - era complementario al que realizaban los “popes” del sindicato”. En AIZICSON, Fernando (2009) *op. Cit.*, pág. 110.

<sup>50</sup> Estas “nuevas prácticas y nuevas concepciones” están desarrolladas con más profundidad en el capítulo 4.

condiciones debe reunir un dirigente, cuál es el rol y las relaciones entre la base y la dirigencia.

*“Imaginate que nosotros con cero experiencia, nosotros nos aferramos mucho a trabajar, –eso no se modificó- nosotros trabajamos a la par de nuestros compañeros pero al mismo tiempo recorriamos toda la fábrica”.* (Alejandro)

Consideramos que el proceso de lucha por la recuperación del sindicato les proporcionó a los trabajadores y trabajadoras importantes herramientas de lucha para actuar en el proceso de recuperación. Además, las primeras huelgas protagonizadas por el grueso de ellas/os en el año 2000, les mostró hasta dónde podían llegar con sus propias fuerzas y ellos/as mismos/as re descubrieron su capacidad de acción y transformación; comienzan a reconocerse como un sujeto activo. Dieron una lucha más allá de la fábrica. La C.I. con el apoyo de gran parte de quienes trabajaban en Zanón emprendieron la lucha por el SOECN, que finalmente ganaron en el año 2000. Y comenzaron a desarrollar diferencias claras con la dirigencia anterior, poniéndose del lado de las trabajadoras y los trabajadores, luchando por sus derechos y desenmascarando las maniobras de la burocracia, teniendo como principio fundamental la honestidad y la presencia cotidiana en el ámbito laboral.

*“Nosotros (como sindicato) empezamos a hacer asambleas y ahí se cambió la historia de esta fábrica. Después de todos los conflictos por la recuperación de la C.I. vinieron los conflictos difíciles: por aumento salarial, por condiciones de seguridad, se nos muere el compañero Daniel Ferrás, empezamos nosotros a hacer el control de la producción –a ver cuánto producíamos y eso se multiplicó hasta el último rincón de la fábrica-. Eso elevó el nivel de conciencia de manera impresionante dentro de la fábrica y abroqueló, abroqueló la unidad, la soldó digamos. Y lo de Daniel también fue muy significativo, fue muy significativo; logró sellar la unidad entre los viejos de la fábrica y los compañeros más jóvenes, digamos. Y bueno... esa fue la muerte para la patronal y la muerte para el sindicato de los Montes.”* (Alejandro).

El hecho de compartir la experiencia de los partidos de fútbol, la lucha por la comisión interna, los paros hechos durante el 2000 y la recuperación del sindicato ceramista emergen como componentes importantes para el análisis de los elementos que

ayudan a comprender la existencia de la acción colectiva y distinguir los medios con que cuentan para ello. Un punto aparte es la muerte del compañero Daniel Ferrás, quien muere en la fábrica porque la sala de enfermería no estaba en condiciones, la indignación de quienes trabajaban en Zanón, la bronca ante tanto atropello impulsó una organización en defensa de las condiciones laborales, de condiciones laborales dignas en las que no se ponga en riesgo la vida. Es por esto que tanto la C.I. como el SOECN y todos/as los/as trabajadores de Zanón desde el momento de la recuperación atienden especialmente a esta problemática y como resultado de ello, se han disminuido notablemente los accidentes de trabajo.

*“Antes lo normal era que haya un muerto por año, compañeros que perdieron brazos, que quedaron paralíticos. Bueno eso disminuyó estrepitosamente, por qué. Porque nadie te corre, nadie te apura, nadie está “soplándote la nuca” como decíamos nosotros. Lo tenías ahí... Ahora puedes trabajar tranquilo, podés tomar mate. Antes no se podía tomar mate. No se podía fumar.” (Paco)*

Aunque no todas las personas que trabajan en Zanón participaron de los partidos de fútbol, de la C.I., ni del SOECN, esta lucha -en el momento en que la empresa se declaró en quiebra- se mostró como alternativa colectiva para la superación de la crisis – aparentemente- individual. Y el paso por aquellas vivencias permitió al conjunto ir elaborando una serie de caracterizaciones respecto a la acción en sí misma, esto es, qué forma de organización en la toma de decisiones y en el trabajo es más apta o preferible en comparación con aquellas consideradas criticables o inviables. De este proceso, nace una organización sindical con características propias: construida desde las bases, quebrando la diferencia entre trabajadores/as y dirigentes, atenta a las problemáticas básicas de seguridad laboral y abriendo un espacio de discusión e información, antes inexistente, basada en la honestidad, el método asambleario, la democracia interna y la revocabilidad de mandatos.

### **Las asambleas**

Cuando comenzamos a hablar sobre la organización dentro de Zanón, ahora en manos de sus trabajadores/as, todos los entrevistados hacen referencia a las asambleas. Antes y después de la toma de la unidad productiva, las asambleas se fueron constituyendo como órganos máximos para la toma de decisiones.

Las prácticas asamblearias, que comenzaron a desarrollarse fuera de la fábrica a partir de los inconvenientes que se vivían bajo la gestión de la patronal, llevaron al fortalecimiento de la participación y de la democratización en el proceso de toma de decisiones. La generación de espacios de participación nuevos y diferentes a los que estaban acostumbrados/as será un medio para sostener la recuperación a la vez que un fin en sí mismo. Por lo tanto, el funcionamiento de la unidad productiva queda bajo las decisiones de la asamblea, así como también la organización de los distintos sectores y las diferentes instancias de debate y resolución. La asamblea no sólo decide asuntos gremiales sino los vinculados a la producción:

*“La asamblea es el lugar indicado para discutir y para resolver, tenemos que ser todos parte. Siempre se resolvió por un método que tiene que ser la asamblea. Si nos equivocamos nos equivocamos todos y no un par. También es una cuestión de transparencia, de saber qué es lo que hace.”* (Marcelo)

La adopción de la asamblea como espacio de discusión y toma de decisiones surge como resultado del proceso de crecimiento del grupo de trabajadores y trabajadoras que tuvo que organizarse para llevar adelante la recuperación de la empresa. Como sostiene Héctor Palomino, al analizar los procesos de recuperaciones en Buenos Aires: “la adopción de la asamblea en parte lo sugiere la figura de cooperativa, pero también surge como resultado del grupo (...) Sin embargo, en algunos casos las decisiones no siempre resultan de las votaciones en plenarios, sino que son tomadas por un grupo, y el resto de los trabajadores acompaña y se limita a ser informado”<sup>51</sup>.

Dichas prácticas llevaron a la configuración de un nuevo colectivo laboral. La asamblea general de los trabajadores y las trabajadoras se consolidó como el órgano máximo de la organización. Sin embargo, vieron la necesidad de generar nuevos espacios para cuestiones puntuales relacionadas con la producción, tales como la reunión de planificación o la reunión de coordinadores. Todas éstas siguen la lógica asamblearia, por ejemplo: el/la coordinador/a de cada sector de producción es elegido/a por los/as trabajadores/as de esa sección, participa en las reuniones de coordinadores/as y luego devuelve a su sector la información de las reuniones.

Esta manera de organización y toma de decisiones surgió, como vimos, al calor de la lucha ‘hacia afuera’ por la recuperación efectiva de la fábrica pero también en la

---

<sup>51</sup> PALOMINO, Héctor (2005) *op cit.* Pág. 49.

lucha ‘hacia adentro’. Como nos comenta Paco –trabajador de Zanón desde hace 18 años, actual presidente de la Cooperativa-:

*“No es una lucha únicamente del portón para afuera sino que nos tuvimos que dar una lucha interna con el tema de organización y entender de que esta es una fabrica muy distinta a cualquiera. Acá no hay un patrón, no hay un dueño, que el dueño y el patrón –de última- sos vos y que lo que tenés que generar lo tenés que generar para todos y todos tienen que generar para vos”.*

Para la organización hacia adentro se trabajaron las normas de convivencia, desde el comienzo de la producción bajo gestión obrera:

*“Nosotros cuando tomamos acá siempre tuvimos normas de convivencia, que fueron votas e impulsadas por nosotros mismos. Vos tenés que tener seriedad, responsabilidad y honestidad, ¿viste? Son las cosas que hay que tener en cuenta porque por ahí tengo responsabilidad y no tengo honestidad y hay un problema. Asi que todas esas cosas se discuten y hay gente que ha aprendido mucho. Y aprendió porque le situación te llevó a aprender más y ver la realidad”.*  
(Marcelo)

Nos parece interesante destacar esta cuestión, porque ante los atropellos y el hostigamiento que habían sufrido con las normas de convivencia impuestas por la patronal, los/as trabajadores organizados construyeron sus propias normas que atienden a las cuestiones productivas a la vez que permiten el desarrollo del trabajo en un espacio más digno. En este marco, conviene comprender que se implementen “micro-penalidades” para enfrentar la indisciplina laboral. Las faltas penadas van desde el incumplimiento de la actividad laboral, pasando por las faltas vinculadas al consumo de alcohol, los juegos de azar y hasta la no participación en las actividades de lucha votadas en asamblea<sup>52</sup>.

*“No porque Zanón está tomada es todo color de rosas, que andamos a los abrazos con los compañeros y se puede hacer lo que quiera. Sino que hay que cumplir con ciertas normas de convivencia sino... Vos tenés la posibilidad de entrar acá y no te va a echar un patrón, no te va a echar un encargado, nada...”*

---

<sup>52</sup> Para profundizar ver: REBÓN, Julián (2007) *op Cit.*, págs. 155 a 165.



*Es así vos cuando te mandas una cagada, digamos... eh, vos tenés que hacerte responsable, tanto laboralmente como económicamente” (Pepe)*

En la práctica existe una importante flexibilidad para la aplicación de las sanciones; el diálogo se postula como primera medida –para que quien cometió la falta modifique su conducta y se evite la sanción-.

En base a la experiencia violenta vivida bajo la patronal construyen una alternativa superadora, que se refleja en el trabajo. La organización del trabajo en la fábrica recuperada cambia radicalmente, lo primero que recuperan es la libertad de moverse y “la fábrica-cárcel, el panóptico fabril, queda destruida al no haber control patronal”<sup>53</sup>.

