



**REVISTA DE ESTUDIOS CRÍTICOS**

Centro de Estudios y Actualización en Pensamiento Político, Decolonialidad e Interculturalidad,  
Universidad Nacional del Comahue

**De la cancha a la fábrica: espacios de participación emergentes en un  
contexto de despolitización**

María Victoria Seca\*

**Resumen:**

Las trabajadoras y los trabajadores de Zanón S.A. a mediados de 2001 sufrieron las medidas de vaciamiento, quiebra fraudulenta y cierre de la unidad productiva que llevó adelante la patronal. En medio del conflicto que se vivía en el país, en marzo de 2002 comenzaron a trabajar “sin patrón” y la gestión obrera de la unidad productiva continúa hasta la actualidad. Este proceso no se produjo de un día para el otro sino que se vivieron experiencias previas que aportaron a que el conflicto se resolviera de dicha manera.

En un contexto de despolitización y de hostigamiento por parte de la patronal y el sindicato, los/as trabajadores/as de Zanón comenzaron a desarrollar instancias novedosas de participación y politización. El objetivo del presente trabajo es vislumbrar cuáles fueron estas instancias y formas de organización emergentes.

Para esto se utilizarán herramientas propias de la perspectiva cualitativa: entrevista en profundidad a trabajadores/as de ex-Zanón (actual, FaSinPat –fábrica sin patrones-), observación en el campo de estudio y análisis documental<sup>1</sup>.

<sup>1\*</sup> Licenciada en Sociología, Universidad Nacional de Cuyo. Autora de la tesis de licenciatura: “Ocupar, resistir y producir: la construcción de identidades políticas y la politicidad emergente en la experiencia de los/as trabajadores/as de FaSinPat”.

El trabajo de campo se realizó durante el período de diciembre de 2009 y febrero de 2010, en Neuquén.

**Palabras claves:** Empresa recuperada, Zanón, participación, politización, acción colectiva.

**Abstract:**

By mid 2001, Zanón S.A's male and female workers went through the effects of draining of corporate funds, criminal bankruptcy and final closure of their production unit, performed by the own company employers. Amid the Argentine crisis, workers re-started working on their own, under no sort of employers' directions, in March 2002. The so-called production unit workers' management has continued until these days. The process did not take place from one day to another: it was the result of previous experiences which finally provided solutions to their conflict in this way.

In a context of employers' and Union's harassment and depoliticization, Zanon's workers developed innovative participation and politicization techniques.

It is the aim of this essay to reveal which those instances and forms of organization were.

Own personal tools for a qualitative perspective have been used in this project: profound interviews with Zanon's (FaSinPat –Spanish acronym for *Fabrica sin Patrones*: No employers' factory), field observation and document analysis.

**Key words:** workers buyout factory, Zanón, participation, politicization, collective behavior.

**Introducción**

El trabajo que presentamos busca analizar algunas de las problemáticas que emergieron como parte de una investigación desarrollada en la provincia de Neuquén, Argentina, en los años 2009 y 2010. Los ejes centrales de abordaje fueron la acción colectiva y los procesos de construcción de identidad que pueden reconocerse como propios de los sectores populares en la actualidad. Una de las conclusiones más interesantes se vinculó con la búsqueda por parte del colectivo laboral de reconocimiento y dignidad, por fuera de los parámetros establecidos por las clases dominantes. Además de las nuevas formas de organización que surgieron ante la necesidad de encontrarse y trabajar para cambiar la situación que se vivía. Desde donde emergió la construcción de un modo de pensarse y actuar conjuntamente, o sea, desde donde se edificó una politicidad particular que se distingue de las vías de politización habituales con las que contaba la clase trabajadora hasta hace poco tiempo atrás.

Ello derivó en la construcción de una identidad divergente que se refleja a partir de sus prácticas: la asamblea como herramienta de organización, los vínculos con la comunidad y entre ellos/as; además de la elaboración de una perspectiva común para posicionarse como colectivo ante “otros”. En una sociedad que se sustenta en parámetros individualistas y consumistas, la manera en que se relacionaron y las formas de encuentro que se desarrollaron entre los/as trabajadores resulta novedosa para ser estudiada. Fundamentalmente, nos proponemos analizar cuáles fueron las instancias de participación que surgieron en este contexto de despolitización. Es por esto que apelamos a las herramientas de la sociología en general y de la sociología política en particular.

