

TRABALHO ASSOCIADO,
COOPERATIVISMO, ECONOMIA
SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO

PATROUILLEAU, M.M.

LOS OBREROS DE ZANÓN: UNA IDENTIDAD COLECTIVA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA GESTIÓN OBRERA¹

ZANON'S WORKERS: A COLLECTIVE IDENTITY IN THE CONSTRUCTION OF A WORKING MANAGEMENT

María Mercedes PATROUILLEAU²

RESUMEN: El artículo analiza la configuración de identidades colectivas en el marco de los procesos de ocupación y recuperación de empresas por trabajadores en la Argentina de la última década. En primer lugar presenta un marco teórico sobre el proceso político de constitución de identidades colectivas, con énfasis en la dimensión política y en el carácter *sobredeterminado* de las mismas. A partir de este desarrollo se centra en el caso de la Cerámica Zanón de la Provincia de Neuquén, analizando el lugar que ocupa el clasismo, entre otros códigos culturales, en el proceso de constitución de la identidad los obreros de Zanón y en la construcción de opciones de futuro por parte de los protagonistas. La metodología del estudio se basa en la utilización de diversas fuentes de información en la reconstrucción del mundo de sentido de los actores y de la acción.

PALABRAS CLAVE: identidad colectiva, empresas recuperadas, acción colectiva, configuración, gestión obrera

PRESENTACIÓN

Con la agudización de la crisis de empleo generada en Argentina por las medidas económicas neoliberales se desarrolló a lo largo del país un ciclo de ocupación y de recuperación de empresas por sus

¹ Este artículo recoge resultados parciales de mi tesis de Maestría en Investigación en Ciencias Sociales, defendida en octubre de 2009 en la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires y titulada: *Historicidad e identidad colectiva en la gestión obrera de Zanón, Neuquén*. Agradezco especialmente a los trabajadores de Zanón por abrirme las puertas de la fábrica, por su predisposición al diálogo y por brindarme diferentes materiales y fuentes de datos que han producido.

² Magíster en Ciencias Sociales. Becaria doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina. E-mail mpatrouilleau@fibertel.com.ar

trabajadores. Este ciclo emerge en la segunda mitad de 1990 con las experiencias pioneras, se intensifica entre los años 2000 y 2001 y adquiere mayor visibilidad pública, apoyo social y articulación entre fines del 2001 y el 2003 (FAJN, 2003; REBÓN, 2004).³ Si bien otros tipos de recuperación de unidades productivas se han dado en la historia económica y social reciente⁴, su desarrollo en forma de ciclo se dio particularmente en esta coyuntura signada por la crisis de empleo y altos niveles de pobreza. En términos generales, las recuperaciones consistieron en un abandono de empresa por parte de la patronal, la situación inminente de pérdida de fuentes de trabajo y la decisión de los trabajadores de hacer volver a producir la empresa sin la patronal (REBÓN, 2007; ECHAIDE, 2007). Las mismas involucraron el desarrollo de acciones colectivas desarrolladas por los colectivos de trabajadores (tomas de fábricas, acampes en la puerta de las instalaciones, manifestaciones) en articulación con otros actores sociales, y movimiento sociales que se conformaron en el período más álgido del ciclo y que resultaron para muchos casos las bases organizacionales de la toma y puesta en producción. En menor medida participaron de estos procesos organizaciones sindicales. En torno de estas unidades productivas se debatían (y se debate aún) la cancelación de deudas de la empresa declarada en crisis, la fuente de trabajo de los trabajadores en contexto de desempleo acuciante y las dificultades institucionales para dar solución al conflicto que ponía en competencia al derecho liberal y a la lógica de mercado con la movilización de los trabajadores.

Sobre estas experiencias se ha producido una importante cantidad de estudios de relevamiento y de casos. Con respecto a los procesos de recuperación de estas empresas los estudios debatieron especialmente el complejo de determinaciones que ha posibilitado la emergencia del

³ El mismo abarcó entre 160 y 170 unidades productivas y cerca de 7.000 trabajadores (PROGRAMA FACULTAD ABIERTA, 2005; FAJN, 2003). Un relevamiento más actual registra 212 casos y da cuenta de que si bien se ha cerrado el ciclo de las recuperaciones, continúan presentándose algunos nuevos casos al año (MTEySS, 2006).