*“Todo el mundo tiene su ratito para moverse, para venir acá, para ir a la oficina, para ir a ver a otro compañero, a veces para ir a retirarse a hacer algún trámite. Siempre que no haya abuso, cuando empezás a abusar ya es un problema”. (Marcelo)*

En todas las entrevistas los obreros manifiestan que el clima de libertad que tienen es uno de los mayores contrastes:

*“No hay presión como si hubiera patrón, o sea, acá es un trabajo a conciencia. Vos como sos un obrero tenés tus deberes y tus derechos y tus responsabilidades. Asique si vos querés cobrar un sueldo medianamente bien tenés que cumplir con tus obligaciones: no llegar tarde, verificar que el material salga en la mejor calidad posible para que ventas venda un buen material. Y eso es lo que tratamos de hacer siempre.” (Oscar)*

Al no haber capataces ni jefes, el control se ejerce de manera colectiva<sup>54</sup> y los problemas que surgen se debaten en las asambleas. Cuando indagamos sobre las discusiones y los temas que se tratan en las asambleas nos comentaron que se trataban

---

<sup>53</sup> ZIBECCHI, Raúl (2006) *La emancipación como producción de vínculos* En: CECENÑA, Ana Esther (comp) *op. Cit.*, pág. 137.

<sup>54</sup> “Hay que trabajar, digamos, como en todos lados, nada más que no tenés ese patrón que te está controlando a ver si haces bien las cosas y eso. O sea, las tenés que hacer bien acá igual porque si no nos perjudicamos todos” Entrevista realizada a Pepe.

“Lo que pasa es que el patrón es un poco más riguroso y más estricto. Acá, lo riguroso y lo estricto lo lleva uno, que es la obligación de cumplir, la conciencia al trabajo, pero nadie te presiona y nadie te obliga a hacer las cosas. O sea, que uno lo hace porque lo siente así, porque siente que trabajar acá es algo importante, por eso es una fábrica de obreros”. Entrevista a Oscar.

*“cuestiones productivas, cuestiones políticas, cuestiones disciplinarias, las cuestiones que tienen que ver con la solidaridad hacia otros conflictos, por la situación por la que pasan otros trabajadores”.* Y desde el comienzo de la gestión obrera se tratan estos temas. Tal vez una de las modificaciones más marcadas a lo largo de experiencia de recuperación se vincula con la cantidad de participantes en dichas asambleas.

*“Antes participaba más gente en las asambleas. Hoy capaz no se debate tanto en las asambleas, pero se debate más en los sectores”.* (Alejandro)



Asamblea realizada con las/as trabajadoras/es del turno mañana y del turno tarde -Enero de 2010-.

### **Solidaridad entre pares como una herramienta para actuar**

*“Tomó un valor enorme el compañerismo.  
Nos conocimos en la profundidad que eso significa.  
Porque uno a veces en el trabajo se conoce superficialmente.  
Pero ahí nos conocimos muy en detalle, porque  
nos conocimos bajo la necesidad, bajo el temor  
y bajo la necesidad y bajo las presiones  
que nos llevaron, que nos arrinconaron”.*  
Alejandro –entrevista-.

Como podemos leer en las palabras de Alejandro el vínculo que se estableció entre quienes participaron de la lucha favoreció el proceso de recuperación de la fábrica, resultando un medio para llevar adelante la acción. Porque la fábrica que tomaron era diferente a la que dejaron cuando se produjo el cierre: ahora la fábrica tomada es un “nuevo hogar”. Así, las relaciones y vínculos solidarios que establecieron las/os obreras/os entre ellos –y con el entorno social- fortalecieron la lucha por la recuperación de sus puestos de trabajo y contra la pérdida de su identidad como trabajadores. Según Raúl Zibechi: “La toma de la fábrica, el momento de la ocupación, crea una ‘marca’, se

convierte en un ‘mito fundador’; es un momento decisivo en la vida individual y en el colectivo”<sup>55</sup>; un marco preciso para el desarrollo de nuevas relaciones sociales:

*“El conflicto, de alguna manera nos juntó a todos y nos empezamos a conocer todos y empezamos a caminar todos para el mismo lado” (Paco)*

La reapropiación colectiva del control de los medios de producción a través de la lucha, es la base de las relaciones que hacen posible, a su vez, una reapropiación colectiva del ‘saber hacer’ de la gestión obrera y de la construcción de relaciones de confianza y compromiso mutuo. Desde allí, se estructura la gestión de la fábrica y se promueve el desarrollo de prácticas participativas, horizontales y transparentes.

En un primer momento, los unía el reclamo ante la vulneración de la relación salarial por parte del capital. Esta necesidad compartida se nos presenta como fuente de cohesión que da comienzo a un proceso de identificación grupal: “ser trabajador/a de FaSinPat”. Durante este proceso, la fábrica –una vez recuperada en manos de sus trabajadores/as- se presenta como el punto de apoyo para la estructuración de solidaridades locales y para la movilización colectiva. Donde las dinámicas asamblearias, que buscan fortalecer la transparencia y la honestidad de la gestión en la toma de decisiones, aportaron al fortalecimiento de los vínculos y al desarrollo de la confianza mutua, medio esencial para llevar adelante la acción y sostener la recuperación desde 2001. Por otro lado, es necesario destacar el rol que ha tenido el hecho de “ser trabajador/a de FaSinPat” como soporte de una integración simbólica y, en consecuencia a la formación de una identidad social<sup>56</sup>:

*“Estando codo a codo con todos los compañeros sobre todas las diferencias, sobre todas las discusiones, estábamos y todos éramos uno. Eso era lo lindo, lo bueno, entendés?”. (Paco)*

A lo largo del análisis encontramos muestras de la complejidad de la unidad identitaria de los/as trabajadores/as de FaSinPat. La trayectoria y el haber compartido el conflicto desde sus orígenes marcan una diferencia entre “los nuevos” y “los viejos”. Estos “nuevos” trabajadores no atravesaron el proceso de desempleo y de recuperación de la fábrica, no vivieron los intentos de desalojo, no comenzaron con las asambleas,

---

<sup>55</sup> ZIBECHI, Raúl (2006) *op. Cit.* En CECEÑA, Ana Esther (comp.) *op. Cit.*, pág. 136.

<sup>56</sup> Cfr. MERKLEN, Denis (2005) *op. Cit.*

situaciones que sí vivieron “los viejos”, lo que les confiere mayor respaldo y legitimidad:

*“Acá hay compañeros jovencitos y por ahí les cuesta entender la importancia que tiene todo esto, se cuelgan, salen los fines de semanas, cobran y faltan, se pasan de copas y no vienen a trabajar o cobran y por ahí no cumplen mucho. Sobre todo la juventud.” (Alejandro)*

*“Y primero fue muy complicado porque yo venía de una organización de desocupados... Al principio quisimos hacer todo lo que se hacía en esa organización y acá no se pudo. Porque primero, he, comprendimos que había que respetar lo que la base de Zanón hacía, no?” (Pepe)*

*“Bueno y cuando ingresamos la gente antigua estaba acostumbrada a eso –a laburar así, porque se tenía que laburar así- y vos venías todos los días religiosamente. Lo que yo te estoy contando es lo que yo veo... Lo que yo veo que cuando ingresó gente nueva ahí se produjo el cambio, el cambio para atrás... para mí para atrás” (Eugenio)*

Ante estas diferencias se resalta la importancia de las normas de convivencia, aunque no son suficientes. Consideramos necesario que se lleve adelante una política concreta de transmisión de la historia vivida por ellos/as mismas para trabajar sobre las diferencias.

*“Al conocernos pudo generar un ámbito de confianza... Vos lo vas conociendo al compañero, su manera de obrar, si es calentón, si es más tranquilo, si le pone más, si le pone menos... Y por ahí alguno que es más flojo, tratás de encausarlo. Yo creo que una de las cosas que nos hizo bien a nosotros fue haber creado un código de convivencia.” (Reinaldo)*

Además están las diferencias políticas. Dentro de FaSinPat podemos encontrar afiliados/as a distintos partidos políticos -desde el conservador MPN hasta el trostkysta PTS- y gente a la que ‘no le interesa la política’.

*“No mezclamos, digo, la política tuya para sacar mucho rédito político acá dentro. Hay total libertad si cada uno quiere hacer política lo hace donde quiere*

*pero no se oculta que vos seas de un partido... pero después tenemos que cerrar en nuestra política de trabajo” (Marcelo)*

Sin embargo, por medio de las entrevistas, los trabajadores afirman que esto no se presenta como un obstáculo real a la hora de trabajar<sup>57</sup>.

Desde un punto de vista analítico –y sin pretender más que su señalamiento– pueden mencionarse algunas situaciones que podrían dificultar el sostenimiento del colectivo. Por un lado las dificultades para transmitir la experiencia de la toma y, por el otro, las relaciones de género al interior de la fábrica.

En primer término, lo que sí consideramos que puede ser un obstáculo es no trabajar sobre las diferencias de participación y de visión sobre la lucha por el sostenimiento de FaSinPat que se han establecido entre quienes han estado en el sindicato y/o en la comisión de prensa y difusión y quienes no han participado en ninguna de las dos. Situación que se hace evidente en las palabras de Paco:

*“Y por el hecho de ser dirigente y por el hecho de haber tenido tantas reuniones afuera, haber hablado con tanta gente, haber viajado tanto... Entonces, a lo mejor, vos lo aprendiste más rápido que el compañero que está adentro, que no tiene noción de lo que hizo –porque muchos hasta hace poco no tenían noción de lo que esto significaba– le cuesta más. Y nosotros lo tenemos que entender así, nosotros que pudimos dar un paso más, lo tenemos que entender así. Y no cortarle la cabeza a nadie por eso, está en nosotros hacerle entender al compañero. Esta en nosotros los que de alguna manera dirigen esto hacerle entender.”*

En segundo término, pero no por eso menos importante, haremos hincapié en las diferencias que se presentan entre trabajadores y trabajadoras de FaSinPat. Culturalmente el género define qué comportamiento es apropiado para cada sexo dentro de una sociedad y momento determinados. Y aunque se han conseguido muchos avances al respecto, no se puede negar que la sociedad argentina se rige por un sistema

---

<sup>57</sup> “No todos los obreros acompañan las directivas propuestas desde el SOECN ni mucho menos toleran la politización de sus dirigentes, y en realidad lo que permanece durante este período, permitiendo la consolidación de esta experiencia, es la confianza mutua cimentada en la práctica asamblearia y el respeto por la sostenida conducta del SOECN con relación a lo que siempre fueron los pilares fundamentales que posibilitaron avanzar en la lucha: honestidad, asambleísmo, democracia interna”. En AIZICSON, Fernando (2009) *op. Cit.*, pág. 156.

patriarcal<sup>58</sup>. De esta manera, en una empresa con 450 trabajadores/as donde sólo el 10% son mujeres la situación de dominación patriarcal se vuelve muy fuerte. Hay intentos de trabajo al respecto, se creó la comisión de mujeres y se les da participación en todas las áreas y puede notarse que existe un cambio en la subjetividad de las mujeres que participan<sup>59</sup>. Pero es mucho el camino que hay que andar aún, que puede ser material para futuras investigaciones.