### **De recuperadas y recuperaciones.**

FaSinPat, Fábrica sin patrones, es una empresa de cerámicos recuperada por sus trabajadores/as en el año 2002 ubicada en la provincia patagónica de Neuquén. Anteriormente, era conocida como Zanón S.A. Al momento del cierre y quiebre fraudulento de la unidad productiva, en 2001, unos 240 obreros/as comenzaron a resistir en las afueras del establecimiento, hasta que cinco meses después decidieron ingresar a la fábrica y ponerla en funcionamiento con sus propias manos. Luego de nueve años de gestión obrera, hoy, la misma cuenta con 440 socios/as y siete monotributistas (médicos y abogados), trabaja de manera continua con tres turnos rotativos de ocho horas y en el año 2009 lograron la expropiación definitiva, que a la fecha no se ha hecho efectiva.

La experiencia de FaSinPat no se produjo de manera aislada ni espontánea. En 2000 y 2001 aparecen cerca de 20 casos de recuperación, pero -con el estallido social, económico y político ocurrido en Argentina- en 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. El desempleo estructural se hacía visible, junto con la generalización de la pobreza y, como señalan Rebón y Saavedra (2006), las posibilidades de encontrar otro trabajo fuera de la empresa eran casi nulas o con altas condiciones de precariedad. En este contexto: “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” (Figari, 2006:1). Para mediados de 2002 se contaban cerca de 60 unidades productivas y el número continuó creciendo. En la actualidad, aunque aún no existe un registro acabado de las mismas, distintas fuentes

ubican la existencia de unas 280 empresas, que involucran a un total de once mil seiscientos trabajadores y trabajadoras aproximadamente.

La estrategia de los/as trabajadores/as de tomar la fábrica, ingresar y ponerla en funcionamiento fue una respuesta concreta ante la crisis que vivían, una respuesta de los sectores populares ante el atropello del sector dominante.

La pregunta que orienta esta ponencia es cuáles fueron las instancias y formas de organización emergentes de los/as trabajadores/as de Zanón en un contexto de despolitización y de hostigamiento por parte de la patronal y el sindicato. Para eso haremos un recorrido histórico por la situación que se vivía dentro de la fábrica durante los años de trabajo bajo las órdenes de Luiggi Zanón hasta el momento de comienzo de la gestión obrera.

El estudio que realizamos es de carácter cualitativo y asume los presupuestos de una perspectiva interpretativa. Las herramientas metodológicas que utilizamos han sido las entrevistas en profundidad a trabajadores de distintas áreas y con distintas trayectorias dentro de la fábrica, la observación de campo durante diciembre de 2009 y enero de 2010 y el análisis documental.

### **Vigilar y castigar: La política de Luis Zanón**

*El obrero no tiene necesariamente que ganar con las ganancias del capitalista, pero necesariamente pierde con él.*

Marx

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>2</sup> y en la obtención de créditos estatales, para su expansión, que nunca

<sup>2</sup> Como explica Aizicson: “A ‘Luiggi’ podía muchas veces vérselo caminando por su fábrica, acercándose a algunos obreros y entablando 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”. (F. Aizicson, 2009: 118).

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.

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. La sanción de la “Ley Nacional del Empleo” (24.013/91) facilitó -otorgándole el marco legal a la desprotección del trabajador- la profundización de un conjunto de prácticas empresariales, que ya se estaban realizando, tendientes a la precarización de las relaciones laborales: supresión de las indemnizaciones, fomento de las prestaciones temporarias, etc. 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 Sindicato-: “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:

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 (Gambina, 2001: 224).

Esta situación 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. En la fábrica, para aumentar la productividad e intensificar los ritmos 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 cuarenta, cincuenta 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:

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>3</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. (Rebón, 2007:156).

<sup>3</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”. (Foucault, 1976: 79, 180).