⁴ En otras circunstancias ha ocurrido en Argentina el pase de la administración de una empresa a sus trabajadores o a partes de estos colectivos. En algunos casos por medio de la conformación de cooperativas de trabajo “desde arriba”, con participación del Estado y de organizaciones sindicales en lo que se llamó empresas “rehabilitadas” (NOVICK, 1979) o en recuperaciones por parte de los trabajadores pero en forma aislada y sin el componente conflictivo del ciclo que aquí tratamos. Como antecedente directo de este ciclo suele considerarse la formación de cooperativas de empresas quebradas impulsada por la Seccional Quilmes de la UOM (Zona Sur del Gran Buenos Aires), entre las décadas del '80 y '90 (DAVOLOS et al., 2003). A nivel latinoamericano, también en Brasil y Uruguay se han desarrollado como en Argentina procesos de recuperación de empresas relacionados con contextos de crisis económica y de empleo y con la conformación de cooperativas de trabajo, desde principios y fines de la década del noventa respectivamente.

fenómeno, poniendo énfasis en diferentes aspectos. Algunos han enfatizado el contexto de crisis del sistema de acumulación y particularmente de empleo por el que atravesaba la economía nacional y ante el cual los trabajadores respondían más por “necesidad” que por motivaciones ideológicas. Priman en estos análisis concepciones marxistas y estructuralistas que se fijan más bien en lo que dentro del marxismo constituye la “base material” de las relaciones sociales. Otros estudios en cambio han resaltado el peso de las identidades colectivas en el proceso de recuperación, ya sea en la resignificación de repertorios clásicos de acción y de las conquistas del movimiento obrero (GARCÍA ALLEGRONE et al., 2004; FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, 2007; GRACIA; CAVALIERE, 2006) o en la predominancia de una cultura corporativa (REBÓN, 2007). Otro punto que suele enfatizarse es la participación de activadores o promotores que impulsan las recuperaciones (AIZICZON, 2006; REBÓN, 2007).

Particularmente, el caso Zanón de la Provincia de Neuquén que hemos seleccionado se destaca en el conjunto de empresas recuperadas por la radicalidad del conflicto desatado entre trabajadores y la patronal, por el proyecto político de estatización de la fábrica sostenido por el colectivo y constituido en una demanda al poder político provincial y por la actividad social y política que mantiene el colectivo de esta fábrica relacionada con la comunidad. En términos de identidad colectiva los estudios antecedentes sobre Zanón destacaron sobre este caso la identificación más fuerte con la figura *obrero* que en el resto de estas empresas (REBÓN, 2007) y la influencia del clasismo trotskista en las consignas del colectivo, que retoma legados de las experiencias sindicales de las décadas de 1960 y 1970 en Argentina (AIZICZON, 2006; 2007).

Este trabajo pretende aportar al debate acerca de las condiciones de emergencia de las recuperaciones a partir de reconstruir el proceso de constitución de una identidad colectiva en el proceso de conformación de la gestión obrera en Zanón. El querer comprender la acción colectiva de la recuperación y puesta en marcha de la fábrica por parte del colectivo nos llevó a buscar herramientas de análisis dinámicas, capaces de albergar las distintas dimensiones estructurales, relacionales y subjetivas presentes en un proceso de acción. Nos detuvimos entonces en las *condiciones de emergencia de la acción colectiva* en Zanón, especialmente en: a. el contexto de crisis del empleo tanto a nivel nacional como provincial; b. el carácter del Estado neuquino tanto en su faz desarrollista de las décadas 1960 a 1980 como en su re-configuración hacia un perfil neoliberal en las últimas décadas y en *el proceso de constitución del colectivo*

a través de: c. las identificaciones generadas en torno de las relaciones políticas entabladas por éste en el contexto neuquino y d. de diferentes códigos culturales retomados por los trabajadores y que funcionaron como anclajes subjetivos. Este enfoque propone un abordaje de la subjetividad entendida como instancia activadora y creadora de posibilidades de futuro.⁵

La estrategia metodológica del estudio de caso se basa en la triangulación de diferentes fuentes de datos, primarias y secundarias⁶, con el fin de complementar los sesgos de cada una de estas y de dar la posibilidad de observación en diferentes momentos históricos.⁷ Teniendo en cuenta que las diferencias en los estudios sobre los aspectos subjetivos en juego en los procesos de toma y recuperación de fábricas se basan en buena medida en discordancias teóricas acerca de la constitución de identidades colectivas, el sujeto social y el papel de la *clase* en el mismo, antes de focalizar en el caso Zanón será conveniente explicitar los aportes teóricos con los que hemos reconstruido la conformación de una identidad y una gestión *obreras*.