La existencia de todas estas diferencias no se nos presentan como negativas sino como puntos sobre los cuales trabajar –principalmente en las diferencias de género y en la transmisión de la experiencia-, a la vez que habla de una maduración, de un proceso avanzado donde se produce la pérdida de centralidad del conflicto con el ‘afuera’. Como señalamos anteriormente, ante la complejidad de la unidad identitaria, las diferencias señaladas no habilitan a hablar de rupturas de la identidad construida sino de la complejidad del proceso de sutura de las distintas visiones y experiencias al interior del colectivo.

## **5.b. Las relaciones con el ambiente**

Se hace necesario, abordar el campo donde se desarrolla la acción, o sea, el escenario tal como lo perciben los sujetos organizados. Como plantea Melucci, “los eventos en los que actúan colectivamente los individuos combinan diferentes orientaciones, involucran múltiples actores e implican un sistema de oportunidades y restricciones que moldean sus relaciones”<sup>60</sup>, por lo tanto, la posibilidad de actuar está ligada al diagnóstico colectivo que se hace del espacio compartido y sus componentes.

El 12 de agosto de 2009, la Legislatura de la Provincia de Neuquén aprobó la expropiación de Cerámicas Zanón, para que quede –legalmente- en manos de sus trabajadores/as-. En ese momento se concentraron en las intermediaciones de la legislatura: los obreros y las obreras de Zanón, los sindicatos de televisión, estatales, docentes y municipales. También partidos de izquierda: Partido de Trabajadores

---

<sup>58</sup> Definimos el término patriarcado según Gerda Lerner: “es la manifestación y la institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y los niños de la familia y la ampliación de ese dominio masculino sobre las mujeres a la sociedad en general. Ello implica que los varones tienen el poder en todas las instituciones importantes de la sociedad y que se priva a las mujeres de acceder a él. No implica que las mujeres no tengan ningún tipo de poder o que se las haya privado por completo de derecho, influencias y recursos”. En: LERNER, Gerda (2004) *La creación del patriarcado*, pág. 341.

<sup>59</sup> Para profundizar ver: CAFARDO, Analía y DOMINGUEZ FONT, Paula (2003) *Las empresas recuperadas: mujeres en lucha* en CAFARDO, Analía y DOMINGUEZ FONT, Paula *Autogestión obrera en el siglo XXI*, págs. 45 a 49.

<sup>60</sup> MELUCCI, Alberto (2002) *op. Cit.*, pág. 43.

Socialistas, Partido Obrero, Nueva Izquierda, Partido Comunista Revolucionario, Proyecto Sur, entre otros. Había también organizaciones estudiantiles universitarias y organizaciones sociales como la Confederación Mapuche, el Frente Popular Darío Santillán, la Colectiva Feminista La Revuelta, la murga Cobija Sueños y Artistas por la Expropiación de Zanón. Desde el exterior provincial asistieron trabajadores/as del INDEC, del Subte, de la Fábrica Brukman, del Hospital Garrahan y los canadienses realizadores del documental “La Toma”, película que describe el proceso de recuperación y que fue dirigida por Naomi Klein. No es casualidad que los trabajadores y las trabajadoras de FaSinPat hayan estado tan acompañados/as, ya que desde fines de 2001 se empezaron a trazar estas relaciones que consideramos esenciales para comprender el proceso de recuperación. Por eso, en esta apartado nos proponemos vislumbrar y analizar los elementos centrales que componen el contexto más inmediato de la acción: la vinculación con la comunidad de Neuquén, con las otras empresas recuperadas y, por último, las relaciones que se han establecido con el Estado provincial.

### **“Zanón es del pueblo”: la relación con la comunidad**

*“¿Por qué nosotros hoy estamos acá?  
Hoy estamos por el apoyo de la comunidad.  
No es porque nosotros seamos capos, no.  
Lo fuerte fue que la comunidad entendió este problema,  
y, entonces, la comunidad nos brindó el apoyo”.*

Paco –entrevista-

El proceso de lucha de los trabajadores y las trabajadoras estuvo siempre basado en acciones “hacia afuera” de la fábrica. Ya sea cuando comenzaron los conflictos con la patronal como cuando comenzó la gestión obrera. Esto produce una relación específica entre la fábrica y la comunidad y se modifica la función de la unidad productiva, se vive el pasaje de “Zanón S.A.” a “Zanón es del pueblo”.

“Sacar el conflicto a la calle” fue una de las medidas que tomaron los/as ceramistas en pie de lucha, así comenzaron allá por el año 2001 a hacer cortes de calle informativos, movilizaciones y salidas a los barrios para difundir la situación. En ese momento, durante los cinco meses que vivieron en la puerta de la fábrica cerrada, el

apoyo que le brindó la comunidad con alimentos fue esencial. Por otro lado, una vez que ingresaron a la unidad productiva y sufrieron los intentos de desalojo, los mismo hubieran sido efectivos si no hubieran concurrido tantas familias y organizaciones a ‘defender’ la gestión obrera. Cuando indagamos sobre ¿Por qué “Zanón es del pueblo”? estas fueron algunas de las respuestas:

*“Porque no puso un mango Zanón acá, lo puso el pueblo siempre. El tema que a vos te den subsidio de no pagar, de darte regalías, lo que te dan es del pueblo no es de Sapag ni de Menem ni del que está de paso por cuatro años. Tiene que ver con todas las riquezas que tiene nuestra provincia que de una u otra manera la administran ellos si se la han puesto a uno para que se llene de plata, entendés, pero en realidad la plata es de todos”.* (Marcelo)

*“Decimos que Zanón es del pueblo por el proyecto que nosotros tenemos: que esto sea estatizado y que la fábrica trabaje para el pueblo. Que se hagan cerámicos para hacer escuelas, hospitales.”* (Pepe)

*“La fábrica como es de los obreros ayuda mucho a la comunidad, por eso se dice que es del pueblo, porque manteniendo esta fábrica nos da la posibilidad de seguir haciendo donaciones y haciendo así muchas cosas que necesita la gente. Y la gente, que es la comunidad, es la que nos ayuda, entonces ¿de qué manera nosotros los retribuimos por todo lo que están haciendo? Es donándole, ayudando, haciendo salitas o si nosotros, por ejemplo, nos incrementamos podemos hacer otro tipo de obras.”* (Oscar)

A través de las declaraciones de los entrevistados podemos visualizar que tanto la experiencia de corrupción vivida en épocas de la patronal como el apoyo que le brindó la comunidad neuquina son las bases sobre la que se sustenta dicho lema. Ante la corrupción y el robo de plata que llevaron adelante Luis Zanón con el gobierno de turno, rechazan esta situación –que caracterizan como ‘robo al pueblo’- y proponen que la “nueva” Zanón se ponga al servicio del pueblo. Este “pueblo” del que hablan hace referencia a los sectores populares –del que forman parte-, que desprotegidos por el Estado se encuentran en situaciones de vulnerabilidad social.

Consideramos que las acciones que han llevado adelante los trabajadores y las trabajadoras en su relación con la comunidad neuquina ha tenido dos consecuencias



fundamentales: por un lado, la legitimidad de la lucha y, por otro lado, la consolidación de una nueva fábrica.

Con respecto al primer punto, durante todo el proceso de lucha, los trabajadores y trabajadoras de Zanón lograron presentarse como actores legítimos de la protesta. Se presentaron a la sociedad como auténticos trabajadores/as que defienden sus puestos de trabajo, que producen, muestran con números la viabilidad de la empresa y, además, incorporan más personal, direccionando la producción al “bien público” –proponiendo un plan de obras públicas para devolver lo que el empresario Zanón no devolvió-. Claramente, la legitimidad de encarar un ‘lucha por trabajo’ favoreció el apoyo que recibieron los obreros y obreras:

*“La comunidad se acá de Neuquén se vio reflejada en nuestra lucha, la tomó como parte. Creo que fundamentalmente porque acá lo que siempre se peleó, desde el principio, por el **trabajo**”.* (Alejandro)

Históricamente el mundo popular urbano había configurado una identidad colectiva en torno a la dignidad del trabajador/a; que se vio cuestionada a partir de la década del setenta. La desindustrialización, la informalización y el deterioro de las condiciones laborales –profundizadas en los noventa- marcaron un distanciamiento entre el mundo del trabajo formal y el mundo popular urbano. Sin embargo, el trabajo sigue asociado a la dignidad del sujeto, es por esto que la lucha por trabajo que encararon los trabajadores y trabajadoras de FaSinPat adquirió tanta legitimidad social – que tuvo mucha influencia en la decisión de la Legislatura Provincial de expropiar la fábrica-.

Este distanciamiento entre el mundo del trabajo y el mundo popular urbano llevó a la resignificación del territorio, que comenzó a tener una preponderancia significativa como campo de recomposición de solidaridades y en el reagrupamiento de luchas y resistencias. Reemplazando el lugar que ocupaba el mundo laboral como fuente de organizaciones y articulación de vínculos. En nuestro caso de estudio, se da una situación particular. En dirección contraria a la que se vivía en la mayor parte de los sectores populares obreros y obreras de Zanón se organizaron en torno a la fábrica para recuperar su fuente de trabajo y comenzar un proceso de lucha por la producción obrera. “El territorio, como también lo es la fábrica, deviene un lugar de pertenencia desde donde se restablecen los actores subalternos. La respuesta inicial del proceso de recomposición popular es la reorganización de los recursos existentes para hacerle

frente a la pobreza.”<sup>61</sup> Así, en el marco general de la dinámica de los sectores populares de organización territorial, en la lucha de FaSinPat el territorio tuvo y tiene un rol fundamental; es el espacio en el que se define la unidad política de las/os trabajadoras/es y el punto de articulación con otros sectores<sup>62</sup>, además de fuente de legitimidad, de pertenencia y desde el cual se construyen lazos de solidaridad.