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 el marco general de acción vemos como, a partir de la fragmentación y heterogeneización social, la transformación de las clases sociales tradicionales se refleja en la pérdida de la capacidad de lucha y en el grado de autonomía política conquistado en el pasado. Las viejas identidades sociales, como las del movimiento sindical, permanentes y macizas, se reemplazaron por identidades fluidas y precarias. (Cfr. Stratta y Barrera).

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

### **GHDe la cancha a la fábrica**

*Te apretaban como una tenaza entre la patronal y el sindicato.  
Había que romper eso, había que terminar con eso.*

(Alejandro –entrevista-)

Corrían los años noventa, la amenaza del desempleo se instauró como mecanismo de justificación de la relación de explotación del trabajo; configurando la relación capital-trabajo violenta y deshumana que se vivía dentro de Zanón S.A. Sin embargo, esto no era una situación excepcional de dicha unidad productiva sino que se producía a nivel en país en un marco más general de desarrollo del modelo neoliberal.

El neoliberalismo como proyecto de sociedad se introdujo en la vida cotidiana de los sujetos, con el objetivo de profundizar la fragmentación social -garante de la consecución del modelo-, a partir de la encarnación de estilos de vida consumistas e individualistas y de los intentos de homogeneización cultural, de deshistorización y despolitización de la sociedad, la cual abandona la participación activa en la vida política. Por lo tanto, las transformaciones estructurales tienden a ser procesadas y traducidas subjetivamente

produciendo un resquebrajamiento de las antiguas identidades y una construcción de nuevas formas identitarias, a partir de los espacios desde donde los sujetos desenvuelven su cotidianeidad. Así, despolitización, deshistorización y homogeneización cultural excluyente se combinaron para llegar a la construcción de estilos de vidas basados en el consumo y la mercantilización de la vida cotidiana, como vía de reproducción del sistema en esta etapa.

En este marco decididamente adverso comenzó un lento proceso de organización y lucha. 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 estos asados nació la idea de organizar torneos de futbol. 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 futbol nos permitió que cada sector haga un equipo de futbol y los domingos nos empezamos a conocer ahí en la cancha. Terminaba el partido de futbol 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 futbol 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.

El fútbol surge como un lugar de encuentro y charla que transforma una práctica aparentemente apolítica en un espacio de politización de los trabajadores. Así, 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 futbol 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)

Cuando las asambleas estaban prohibidas en la fábrica, la nueva lista (la lista marrón) tenía como principios organizativos y reivindicativos:

- igual trabajo, igual salario
- democracia obrera
- decisiones en asamblea
- revocabilidad de los mandatos
- pase a planta permanente de todos los contratados – y que puedan elegir sus representantes
- delegados por sector para constituir un cuerpo de delegados.

Hacia octubre de 1998 la burocracia montista decidió habilitar las elecciones para la inexistente C.I. de la fábrica de cerámicos Zanón S.A. y ganó las elecciones la lista Marrón por 187 votos contra 47 votos de la lista Azul y Verde (lista oficialista del entonces secretario general del gremio, Alberto Montes). Para ese momento, ya se habían producido unos 30 despidos y el sindicato había mantenido una postura negociadora con la patronal, llevando adelante tímidas medidas de fuerza que no superan algunas horas de duración y sin efectos sobre la política de la empresa.

Mientras que la nueva lista triunfante era portadora de otras prácticas y concepciones acerca de cómo debe funcionar un sindicato, qué condiciones debe reunir un dirigente<sup>4</sup>, cuál es el rol y las relaciones entre la base y la dirigencia. Un conjunto de normas y prácticas que, en la interacción cotidiana y el diálogo cara a cara, van a llevar a la conducción del sindicato cuando cambia radicalmente la situación de la empresa.

Lo otro que planteamos fue utilizar el mecanismo de asamblea, que las decisiones las tome la asamblea; que ningún dirigente tome la decisión de cortarse solo y hablar con la patronal sino que vaya con mandato de asamblea. Que empecemos a discutir los problemas del conjunto de los trabajadores y que lo hagamos en nuestro ámbito y que sean los trabajadores en la asamblea. (Marcelo).