1. UN ABORDAJE POSMARXISTA PARA EL ANÁLISIS DE UNA IDENTIDAD OBRERA

El análisis conceptual que desarrollamos para esta investigación debió pasar del análisis de *determinantes* de la acción colectiva al de las *condiciones de emergencia* y de la *constitución del sujeto* (lo cual implica la conformación de una identidad colectiva y una demanda). En términos

⁵ Tal como señala Alfred Schutz (2003, p. 68): “El punto de partida de la interpretación histórica puede ser el contexto objetivo de sentido de los sucesos terminados; pero puede ser también el contexto subjetivo de sentido de un Nosotros en el cual estaba ubicado cada suceso”.

⁶ Se efectuaron entrevistas en profundidad a trabajadores y dirigentes de la gestión obrera; entrevistas colectivas en horario de trabajo y trabajadores de distintos sectores y con distinta antigüedad en la empresa; observaciones participantes en asambleas, en reuniones de trabajo y otras actividades laborales. Se utilizaron como fuentes secundarias: documentos institucionales de distinto tipo (de personal y de difusión interna), el archivo fotográfico de la gestión obrera, material periodístico local y videos documentales. La residencia durante el trabajo de campo (en los meses de enero, febrero, julio y agosto de 2007) en la localidad de Centenario, Prov. de Neuquén, también ha aportado a la comprensión del fenómeno, a partir de conversaciones informales con diferentes habitantes del lugar y la posibilidad de percibir la gravitación del fenómeno en lo local, por ejemplo a través de pintadas callejeras y carteles de propaganda de la gestión obrera.

⁷ Se tiene en cuenta que la utilización de fuentes secundarias requiere de un control sobre los actos de escritura y lectura implícitos en estos registros, que establecen una tensión entre su contexto de producción y el de la interpretación investigativa. Los datos en general fueron analizados con criterios cuali y cuantitativos, destacando por ejemplo desde el número de veces que la gestión acompañó movilizaciones a determinadas organizaciones o que moviliza al conjunto de sus trabajadores en actos de protesta, registrados en fotografías y en fuentes periodísticas, hasta las formas de interpelación que se utilizan en dichas acciones, a las que puede accederse por medio de documentos de difusión y videos documentales.

de corrientes teóricas esto significó movernos desde el marxismo hasta un posmarxismo. Presentamos entonces sintéticamente este proceso de análisis y reflexión sobre la constitución de sujetos, exponiendo conceptos claves de la teoría marxista, dentro de esta el enfoque subjetivista de Thompson, ciertos conceptos gramscianos y finalmente el abordaje posmarxista de Ernesto Laclau.

Sobre la teoría marxiana tomamos sintéticamente tres dimensiones de abordaje⁸: las condiciones materiales de existencia y el cambio social; la clase social *para sí* y el antagonismo. Con respecto a la primera, Marx sostiene que la condición de *clase* de los agentes (individuales o colectivos), determinada por la posición que estos ocupan en la estructura productiva (según la relación que tengan con los medios de producción), constituye la base para el surgimiento de un conjunto heterogéneo de elementos ideológicos en común.⁹ En el estadio gobernado por el modo de producción capitalista la clase social *proletariado* es la fuerza social capaz de rebasar con su lucha dicho sistema e inaugurar la revolución que sentará las bases para un desarrollo igualitario de la humanidad. En segundo lugar, sobre la forma en que se conforman dichos aspectos comunes y aglutinantes, existe en Marx un elemento de *identificación* necesario para la conformación de la clase social, y que se conoce con el término *clase para sí*; el mismo refiere a la identificación de los intereses comunes a la clase y al darse a sí misma una organización política que los exprese. A su vez, y en tercer lugar, la identificación al interior de una clase tiene en Marx un carácter relacional, en el sentido que conforma identidad al reconocer un otro con intereses contrapuestos. Pero en este punto, y volviendo al primer eje, Marx destaca que el centro de los antagonismos lo constituyen las relaciones de producción; las mismas constituyen contradicciones positivas¹⁰, basadas en relaciones de explotación. Este es el punto de partida que no podemos