*“Esta fábrica empezó a tener un sentido social, de solidaridad permanente. Entonces, toda la solidaridad que nosotros recibimos durante tanto tiempo nosotros la volvimos a volcar”.* (Alejandro)

Lo que hace que la fábrica adquiera nuevas funciones y otro rol, conformando una “nueva fábrica” al servicio de la comunidad:

*“La fabrica también hace donaciones de cerámicos a escuelas, instituciones. Se ha hecho, por ejemplo, una salita de primeros auxilios en barrios, casas a la gente de escasos recursos; que no han recibido respuesta por parte del gobierno, entonces se le ha dado una mano y se les ha hecho una casa. Son pocas cosas, porque tampoco podemos salir a hacer a todo el mundo. Pero bueno, en la medida que se puede, hemos sido solidarios con la gente que ha estado”.* (Oscar)

Esta medida de re-crear la fábrica bajo su control y posesión ha permitido a los/as trabajadores resistir a los embates del sistema y potenciar su lucha, anclada en un territorio -más allá de las paredes de la fábrica- y que convierte a la fábrica en un ‘espacio público no estatal’. Siguiendo los planteos de Stratta y Barrera (2009), resulta corriente que al pensar lo público nos remitamos a los marcos estatales, sin embargo, las transformaciones de las últimas décadas en la relación público/privado dan cuenta de una creciente subsunción de los espacios a la lógica de valorización –o sea, la colonización de nuevos espacios bajo la lógica del capital-. A contramano de esto, lo público adquiere nuevas formas -ya no sujetas a la lógica estatal- de la mano de las organizaciones populares que logran reapropiarse del espacio público y abrir nuevos espacios de politización: desde las tomas de tierras, pasando por la acción callejera de los movimientos de desocupados, hasta la recuperación de fábricas.

---

<sup>61</sup> STRATTA, Fernando y BARRERA, Marcelo (2009) El tizón encendido, pág. 98.

<sup>62</sup> Ver MAZZEO, Miguel (2004) Piqueteros. Notas para una tipología, pág. 106.

## Las otras empresas recuperadas

Dentro de las *relaciones con el ambiente*, analizaremos cuál ha sido el vínculo entre Zanón bajo control obrero y las otras empresas recuperadas a nivel provincial y nacional.

En el caso de FaSinPat, su lucha por “Estatización bajo control obrero” los diferenció de la totalidad de las fábricas recuperadas por sus trabajadores/as en Argentina. Propuesta que sostienen y contraponen, de manera crítica, frente a aquellas que se han conformado como cooperativas. Dentro del universo de las fábricas recuperadas existe una prevalencia marcada en el modo organizativo elegido por los/as trabajadores a la hora de resolver de qué manera se encara el problema de la continuidad de la unidad productiva. El formato cooperativa de trabajo es el dominante en más del 90% de los casos, por sobre el resto de las opciones, a saber: Sociedad Anónima (SA) o Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en un 4,7% y finalmente Control Obrero (acompañada de la propuesta de estatización) en un 2,3%<sup>63</sup>.

¿Qué determina la modalidad elegida? En el caso de FaSinPat, no se puede obviar que el “control obrero” remite a toda una tradición del pensamiento y la acción de las izquierdas a nivel mundial, sin embargo, es cierto que el hecho del “control obrero” en Zanón fue menos una decisión política elaborada y discutida que una de las tantas acciones directas que los y las protagonistas encararon con éxito sobre la marcha del conflicto, ante la urgencia de la situación local y nacional.

Otra característica que diferencia a las y los trabajadores de FaSinPat es que, desde sus comienzos, no se alienaron a ninguno de los movimientos de empresas y/o fábricas recuperadas y sostuvieron una postura crítica al respecto:

*“Nos quedamos solos porque lo nuestro era unificar todas las fabricas recuperadas y hacer un solo movimiento. No podía haber dos o tres, sino hacer un solo movimiento y luchar. Es lo que nosotros pregonábamos. Luchar por una ley de expropiación a nivel nacional, no una ley como empezaron a salir a niveles provinciales. Y cada uno expropiaba como podía, a ver... de acuerdo a la relación de fuerza que tenía era la expropiación que lograba. Bueno, nosotros creíamos que eso no servía porque había fábricas muy chicas que no tenían demasiada fuerza. Entonces era unificar y tratar, hacer un solo*

---

<sup>63</sup> El estudio más detallado sobre fábricas recuperadas menciona 170 casos en todo el país para el año 2003. En: FAJN, Gabriel (2003) *op. Cit.*

*movimiento y tratar de lograr una ley de expropiación para todas por igual. De que todas fueran expropiadas por la misma ley". (Paco)*

El entrevistado hace referencia a los dos movimientos más fuertes que surgieron: el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los trabajadores (MNFRT). Ninguno de los dos supo (y cabe preguntarnos hasta qué punto realmente lo intentaron) consolidar la unidad de todas las empresas recuperadas y convertirse en el movimiento de referencia de las mismas<sup>64</sup>.

Por otro lado, es interesante resaltar la importancia que le adjudican los/as miembros de FaSinPat a la organización con otras empresas recuperadas pero, sin embargo, queda sonando en nuestras cabezas la frase "*nos quedamos solos*"; que hace evidente que a pesar de la supuesta voluntad de construir un movimiento más amplio de empresas recuperadas, este no se logró.

Su lucha se ha sostenido por el apoyo recibido de diversos sectores organizados –como los que integran el arco de militancia neuquino- y el acompañamiento y la legitimidad que les brinda la comunidad neuquina. Por lo tanto, la propuesta de los y las ceramistas ha ido más allá de una organización de empresas recuperadas:

*"A nosotros nos parece que no había que encerrarse únicamente con las fábricas recuperadas sino que tenemos que pensar una organización que sea mucho más amplia."*(Marcelo)

A pesar de que la relación con otras empresas recuperadas a nivel nacional nunca llegó a la consolidación de un movimiento nacional, esta situación no se repite a nivel local. De la mano del Sindicato Ceramista, han acompañado la recuperación de dos empresas más: Cerámica del Valle y, la reciente, Cerámica Stefani (de Cutral-Co). Ambos procesos, comentan los protagonistas, no hubiesen podido llevarse adelante sin el apoyo brindado por los y las ceramistas de FaSinPat.

Además a nivel regional, ellos/as mismas han impulsado la creación y el sostenimiento en el tiempo de la Coordinadora del Alto Valle (o multisectorial) que reúne varias organizaciones sociales, movimientos y sindicatos.

---

<sup>64</sup> Cfr. REBÓN, Julián (2007) *op. Cit.*, pág. 119.

## **“Al gobierno le seguimos reclamando”: la relación con el Estado provincial**

Dentro de las relaciones que se han desarrollado durante estos nueve años de lucha, las vinculaciones con el Estado han sido determinantes para el proceso. Es necesario destacar que las referencias surgidas en el trabajo de campo, se dirigen casi en forma exclusiva al Estado Provincial, es por eso que en este apartado vamos a llevar adelante el análisis de esa relación. Esto se debe, entre otras cosas, al relativo aislamiento en el que surgió y se desarrolló el Estado neuquino desde su provincialización a partir de 1955, caracterizado por sus políticas de ‘bienestar’ que “proporciona las bases materiales para la construcción -desde el partido- de una cultura política basada en la retórica federalista, que se muestra opositora a los embates del ejecutivo nacional y tiene como objetivo el reforzamiento de una identidad con esas premisas: identificación en la lucha contra el poder central y consecuente negociación ventajosa con los gobiernos nacionales de turno. Otro dato importante lo revela el peso que adquiere el estado provincial que, además de interventor-planificador-distribucionista, se irá presentando además como empleador”<sup>65</sup>, a lo que se le suma la descentralización administrativa impulsada por las reformas neoliberales. Esto da por resultado una descentralización y provincialización del conflicto social, que nos explica la referencia constante por parte de los trabajadores y las trabajadoras a dicho Estado.

Es por esto que en este apartado vamos a analizar cuál y cómo fue esta relación, retomando la caracterización hecha sobre el Estado neuquino en el capítulo tres.

Durante los nueve años que lleva la lucha ceramista el Estado neuquino sigue en manos del MPN, un *partido-estado* de tinte peronista con poca alternancia política. Desde sus inicios hasta los noventa estuvo en manos del clan Sapag –con una estrategia populista- y en los noventa queda en manos de Jorge Sobisch (tres veces gobernador, 1989/94-1999/03-2003/07) que impulsa una política neoliberal de privatizaciones de empresas públicas y represión y persecución de la protesta. Su último período terminó luego del asesinato del docente Carlos Fuentealba. Y lo sucedió Felipe Sapag, del MPN, mostrándose como un hombre más flexible y comprensivo que Sobich pero, sin embargo, su política de gobierno sigue siendo la misma.