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. 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

---

<sup>4</sup> “Nosotros dijimos: “Si nosotros salimos delegados, cualquiera de nosotros ocho que se quiera ir de la fábrica primero renuncia al cargo como delegado y se va como un compañero común. Pero que nos use el cargo de delegado para irse con más plata”. Y eso le gustó mucho a la base”. Entrevista a Alejandro.

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'. 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.

### **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.

La muerte del joven Daniel Ferrás fue 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.

Vos sabés 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. (Reinaldo)

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 la que no sólo reivindicaban a Daniel Ferrás sino que denunciaron la muerte de los otros obreros fallecidos. Las trabajadoras y los trabajadores de Zanón salieron por primera vez a la calle y comenzaron a estrechar nuevos lazos de solidaridad con otras organizaciones, que en este primer momento fueron los estatales nucleados en ATE (Asociación de Trabajadores del Estado), ATEN (Asociación de Trabajadores de la Educación de Neuquén) y CTA (Central de los Trabajadores Argentinos), como también sectores universitarios y partidos de izquierda<sup>5</sup>. Fue un período de movilización y organización dentro de la fábrica; pero mientras tanto la patronal se reacomodaba por otro lado. Los salarios se empezaron a atrasar, se suspendió el servicio de transporte, a comienzos de octubre se comenzaron a apagar los hornos y unos días después cortaron el suministro de gas.

En octubre de 2001 comenzaron a llegar los telegramas de despido, por la quiebra y el cierre fraudulento de la unidad productiva. Ante 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 unidad productiva cinco meses después.

### **De la organización en la resistencia**

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. Se presentaron a la sociedad como auténticos trabajadores/as que defienden sus puestos de trabajo, desde

---

<sup>5</sup> Este marco de alianzas se amplía con la lucha que comienzan a desarrollar en las calles los obreros y las obreras luego del cierre fraudulento de la unidad productiva en octubre de 2001.

donde se conformó un marco de legitimidad social de su lucha<sup>6</sup>. Esto les jugó de manera positiva en el proceso de toma y puesta en producción de la fábrica.

La fábrica estaba cerrada, el material en el estacionamiento y los/as trabajadores/as en la puerta. 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>7</sup>. 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.

Este modo de organización desarrollado por los/as trabajadores de Zanón 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 ellos/as. 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.

Luego de cinco meses, habían logrado llevar adelante una solución pasajera pero necesitaban una solución definitiva, así la recuperación del lugar de trabajo se presentó como opción:

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)

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!!(Eugenio)

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Los Movimientos de Trabajadores Desocupados (MTD) son organizaciones de trabajadores desocupados, de impronta territorial que surgieron en Argentina a mediados de la década del noventa. Desarrollaron estrategias de trabajo cooperativo, merenderos, talleres e implementaron el “piquete” como herramienta de lucha.

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. 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” (Rebón; 2007).

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>8</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 de la continuidad de esta obediencia que se dieron en varios de los/as trabajadores/as que se alejaron del conflicto. Como expone Marx (1956:10-11) 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

<sup>8</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”. (Marín, 2007: 10)

premisas materiales”. 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 ya explicamos, 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.

### **Reflexiones finales sobre las formas de organización emergentes en un contexto de despolitización**

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. O sea:

Al *uno* aislado buscando su salvación que se proponía desde el poder, posición que amenazó tornarse hegemónica durante parte de la década del noventa, le

sucede el *muchos* tratando de encontrar un camino común, tanto para enfrentar al poder como para construir espacios de decisión propia, de creación y autonomía (Campione y Rajland, 2006:298).

Esto se da porque las transformaciones operadas en el mundo del trabajo y las reformas introducidas en el dominio del Estado son el origen de un cambio de las relaciones con lo político de los sectores populares, que ven así modificados los repertorios de acción colectiva a los que tienen acceso (Merklen: 2004: 5).

Estos nuevos repertorios están presentes en la caso de Zanón S.A. Los partidos de futbol por fuera de la fábrica donde se comenzaron a discutir cuestiones de la fábrica es una muestra de las nuevas herramientas y de la resignificación que se les da a los espacios de encuentro por parte de los sectores populares. Una actividad aparentemente despolitizada sirvió como ámbito de construcción de una acción política y de un espacio de participación colectiva.