⁸ Lo que sigue es un ejercicio de reducción de la teoría de Marx que, por su puesto, no se postula como único legítimo. Al contrario, parte de considerar como sostiene Kessler (2004) que el acceso directo al pensamiento de Marx es una empresa poco plausible, así como es problemático también establecer sobre qué textos (y ediciones) basar los principales postulados teóricos. Este intento se basa en los siguientes escritos: *Las luchas de clases en Francia, de 1848 a 1850* (2000a), *El 18 Brumario de Luis Bonaparte* (2000b), *El capital*, Tomo I (1999) y *Miseria de la Filosofía* (2004). Si bien Marx no desarrolló explícitamente una teoría de las clases sociales, temario que había quedado inconcluso en los escritos de *El capital*, tomamos en su defecto estos escritos, aún a expensas de a-historizar el pensamiento de Marx, para rastrear algunas definiciones que luego serán retomadas por los enfoques marxistas.

⁹ Existe cierta ambigüedad en los textos marxianos acerca de la superestructura que alojaría los elementos relativos a la acción en esta teoría. En la categorización de Williams (1980, p. 95), por ejemplo, pueden diferenciarse tres sentidos del uso de superestructura: las formas legales y políticas que expresan relaciones de producción, las formas de conciencia de clase y concepciones de vida diversos.

¹⁰ Con *positivas* se hace referencia a la existencia del fenómeno independientemente de su acepción en el mundo humano. Lo mismo puede decirse con el término contradicciones objetivas.

aceptar para hablar de la constitución de sujetos ya que suponer unas condiciones objetivas como base para la acción es determinar a priori la identidad y el destino del sujeto. Nos quedamos en cambio con el carácter relacional de las identidades y el momento de *identificación* en la conformación del sujeto.

La perspectiva sobre la identidad de la clase obrera de Thompson (1979; 1989), nos brinda en cambio ciertas apreciaciones de utilidad. Este autor intenta introducir en el marxismo una sensibilidad por el lenguaje, la complejización de las motivaciones humanas y un potencial imaginativo que habían sido soterrados por el economicismo (CRESPO, 2007). En su indagación sobre las formas de antagonismo, lucha y organización que fueron generadoras de la clase obrera en Inglaterra en el período 1790-1830, cuestiona la tendencia al análisis en términos de *leyes* en el campo social y a ver una clase social allí donde se comparten ciertos elementos comunes sin ahondar en el aspecto de identificación que señala el concepto de *clase para sí*. La clase obrera, dice, estuvo presente en su formación, en un proceso que debe tanto a la acción como a los condicionamientos y que se relaciona más con un fenómeno *histórico* que estructural. Además, en su análisis de la clase como *identidad*, Thompson (2000) agrega que dentro de tal conjunto caben fracturas y oposiciones, aduciendo que en las ciencias sociales y el mundo humano los elementos no llegan a conformar sistemas y que de este modo las identidades sociales no están libres de ambigüedades.¹¹ Hasta aquí entonces nos quedamos con el carácter histórico, contingente, del proceso de una identificación de clase y con la apertura que señala el autor para el conjunto que constituyen las identidades sociales. A nuestro entender, Thompson al igual que el pensamiento marxiano, no termina de definir aquello que media entre la existencia de aspectos comunes entre agentes y la organización y acción política. Intentamos acercarnos a una solución a este problema desde las potencialidades del concepto *voluntad colectiva* de Antonio Gramsci y desde el concepto de demanda social desarrollado por Ernesto Laclau.

Gramsci (1999, p. 9; 2003), alejándose por momentos del concepto marxista de “interés de clase”¹², que alberga signos economicistas y racionalistas, introduce el concepto de “voluntad colectiva” que había

¹¹ Así como “[...] en un mismo individuo las identidades se alternan, una deferente, otra rebelde” (THOMPSON, 2000, p. 23).