La relación entre el Estado provincial y Zanón bajo gestión obrera ha sido conflictiva desde el principio. Una empresa en manos de los/as trabajadores iba en contra del modelo empresarial que exponía y representaba Sobich, por lo tanto,

---

<sup>65</sup> AIZICSON, Fernando (2009) *op. Cit.* pág.68.

comenzaron las maniobras para detener esta lucha. Por un lado, hubo cinco intentos de desalojos durante tres años (2002-2005), persecución a los principales voceros de FaSinPat, medidas de amedrentamiento como amenazas a sus familiares, etc; situación que se repite en la actualidad:

*“En los últimos meses más de treinta y tres compañeros ceramistas, entre ellos Natalia Hormazábal, abogada del Sindicato Ceramistas, han sido imputados en nueve causas judiciales por luchar en contra de la desocupación y en defensa de nuestras fuentes de trabajo.”* (Comunicado del SOECN, miércoles 17 de noviembre de 2010)

Por otro lado, desde lo judicial también se implementaban obstáculos a la gestión obrera, las/os trabajadores no tuvieron respuesta a su Ley de Expropiación, se constituyeron como Cooperativa y sólo luego de un año le dieron la tenencia transitoria de la fábrica, a punto tal de dejarla al borde del remate. Hasta que, finalmente, Sapag<sup>66</sup> asume a la gobernación y en la legislatura se aprueba la Ley de Expropiación de Zanón, pero las trabas siguen y un año después, la misma no se ha hecho efectiva<sup>67</sup>:

*“Se voto la ley pero en lo administrativo es el Estado provincial el que tiene que terminar con lo administrativo. Y para terminar con lo administrativo tiene que empezar a cumplir con lo que se votó en la legislatura. Y bueno, ese es el trámite en el que se está hoy”.* (Paco)

Pero las trabas impuestas por el aparato estatal no se quedan solamente en el plano jurídico y represivo, sino también en lo económico. De las cinco empresas ceramistas situadas en Neuquén, tres se encuentran bajo control obrero y sólo dos reciben subsidios por parte del Estado, las mismas dos que están en manos de la patronal. Cuando Luis Zanón estaba a cargo de la fábrica el Estado provincial –a través del Fondo de Desarrollo Provincial- le otorgó un préstamo por \$19.290.997, que el

---

<sup>66</sup> “El gobierno de Sobich no cumplió ninguno, fue sordo, totalmente sordo, jamás nos atendía. Absolutamente anda. Pero nada de nada. Y cuando entró este gobierno, que es el mismo partido pero con otras personas, de alguna manera se comprometieron un poco más.” Entrevista a Paco.

<sup>67</sup> “Los obreros ceramistas marchamos una vez más a Casa de Gobierno para reclamarle al gobernador Sapag que finalice con los tramites de la expropiación de Zanón y un pliego de reclamos para el conjunto de la gestiones obreras”. Ver: Comunicado de Prensa del SOECN, jueves 14 de octubre de 2010; Comunicado de Prensa del SOENC, lunes 19 de julio de 2010

empresario nunca devolvió<sup>68</sup>. En la actualidad, FaSinPat no cuenta con ningún tipo de subsidio:

*“Estamos en desigualdad de condiciones con los empresarios. Ahora por el hecho de que esto es una experiencia nueva, es una fábrica recuperada, que está bajo control de los trabajadores, que no existe la patronal... por eso, claro, no coincide con las políticas de ellos.” (Paco)*

Ante esta situación, las trabajadoras y los trabajadores de FaSinPat conciben una relación conflictiva con el Estado y lo reconocen como un enemigo que no ayuda ni aporta al crecimiento y sostenimiento de Zanón bajo control obrero sino que perjudica la gestión. Sin embargo, las y los ceramistas le siguen reclamando al Estado:

*“Lo que queremos es que haya inversión, que haya créditos desde organismos oficiales –Estado provincial, nacional, el que sea-, para poder organizar un poco la fábrica, generar más puestos de trabajo. Generar más, para dar más. Ese es el objetivo: generar más, para dar más.” (Paco)*

Puntualmente, los reclamos que se le hacen al Estado son: créditos para financiar la mejora de la unidad productiva, subsidios de luz y gas para disminuir los gastos, compra de los productos de FaSinPat –para utilizar en los barrios, escuelas y centros de salud hechos por el gobierno-, la efectivización de la expropiación. Para llevar adelante estos reclamos ellos/as encaran una lucha desde lo legal pero sin dejar de lado la acción directa –que es su *herramienta* desde el comienzo del conflicto-:

*“Con el tema de los subsidios a las otras empresas se los dan y a nosotros no.. Te digo que las otras empresas no tienen que marchar ni nada, simplemente se los da. Entonces, continuamente nosotros tenemos que estar ahí reclamando. Así que por eso siempre nos van a ver y vamos a salir, vamos a marchar, siempre al Estado nosotros le vamos a estar reclamando”. (Marcelo)*

Esta vinculación con el Estado se presenta diferente a la de épocas anteriores, cuando el Estado de Bienestar se expandía en el territorio al tiempo la matriz identitaria de los trabajadores se conformaba a la par del movimiento obrero. En la actualidad se

---

<sup>68</sup> Para profundizar ver: AIZICSON, Fernando (2009) *op. Cit.*, pág. 96.

establece una *nueva relación con el Estado*<sup>69</sup> basada en el conflicto por la distribución de una ayuda social cuyos recursos son tan indispensables como escasos e insuficientes; donde coexisten la protesta y la negociación.

### 5.c. Fines de la acción

A lo largo del trabajo nos propusimos indagar sobre la acción colectiva como una construcción, considerando que lo que se edifica no sólo es la acción – organizarse, movilizarse, protestar, planificar- sino también el colectivo mismo. O sea, se produce la creación de un “nosotros” colectivo –más o menos estable e integrado en relación al tipo de acción- al compartir y ajustar tres clases de orientaciones: las relacionadas con los *medios para la acción*, aquellas referidas a las *relaciones con el ambiente* y aquellas vinculadas con los *fines de la acción*. En este apartado abordaremos la última de las orientaciones mencionadas.

Se propuso analizar los *fines de la acción* surgidos al calor de la experiencia / acción y que pueden ser pensados como *motivaciones* para el conjunto aunque no queden plasmadas en un “listado de objetivos”, que FaSinPat quiere alcanzar. En este sentido, es posible vislumbrar los *fines* en el análisis de la palabra (en documentos, entrevistas, etcétera) y la acción (el modo de organizarse, de protestar, de producir) de los y las integrantes del espacio participativo. Lo que se plantea es que los *fines* surgen, son practicados y redefinidos en el día a día de la organización, es decir que, en muchos sentidos, será en la práctica donde mejor puede *observarse* lo que la organización pretende y postula como modos de pensarse y actuar.

Los *fines* que persigue un grupo de personas nucleadas en un ámbito común, se convierten en muchos estudios sociales, en el aspecto central para intentar definir el tipo de organización que conforman y la explicación central de la acción. Si partiéramos de ese supuesto, tenderíamos a comenzar el análisis enumerando dichos objetivos, sin embargo, los proponemos como el corolario de este trabajo para postular los *fines de la acción* como resultado emergente en el proceso colectivo y prácticas cotidianas.

Por su parte, cabe señalar que lo que busca el colectivo no es idéntico desde el comienzo -compartimos la apreciación de Melucci de que los actores colectivos negocian y renegocian a lo largo del tiempo los diferentes aspectos de la acción, entre

---

<sup>69</sup> MERKLEN, Denis (2005) *op Cit.*, pág. 64.



ellos los *fines*-. Los mismos se han ido configurando al calor de las prácticas de las trabajadoras y los trabajadores en relación a la fábrica, aunque puedan señalarse aspectos que trascienden este espacio como puede ser la vinculación con organizaciones sociales, el Estado y la comunidad.

Dicho esto, comenzaremos haciendo alusión a la forma de organización de la producción y el trabajo, que son útiles para pensar los *fines de la acción*.

*“Si vos le preguntás a la mayoría ‘Che, del momento que tomaron la fábrica ¿sabían que iba a quedar para ustedes?’, si te dicen que sí te mienten. Porque se fueron dando pasos, pasos, pasos, pasos cortitos”.* (Marcelo)

Mantener la fuente de trabajo, seguir en la fábrica o cobrar los salarios atrasados, eran, entre otros, los reclamos que compartieron inicialmente los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica. En aquel momento la necesidad de no perder la fuente laboral y, con ella, su condición de trabajadores, era resuelta/pensada/experimentada de modo individual, ante la falta de un colectivo unificador. Hoy, estos fines se mantienen pero se resuelven, piensan y experimentan de manera colectiva:

*“El objetivo de nosotros es seguir produciendo y sobre todo para que no se caiga la ilusión para los demás trabajadores que vienen mirando el tema, que se puede, que se puede gestionar una fábrica con los trabajadores. Que el solo hecho de saber que tenés que tener un patrón únicamente para producir es una mentira, que el patrón lo único que hace es llevarse las ganancias él solo y acá la podes repartir”.* (Marcelo)

*“Ojalá pudiéramos tener más puestos de trabajo, aumentar la producción, ojalá podamos tener la fábrica en su totalidad en marcha.”* (Pepe)

*“Y ahora hay que remarla para que esto no se hunda. Y yo tengo la idea de que esto es como una vaca lechera, que no se va a quedar sin leche. Y esto entonces no se va a hundir porque... Zanón con esta empresa hizo otras empresas. Entonces si vos te pones a analizar yo pienso que si tenemos una buena administración esto sale adelante”.* (Paco)

Los aspectos estrictamente vinculados a asuntos económico-productivos mencionados en las anteriores entrevistas, resultan comprensibles al ver los números que se manejan: en la actualidad, FaSinPat está trabajando a menos del 50% de su capacidad, la crisis económica por la que atraviesa la economía la afecta directamente, no ha habido renovación tecnológica en los últimos años, lo que hace que disminuya su competitividad en el mercado. Además, las decisiones sobre la producción se establecen como decisiones estrictamente económicas, donde no tienen relevancia las valoraciones políticas –a pesar de que plantean que la producción debería estar orientada a las necesidades de la población-.

Por el otro lado, aparecen intenciones en los/as trabajadores/as que van más allá de la producción: generar nuevos puestos de trabajo, lograr que la empresa trascienda en el tiempo y pueda ser fuente laboral para futuras generaciones:

*“Siempre se mantuvo un objetivo común, el primero y principal que fue mantener la fuente de trabajo, ese objetivo nunca se pierde. Y a futuro esperamos que esto cada vez sea más grande y que como toda fábrica rinda sus frutos el día de mañana también. Y que no seamos nosotros, que puedan ser nuestros hijos, o que sea alguna gente de la comunidad que entre a trabajar y que haya una fuente de trabajo para todos... que es importante, mas en la provincia... que sea del pueblo, una fábrica del pueblo”. (Oscar)*

Consideramos, a su vez, que la presencia en el discurso de los entrevistados de “objetivos” vinculados a la producción, debe ser comprendida en un marco más general de *finés de la acción* que apunta a legitimar la posibilidad de gestión obrera sin patrón, a sostener un modo de producción divergente respecto del tradicional y, por lo tanto, reforzar la construcción de un modo de pensarse y actuar conjuntamente, esto es, la edificación de una *politicidad* particular que se distingue de las vías de politización habituales para la clase obrera hasta poco tiempo atrás.