Además se produce un cambio en las relaciones entre los compañeros y las compañeras de trabajo. Luego del hostigamiento y la competencia impulsada por la patronal, en los momentos conflictivos la “desobediencia” se presenta cargada de soluciones colectivas: llevando adelante una lucha que se basa en los lazos de compañerismo construidos entre obreros/as de Zanón y de los vínculos solidarios de la comunidad. De estas prácticas emerge la forma de “hacer política” de este sujeto colectivo.

Con la desarticulación entre el mundo de la política institucional y las formas de politización de lo social, surgieron transformaciones de la política “desde abajo”, que desembocaron en la emergencia de nuevas prácticas políticas centradas en la acción colectiva no-institucional. Porque “la política adquirió un nuevo sentido para los sectores populares, quienes comprendieron que organizarse y mostrar su realidad frente al poder era la única forma ser nuevamente escuchados” (Battistini, 2004: 33); generando nuevas formas de participación.

Consideramos que el comienzo de la organización a través de los partidos de futbol, la creación de la nueva lista para la comisión interna, la resistencia fuera de fábrica durante cinco meses, la dinámica asamblearia y horizontal, la toma y puesta en funcionamiento de la unidad productiva por parte de obreros y obreras fueron las instancias y formas de organización emergentes de los/as trabajadores/as de Zanón en un contexto de despolitización y de hostigamiento por parte de la patronal y el sindicato.

Estas formas y nuevas instancias de organización forman parte del repertorio de acción que construyen los sectores populares, que junto a los nuevos movimientos sociales, las organizaciones barriales y la protesta social resultan ser espacios fundamentales para

vislumbrar las vías novedosas de politización, marcadas por el regreso de la política a las calles, de la mano de una multiplicidad de sujetos sociales.

### Referencias bibliográficas:

Aizicson, F. (2007), “El clasismo revisado. La impronta del trotskismo en la politización del sindicato ceramista: Zanón Bajo Control Obrero”, Neuquén 1998-2006. *Labour Again Publication*. [On Line] en: <http://iisg.nl/labouragain> (julio 2010).

———, (2009) *Zanón. Una experiencia de lucha obrera*. Buenos Aires: Herramienta-El fracaso.

Battistini, O. (comp.) (2004). *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Campione, D. y Rajland, B. (2006) “Piqueteros y trabajadores ocupados en la Argentina de 2001 en adelante”. En Caetano, G. (comp.), *Sujetos sociales y Nuevas formas de protesta* (pp. 297-330). Buenos Aires: CLACSO.

Fajn, G. (2003), *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

Figari, C. (2006), “Ocupar, resistir, producir y educar. Fábricas y empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires”. En: *Labour Again Publications*. [On Line], disponible en <http://iisg.net/labouragain> (agosto 2010).

Foucault, M. (1976), *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.

Gambina, J. (2001), “Estabilización y reforma estructural en la Argentina (1989/99)”. En Sader, E. (comp.), *El ajuste estructural en América Latina, costos sociales y alternativas* (pp. 220-236). Buenos Aires: Clacso.

Marin, J. C. (2007), *El ocaso de una ilusión. Chile 1967/1973*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones.

Marx, K. (1956), *La ideología alemana*. Buenos Aires: Lautaro editores.

———, (2010), *Manuscritos de economía y filosofía*, Quinta reimpresión, Madrid: Alianza Editorial.

Merklen, D. (2004/5), “Sobre la base territorial, la movilización popular y sobre sus huellas de acción”, en Revista *Laboratorio: estudios sobre el cambio y la desigualdad social*. Año 6, N°16, pp. 46-43.

Rebón, J. y Saavedra, I. (2006), *Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores*. Buenos Aires: Claves para todos-Capital Intelectual.

- Rebón, J. (2007), *La Empresa de la Autonomía: Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones-Ediciones Picasso.
- Stratta, F. y Barrera, M. (2009), *El tizón encendido*. Buenos Aires: Editorial El Colectivo.