Las medidas vinculadas a la producción y al trabajo que hemos nombrado se traducen, por otro lado, en una forma de organización específica dentro de FaSinPat. Ésta no es cualquier empresa, allí no existen jerarquías ni mandos directos. La asamblea es el órgano máximo de toma de decisiones y para que funcione correctamente es necesaria la participación de todas las personas que trabajan en la fábrica. Es por esto que la asamblea como mecanismo participativo y horizontal para llevar adelante la lucha, adquiere un doble carácter: por un lado, es un *medio* para un

tipo de acción particular en la que el compromiso y la construcción de relaciones más humanas resultan centrales, asunto que fuera analizado, y, por el otro lado, la instancia asamblearia puede ser postulada como un *fin de la acción*, considerando el mismo en el sentido que se propuso anteriormente.

En base a estos aspectos, se han implementado nuevas pautas para establecer relaciones con otras organizaciones. La política encarada desde FaSinPat con otras empresas recuperadas, se ha centrado en la conformación de un movimiento nacional que nuclea a todas. Sin embargo, surgieron diferentes organizaciones de empresas recuperadas que dividieron los intereses de trabajadoras y trabajadores, los más reconocidos fueron los ya mencionados MNER y el MNFRT. Ante esta situación, FaSinPat se mantuvo al margen de las mismas, sin participar de ninguna de ellas. Es así que el objetivo de conformar un único movimiento nacional de las recuperadas no se logró consolidar hasta el momento<sup>70</sup>.

Consideramos que, tanto la crítica constante que los y las trabajadoras hacen a la forma ‘cooperativa’ como modo de organización –por sus jerarquías y mandos-, la propuesta de trabajo y organización con otros sectores en lucha, las nuevas maneras de organizar el trabajo y la función social que le atribuyen a la fábrica no son fenómenos desvinculados entre sí, sino que comparten elementos vinculados a la búsqueda de reconocimiento y dignidad.

Esto queda plasmado en buena parte de los disparadores de la acción. Por un lado, desde el comienzo de su lucha, tras la muerte del compañero Daniel Ferrás en el año 2000 y el creciente número de accidentes laborales, empezaron a organizarse ante la necesidad de proteger sus propias vidas:

*“Los niveles de accidentología terribles, acá había cuando estaba la patronal un promedio de treinta accidentes mensuales, o sea, uno por día y uno fatal por año.” (Alejandro)*

---

<sup>70</sup> Ante dicha realidad, los trabajadores y las trabajadoras de FaSinPat se proponen emprender un camino que va más allá de las recuperadas. Principalmente desde los miembros y dirigentes del sindicato de obreros y empleados ceramista de Neuquén (SOECN), nace la propuesta de sumarse a un proyecto político más amplio con otras empresas y otros trabajadores (ocupados/as y desocupados/as). Es así que se instaló el debate -desde mediados de 2009- de integrarse a la CTA (Central de Trabajadores Argentinos). Cabe resaltar que esta necesidad de ser parte de la CTA (para consolidar la articulación nacional) no es percibida por todas las personas que trabajan en la fábrica. Muchas de ellas consideran de mayor urgencia superar los problemas productivos que los aquejan. Sin embargo, ante esta propuesta, resta esperar el devenir de los años para ver si la estrategia propuesta por los trabajadores y las trabajadoras de FaSinPat que forman parte del SOECN, se consolida como proyecto político donde confluyan organizaciones de trabajadores, barriales, estudiantiles.

Ante la posibilidad de *morirse trabajando* no dejaron de trabajar sino se organizaron para recuperar la Comisión Interna del Sindicato, desde donde trabajaron sobre las normas de seguridad e higiene para mejorar las condiciones laborales. Por otro lado, cuando recibieron los telegramas de despido y marcharon a Casa de Gobierno su principal motivación era no perder su fuente laboral, rechazando el pasaje de trabajador/a a pobre, al que sólo cabe ‘asistir’ o reprimir según la mirada dominante.

A la vez que rechazaban ser simples objetos usados para que otro aumente sus riquezas. De estas experiencias surge la voz de la protesta y la denuncia, que devino en organización y nuevas prácticas:

*“Acá ante todo está el compañero, la persona. Para nosotros no somos un número como éramos con la empresa, nosotros somos personas, somos trabajadores, somos compañeros de trabajo. Eso es lo primero, lo primordial para nosotros. Los números los dejamos para la producción”.* (Paco)

*“Antes lo normal era que haya un muerto por año, compañeros que perdieron brazos, que quedaron paralíticos. Eso disminuyó estrepitosamente con la gestión obrera, ¿por qué?. Porque nadie te corre, nadie te apura, nadie está ‘soplándote la nuca’. Ahora puedes trabajar tranquilo, podés tomar mate. Antes no se podía tomar mate. Todo eso cambio, hoy trabajás con libertad, con tranquilidad, a conciencia.”* (Reinaldo)

Es interesante resaltar que para la existencia de esta organización y de las nuevas prácticas que conforman el colectivo, los trabajadores y las trabajadoras se enfrentaron a situaciones donde arriesgaron su vida:

*“Cada vez que venía una amenaza de desalojo, cada uno era consciente de que si venía una represión podía pasar cualquier cosa. Pero había una postura seria de parte de los compañeros, no obligada, pero convencidamente de que vos te querías quedar dentro de las instalaciones. Además había lugares como estratégicos porque si bien éramos conscientes de que si venía un desalojo iban a pasar cosas, también es cierto que ellos son muchos y que íbamos a perder pero que íbamos a perder dignamente, poniéndote seriamente, poniendo en riesgo tu vida.”*(Marcelo)

En estas situaciones fue necesario arriesgar la existencia individual de alguno/a de ellos/as para poder mantener al colectivo, porque defender la fábrica, defender lo que ellos/as están construyendo fue una acción que garantizó la existencia del colectivo. Se produce una paradoja: la misma decisión que pone a salvo su existencia colectiva supone un peligro para su existencia individual.

Por otro lado, la situación que vivieron las trabajadoras y los trabajadores al cerrar la fábrica, su necesidad trabajar para no poner en riesgo el sustento de su familia no les otorgaba ninguna opción, la crisis se hacía sentir y afectaba directamente a los sectores populares. La amenaza del desempleo era inminente y la salida que proponía el gobierno era un plan social, respuesta que los/as trabajadores/as rechazaban:

*“Y estábamos en un mar de desocupación en el país, terrible, entonces, qué hacemos, pasamos a engrosar las filas de desocupados recibiendo un plan de 150 pesos o ingresamos y la ponemos a producir. Y decidimos no a los 150, no al plan trabajar ese y decidimos empezar a producir”. (Paco)*

Lograron cuestionar un destino que parecía irremediable y que ya había alcanzado a buena parte de los sectores obreros: que se entregaran dócilmente a su nueva situación de desocupados/as; ya que se encontraban en la defensa de su identidad laboral. Se aferraron al trabajo que saben hacer y a la legitimidad de su deseo de trabajar. Entonces, la recuperación de la fábrica se presenta como el avance hacia un espacio de trabajo y hacia la defensa y el reconocimiento de una identidad construida alrededor del mismo. Proceso por el cual el sujeto colectivo se reconoce como valioso y, por tanto, con capacidad de crítica respecto de su situación y de acción transformadora.

### **A modo de conclusiones**

A lo largo del presente trabajo hemos abordado los diferentes aspectos que nos aproximan a la comprensión de la experiencia de los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica recuperada FaSinPat (Ex Zanón S.A.). A continuación expondremos las conclusiones que fueron surgiendo durante el proceso de investigación.

Las transformaciones operadas en la sociedad argentina a partir de mediados de la década del setenta tienen su correlato en la implementación de una nueva etapa de expansión hegemónica del capitalismo denominado neoliberalismo. Como proceso económico implicó el desmantelamiento del aparato productivo, la privatización de lo público y una sistemática política de desindustrialización. Este avance del capital financiero sobre el productivo, significó, por un lado, el reemplazo de un modelo de industrialización por sustitución de importaciones por uno de *valorización financiera* que favoreció a los sectores más concentrados de capital. Por otro lado, configuró una sociedad excluyente caracterizada por la fragmentación y la polarización social, el aumento exponencial de la marginalidad y el desempleo y la crisis de las instancias de integración ciudadana a partir de la reestructuración de las funciones del Estado.

En el marco de las transformaciones operadas en el mundo del trabajo –principal fuente de identificación para los sectores populares durante décadas- los trabajadores y las trabajadoras, en muchos casos desocupados, comenzaron a desarrollar renovadas y novedosas estrategias de sobrevivencia para enfrentar la nueva situación y reclamar por la obtención de mejoras básicas en las condiciones de vida.

Las exigencias por el mantenimiento o la obtención de reconocimiento y mejoras básicas en las condiciones de vida, desembocaron en la emergencia de novedosas prácticas políticas que dieron origen a un cambio en las relaciones que los sectores populares establecen con la política.

El trabajo, como se dijo, fue un elemento que permitió la construcción de identidades sociales y políticas en las sociedades industrializadas. Es por esto que con el proceso de desregulación laboral se produjo una dinámica descolectivizadora que trajo aparejada la entrada a la precariedad de muchos sujetos y grupos sociales, además de la pérdida de los soportes sociales y materiales que durante décadas habían configurado las identidades sociales. Así vimos cómo las transformaciones estructurales tendieron a ser procesadas y traducidas subjetivamente produciendo un resquebrajamiento de las antiguas identidades y una lenta y costosa construcción de nuevas formas identitarias, a partir de los espacios desde donde los sujetos desenvuelven su cotidianeidad.

En este contexto, surge y se desarrolla el proceso que se abordó. La toma y puesta en funcionamiento por parte de sus trabajadores y trabajadoras de unidades productivas quebradas es parte de las estrategias que improvisan los sectores populares para no perder su sustento material e identitario.

Sin embargo, lo que caracterizó a este periodo fue el pasaje obligado “de la fábrica al barrio”. Los trabajadores y trabajadoras de Zanón S.A. representan un ejemplo de rechazo a ese destino, desde el momento en que emprenden la recuperación de la fábrica, como fuente laboral y, como se intentó mostrar, como espacio de identificación colectiva.

Esta experiencia nació de la *posibilidad de desobediencia* en una lucha por la vida misma, que no sólo se tradujo en la toma y puesta en funcionamiento de la fábrica sino que estuvo cargada de soluciones colectivas, de búsquedas que exceden lo individual y de una lucha que se nutre de los lazos solidarios de la comunidad.

Por otro lado, vimos cómo los trabajadores y las trabajadoras de Zanón bajo control obrero avanzaron sobre la producción y pusieron en funcionamiento la unidad productiva bajo una lógica diferente a la de Zanón S.A. La asamblea fue la solución planteada por parte de las y los ceramistas ante el problema de organización de la producción y de la toma de decisiones, por lo tanto, se conformaron espacios de participación nuevos y diferentes, que cuestionan y superan la dinámica convencional de la administración de una empresa.

Otro de los medios para la acción analizados fue el cambio en la relación entre pares. Los lazos de solidaridad y compañerismo surgieron y se fortalecieron en el proceso de lucha por la recuperación de sus puestos de trabajo y contra la pérdida de su identidad como trabajadores/as. En contraposición con su experiencia previa, estos lazos permitieron la consolidación de una *nueva concepción del trabajo y de la organización* que posibilitó la revalorización de los y las trabajadoras, en tanto sujetos activos que luchan por su dignidad.

En este marco de acción, la relación con *otros*, tanto el Estado provincial como la comunidad neuquina, resultó decisiva para su conformación/definición como sujeto colectivo. Por un lado, el rechazo de las políticas gubernamentales, llevó al establecimiento de una relación con el Estado basada en el conflicto por la distribución de una ayuda social cuyos recursos son tan indispensables como escasos e insuficientes; coexistiendo la protesta y la negociación. Por otro lado, la fábrica se consolidó como punto de articulación con otros sectores además de fuente de legitimidad, de pertenencia

y desde el cual se construyen lazos de solidaridad. La vinculación que se estableció con la comunidad y el territorio permitió a obreros y obreras de FaSinPat resistir a los embates del sistema y a potenciar su lucha, convirtiendo la fábrica en un *espacio público no estatal* y vía de politización emergente en un contexto de crisis.

En definitiva, podemos señalar que gran parte de los aspectos analizados a partir de categorías propuestas (*medios para la acción, las relaciones con el ambiente y fines de la acción*) para comprender la acción colectiva de las y los trabajadores organizados se vinculan con la búsqueda de **reconocimiento y dignidad**, por fuera de los parámetros establecidos por las clases dominantes. Esta situación -plasmada tanto en el discurso como en la práctica del colectivo- legitima la posibilidad de gestión obrera, divergente, sin patrón, posibilita la paulatina y sostenida construcción de un modo de pensarse y actuar conjuntamente, o sea, sirve de base para edificar una *politicidad* particular. En esta producción cotidiana de lo social, los actores ponen en juego un complejo conjunto de sensibilidades políticas, creencias y actitudes que va definiendo, en un plano simbólico, aquello que para ellos es *hacer política*. Además, la recuperación del espacio de trabajo y la defensa por el reconocimiento de la identidad construida alrededor del mismo, es un proceso por el cual el sujeto colectivo se reconoce como valioso y, por lo tanto, con capacidad de crítica y de acción transformadora.

A lo largo de este trabajo nos propusimos indagar la acción colectiva como producto construido, considerando que lo que se construye no sólo es la acción – organizarse, movilizarse, protestar, planificar- sino también el colectivo mismo que la lleva a cabo. En nuestro caso particular vimos cómo las solidaridades establecidas y los años de lucha fueron configurando un “nosotros” colectivo que se fortalece en situaciones críticas, se unifica con claridad cuando se percibe que el “otro” lo interpela –*el afuera constitutivo*- o cuando se pone en duda el “nosotros”. Por otro lado, las diferencias internas entre los y las trabajadoras de FaSinPat nos muestran, además de una necesaria heterogeneidad, un complejo proceso de sutura de las distintas visiones y experiencias que conviven al interior de un colectivo.

La acción colectiva posee un efecto concreto más allá de las intenciones que esgrimen quienes participan en ella; es por esto que el tema de identidad entra a jugar un rol destacado. Se estima que el caso analizado resulta un vehículo apto para aproximarse a algunas de las formas de organización propias de los sectores populares en la Argentina contemporánea y desde las cuales emergen modos de construcción de



identidad novedosos. Se postula la posibilidad de trascender el caso analizado en sí mismo y ofrecer elementos que aporten a la comprensión de asuntos más generales. Se espera entonces que, de este trabajo, puedan obtenerse insumos para indagar sobre la relación que existen entre acción colectiva, politicidades y construcción identitaria en sectores populares de la Argentina contemporánea.

Finalmente, pueden plantearse líneas de trabajo a futuro que enriquecerían el debate dentro de los estudios sociales sobre los sectores populares, puntualmente, el análisis de la cuestión de género y la representación de las mujeres en los procesos de recuperación de empresas y, en un ámbito más general, la lucha por el reconocimiento y por la dignidad que subyace en los procesos de organización, más allá del formato que adopte. Esperamos, en definitiva, que este trabajo signifique un aporte al conocimiento sobre los sectores populares y contribuya a la comprensión de la lucha de los trabajadores y las trabajadoras de FaSinPat.

## **Bibliografía**

ACUÑA, C. y otros (2007) Sin Patrón: fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores, La Vaca Editora, Buenos Aires.

AGLIETTA, Michael (1979) Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de Estados Unidos, traducción Juan Bueno, Siglo XXI editores, España.

AIZICSON, Fernando (2005) *Neuquén como campo de protesta* en FAVARO, Orietta (edit.) Sujetos sociales y política. Historia de la norpatagonia reciente, La Colmena, Buenos Aires.

AIZICSON, Fernando (2006a) *Izquierda y conflicto social: el clasismo y el control obrero en Cerámica Zanón*, informe final beca junior, CLACSO-ASDI, Buenos Aires.

AIZICSON, Fernando (2006b) *Teoría y práctica del Control Obrero: el caso de Cerámica Zanón, Neuquén, 2002-2005*, en Revista Herramienta N° 31, disponible en <http://www.herramienta.com.ar/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=351>, en [www.herramienta.com.ar](http://www.herramienta.com.ar), consultado el 15 de septiembre de 2008.

AIZICSON, Fernando (2007) *El clasismo revisado. La impronta del trotskismo en la politización del sindicato ceramista: Zanón Bajo Control Obrero, Neuquén 1998-2006*, en Labour Again Publications, disponible en <http://iisg.nl/labouragain/documents/aizicson.pdf> en <http://iisg.nl/labouragain>, consultado el 20 de julio de 2009.

AIZICSON, Fernando (2009) Zanón. Una experiencia de lucha obrera, Herramienta-El fracaso, Buenos Aires.

ALBELLI, José (2009) *Empresas Recuperadas*, disponible en <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/Abelli.pdf>, en <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/index.htm>, consultado el 10 de enero de 2009.

ALMEYRA, Guillermo (2004) La protesta social en la Argentina (1990-2004) Colección "Biblioteca del pensamiento nacional", Ediciones continente, Buenos Aires.

ALTIMIR, Oscar y BECCARIA, Luis (1999) *El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en Argentina*, en Revista Serie Reformas Económicas, N° 28, Naciones Unidas/CEALS, Santiago de Chile.

AMIN, Samir (2002) El capitalismo en la era de la globalización, Editorial Paidós, Barcelona.

ANTUNES, Ricardo (2005) Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo, Herramienta/TEL, Buenos Aires.

AUYERO, Javier (2001) La política de los pobres. Las prácticas clientelistas del peronismo, Cuadernos Argentinos Manantial, Buenos Aires.

AUYERO, Javier (2002) La protesta. Retratos de la beligerancia popular en la Argentina democrática, Libros del Rojas-UBA, Buenos Aires.

AUYERO, Javier (2004) Vidas beligerantes. Dos mujeres argentinas, dos protestas y la búsqueda de reconocimientos, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

AZPIAZU, Daniel y BASUALDO, Eduardo (1998) El nuevo poder económico, Hyspamérica, Buenos Aires.

- BARBEITO, Alberto y LO VUOLO, Rubén (1992) La modernización excluyente. Transformación económica y Estado de Bienestar en Argentina, UNICEF/LOSADA, Buenos Aires
- BASUALDO, Eduardo (2002) “*La crisis actual en Argentina: entre la dolarización, la devaluación y la redistribución del ingreso*” en Revista CHIAPAS N° 13, año 2002, disponible en <http://www.revistachiapas.org/No13/ch13.html>, en [www.revistachiapas.org](http://www.revistachiapas.org), consultado 11 de noviembre de 2010.
- BATTISTINI, Osvaldo (comp.) (2004) El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores, Prometeo Libros, Buenos Aires.
- BRAVO, Nazareno (2007) Acción colectiva y construcción de identidad en sectores populares de la Argentina Actual. El caso de la Biblioteca Popular del Barrio La Gloria en Mendoza, Tesis de doctorado, sin publicación.
- CAFARDO, Analía y DOMINGUEZ FONT, Paula (2003) *Autogestión obrera en el siglo XXI*, Cuaderno de trabajo N°27, Centro Cultural de la Cooperación, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
- CAMPIONE, Daniel y RAJLAND, Beatriz (2006) *Piqueteros y trabajadores ocupados en la Argentina de 2001 en adelante*, en CAETANO, Gerardo (comp.) Sujetos sociales y Nuevas formas de protesta, CLACSO, Buenos Aires.
- CASTEL, Robert (1999) La Metamorfosis de la cuestión social, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- DELFINI, Marcelo y PICCHETTI, Valentina (2004) *De la fábrica al barrio y del barrio a las calles*, en BATTISTINI, Osvaldo (comp.) (2004) El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores, Prometeo Libros, Buenos Aires
- DI MARCO, Graciela y PALOMINO, Héctor (coord.) (2003) Movimientos sociales en la Argentina. Asambleas: la politización de la sociedad civil, Universidad Nacional de San Martín-Jorge Baudino Ediciones, Buenos Aires.
- ECHAIDE, Javier (2008) *Empresas Recuperadas: situación sobre las expropiaciones*, disponible en <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/Echaide.pdf>, en <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas>, consultado en 10 de enero de 2010, pág. 4.
- FAJN, Gabriel (2003) Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
- FAVARO, Orietta y AIZICSON, Fernando (2006) *Al filo de la cornisa. La resistencia obrera en la fábrica Zanón, Neuquén* en Revista Realidad Económica N° 197, IADE, Buenos Aires.
- FEIJOÓ, María del Carmen (2001) Nuevo país, nueva pobreza, Fondo de Cultura Económica, México.
- FIGARI, Carlos (2006) “*Ocupar, resistir, producir y educar*”. *Fábricas y empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires*, en Labour Again Publications, disponible en <http://iisg.net/labouragain/documents/figari.pdf> en <http://iisg.net/labouragain/>, consultado el 10 agosto de 2009.

- FOUCAULT, Michel (1976) Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- GAMBINA, Julio (2001) “*Estabilización y reforma estructural en la Argentina (1989/99)*”, en SADER, Emir (comp.) El ajuste estructural en América Latina, costos sociales y alternativas, CLACSO, Buenos Aires.
- GAMBINA, Julio y otros (2006) *Las resistencias latinoamericanas del siglo XXI. Empresas recuperadas en Argentina*, en CECEÑA, Ana Esther (comp.) Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado, CLACSO, Buenos Aires.
- GIARRACA, Norma (2001) La protesta social en la Argentina. Transformaciones económicas y crisis social en el interior del país, Editorial Alianza, Buenos Aires.
- GIDDENS, Anthony (1998) La construcción de la Sociedad, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- HARVEY, David (1998) La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- JELIN, Elizabeth (1987) Movimientos sociales y democracia emergente, Centro Editor de América Latina (CEAL), Buenos Aires.
- KESSLER, Gabriel (2000) *Redefinición del mundo social en tiempos de cambios. Una tipología para la experiencia del empobrecimiento*, en SVAMPA, Maristella (comp.) Desde Abajo. Las transformaciones de las identidades sociales, editorial Biblos, Buenos Aires.
- LEIS, Héctor (1989) El movimiento por los derechos humanos y la política argentina, Centro Editor de América Latina (CEAL), Buenos Aires.
- LERNER, Gerda (1994) La creación del patriarcado, Editorial Crítica, Barcelona.
- LUCITA, Eduardo (2004) *Empresas bajo gestión obrera directa en Argentina: aportes para una propuesta integral*, disponible en <http://www.aporrea.org/actualidad/a6741.html>, en [www.aporrea.org](http://www.aporrea.org), consultado el 12 de marzo de 2010
- MARIN, Juan Carlos (2007) El ocaso de una ilusión. Chile 1967/1973, Colectivo Ediciones, Buenos Aires.
- MARTINEZ, Josefina (2002) *Fábricas ocupadas y gestión obrera directa. Apuntes para una reflexión histórica y teórica*, en Revista Lucha de Clases, N° 1, Noviembre 2002, Buenos Aires.
- MARX, Karl (1956) La ideología alemana, Lautaro editores, Buenos Aires.
- MARX, Karl (2000) El Capital. Crítica de la economía política. Libro I- Tomo I, 2ª edición, AKAL ediciones, Madrid.
- MAZZEO, Miguel (2004) Piqueteros. Notas para una tipología, Ediciones Manuel Suárez, Buenos Aires.
- MELUCCI, Alberto (2002) Acción colectiva, vida cotidiana y democracia, 1ª reimposición, El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, México, D.F.
- MERKLEN, Denis (2004/5) *Sobre la base territorial, la movilización popular y sobre sus huellas de acción*, en Laboratorio: estudios sobre el cambio y la desigualdad social. Año 6, N°16, CEyDS-UBA, Buenos Aires.
- MERKLEN, Denis (2005) Pobres ciudadanos: las clases populares en la era democrática (Argentina, 1983-2003), Editorial Gorla, Buenos Aires.

MEYER, Laura y CHAVES María (2008) *Aires de libertad. Zanón bajo gestión obrera*, en Revista OSAL, año IX, N° 24, CLACSO, Argentina, disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal24/07meyer.pdf>, en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar>, consultado el 21 de agosto de 2009.

MINUJIN, Alberto y KESSLER, Gabriel (1995) La nueva pobreza en la Argentina, Editorial Planeta, Buenos Aires.

NAISHTAT, Francisco, y otros (Comp.) (2005) Tomar la palabra: estudios sobre la protesta social en la Argentina contemporánea, Prometeo libros, Buenos Aires.

OUVIÑA, Hernán (2008) *Las asambleas barriales y la construcción de lo 'público no estatal': La experiencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, en: LEVY, Bettina y GIANATELLI, Natalia (comp.) La Política en Movimiento. Identidades y experiencias de organización en América Latina, CLACSO, Buenos Aires.

PALOMINO, Héctor (2003) *Las experiencias actuales de la autogestión obrera en la Argentina*, en Revista Nueva Sociedad, N° 184, marzo-abril de 2003, Caracas.

PALOMINO, Héctor (2005) *Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina*, en DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (comp.) Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina. Colección Grupos de Trabajo, CLACSO, Buenos Aires.

PALOMINO, Héctor y equipo (2003) *El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas*, en Revista Sociedad N° 20/21, UBA, Buenos Aires.

PETRAS, James y VELTMEYER, Héctor (2002) “Autogestión de Trabajadores en una perspectiva histórica”, en CARPINTERO, Enrique y HERNANDEZ, Mario (comp.) Produciendo realidad. Las empresas comunitarias. Grissinópolis-Río Turbio-Zanón-Brukman-General Mosconi, Editorial Topía, Buenos Aires.

REBÓN, Julián (2004) Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas, Ediciones Picaso-La rosa blindada, Buenos Aires.

REBÓN, Julián (2007) La Empresa de la Autonomía: Trabajadores recuperando la producción, Colectivo Ediciones-Ediciones Picaso, Buenos Aires.

REBÓN, Julián y SAAVEDRA, Ignacio (2006) Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores, Claves para todos-Capital Intelectual, Buenos Aires.

ROITTER, Mario (2007) *Nuevas Experiencias de Economía Social en Argentina*, en VI Conferencia Regional de ISRT para América Latina y el Caribe, San Salvador de Brasil, Disponible en <http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/051.pdf>, en [www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org), consultado 17 de noviembre de 2009.

ROJAS SORIANO, Raúl (1989) Investigación social, teoría y praxis, Editorial Plaza y Valdez, México. Págs. 170-178

RUGGERI, Andrés (coord.) (2009) La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza. Selección de trabajos del I Encuentro Internacional La Economía de los Trabajadores, Ediciones de la Cooperativa Chilavert, Buenos Aires.

RUGGERI, Andrés y otros (2005) Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del segundo relevamiento entre empresas recuperadas por los trabajadores, Filosofía y Letras de la UBA, Buenos Aires.

- SACHA, José (2001) *Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores*, publicado en Revista Realidad Económica, N° 183, IADE, Buenos Aires.
- SCRIBANO, Adrián (1999) *Argentina 'cortada': cortes de ruta y visibilidad social en el contexto de ajuste*, en MAYA, Margarita López Lucha popular, democracia, neoliberalismo: protesta popular en América Latina en los años de ajuste, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela.
- SEMÁN, Pablo (2000) *El pentecostalismo y la religiosidad de los sectores populares*, en SVAMPA, Maristella (comp.) Desde abajo. La transformación de las identidades sociales, Biblos, Buenos Aires.
- SEMAN, Pablo y VILA, Pablo (2006) *Rock chabón e identidad juvenil en la Argentina neoliberal*, en FILMUS, Daniel (edit.) Los noventa. Política, sociedad y cultura en América Latina y Argentina de fin de siglo, Eudeba-FLACSO, Buenos Aires.
- SENÉN GONZALÉZ, Santiago y BOSOER, Fabián (2009) Breve historia del sindicalismo argentino, editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- STAKE, Robert (1998) Investigación con estudio de casos, Morata, Madrid.
- STRATTA, Fernando y BARRERA, Marcelo (2009) El tizón encendido, Editorial El Colectivo, Buenos Aires.
- SVAMPA, Maristella (2000) *Identidades Astilladas*, en SVAMPA, Maristella (comp.) Desde abajo. La transformación de las identidades sociales, Biblos, Buenos Aires.
- SVAMPA, Maristella (2001) Los que ganaron. La vida en los countries y en los barrios privados, Biblos, Buenos Aires.
- SVAMPA, Maristella (2005) La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo, Taurus, Buenos Aires.
- SVAMPA, Maristella (2008a) Cambio de época: Movimientos sociales y poder político, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- SVAMPA, Maristella (2008b) *Argentina: una cartografía de las resistencias (2003-2008)*, en Revista OSAL, N°24, año IX, CLACSO, Argentina.
- SVAMPA, Maristella y PEREYRA, Sebastián (2003) Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras, Biblos, Buenos Aires.
- TARROW, Sydney (1997) El poder en movimiento: los movimientos sociales, la acción colectiva y la política, Alianza, Madrid.
- TIRONI, Eugenio y LAGOS, Ricardo (1991) *Actores sociales y ajuste estructural*, en Revista de la CEPAL n°44, año 1991, Santiago de Chile.
- VASILACHIS, Irene (1992) Métodos cualitativos I, Centro Editor, Buenos Aires.
- VILLANUEVA y MASSETTI (comp.) (2007) Movimientos sociales y acción colectiva en la Argentina de hoy, Prometeo libros, Buenos Aires.
- ZIBECHI, Raúl (2003) Genealogía de la revuelta. Argentina, la sociedad en movimiento, Letra Libre, La Plata, Argentina.
- ZIBECHI, Raúl (2006) *La emancipación como producción de vínculos* En: CECEÑA, Ana Esther (comp.) Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado, CLACSO, Buenos Aires.