¹² Destacamos aquí la forma en que los escritos de Gramsci focalizan en el plano de los análisis políticos y de la relación entre la lucha política y el Estado, otorgando al marxismo una “supremacía de la política” (PORTANTIERO, 1983, p. 76) y relajando la “determinación en última instancia de la economía”.

sido ya trabajado por Maquiavelo, entendiéndola como el elemento aglutinante del sujeto social.¹³ Afirma que ésta se conforma a partir de un determinado fin político, que es constituido por cualidades, rasgos característicos, deberes y necesidades de personas concretas, que tiene la posibilidad de despertar la fantasía de quienes intenta convencer y que es capaz de determinar una acción coordinada. La potencialidad de este concepto para el análisis de la contienda política y la constitución de sujetos sociales es retomada por Laclau (2000). Aquí va a ser necesario desarrollar sintéticamente algunos puntos centrales de su argumento.

Laclau (2000) y Laclau y Mouffe (2004), situándose en un terreno ontológico posmarxista,¹⁴ definen al campo de lo social como el espacio de una infinitud. Toda estructura dentro del mismo es limitada, se encuentra fallida. Y esto porque lo social constituye el campo de la pluralidad discursiva que, sin reducirse a lo lingüístico, refiere a todo lo significativo. Análogamente a lo que expresa el trabajo onírico de la *condensación* y el *desplazamiento* en Freud (1974), la totalidad social y las identidades sociales se encuentran *sobredeterminados*, por lo que los autores llaman un *exterior radical*. Es por eso que tanto las relaciones como las identidades sociales no admiten un carácter necesario en base a realidades objetivas. Es gracias a este exterior radical que en el campo político, campo de la constitución de identidades colectivas, las investiduras, como por ejemplo, *trabajadores*, *trabajo digno*- resultan también *radicales*, su constitución no puede encontrar un lugar pleno en el todo social. Se conforman a partir de significantes vacíos¹⁵ que emergen por procesos (discursivos) de equivalencia y diferencia. Laclau retoma el concepto de *voluntades colectivas* de Gramsci para definir la constitución de sujetos en tanto *procesos de identificación* que parten del establecimiento de *demandas sociales*. Y las *demandas* constituyen una especie de *punto*

¹³ Así exponía Gramsci el concepto de voluntad colectiva: “El príncipe moderno, el mito-príncipe, no puede ser una persona real, un individuo concreto; sólo puede ser un organismo, un elemento de sociedad complejo en el cual comience a concretarse una voluntad colectiva reconocida y afirmada parcialmente en la acción” (2003, p. 12).

¹⁴ Laclau y Mouffe (2004) aclaran que se trata de un marco teórico diferente del marxismo pero que partió en buena medida de sus formulaciones, que prolonga algunas de sus líneas teóricas e inhibe otras. Las líneas de continuidad se centran en asumir las transformaciones que implica el capitalismo y en la construcción de un proyecto alternativo a partir del terreno que estas transformaciones crean (LACLAU, 2000). Puede reconocerse también una continuidad en la concepción del terreno político como signado de antagonismos, que recupera la teoría de C. Schmitt pero también de K. Marx. La diferenciación con la teoría marxiana y marxista radica principalmente en los efectos de la incorporación al corpus teórico de elementos del psicoanálisis, la lingüística, y de otros autores posestructuralistas.

¹⁵ Con este concepto se quiere significar que los mismos no se apoyan en ninguna realidad positiva previa o subyacente, no representan una abstracción de otros contenidos, sino que encarnan, como anticipamos, una *investidura radical* (LACLAU, 2005).

nodal para el análisis, la unidad mínima para el análisis político (LACLAU, 2005).¹⁶ Este proceso político constituye el campo de la conformación de intereses y de sujetos.

Desde estas reflexiones, el campo de las relaciones de producción no representa el campo *necesario* de la conflictividad social, y el *clasismo* hipotéticamente se presenta en cada caso particular articulado con otros sentidos; debemos establecer entonces el lugar del mismo y de otros elementos en la identidad obrera ceramista. El análisis no pretende esencializar dicha identidad ni pretenderla detenida sino reconstruir los principales dimensiones de subjetividad, contingencia y de proceso político puestos en juego en su emergencia. Al analizar esta identidad colectiva tenemos en cuenta que la misma resulta una configuración condensadora de *historicidad* (SCHUTZ, 2003; LEÓN, 1997; ZEMELMAN, 1997; 2007). Siguiendo los lineamientos de León, identificamos en la construcción de la identidad colectiva la producción de *temporalidad* por parte de los protagonistas (a partir de los vínculos de sentido que establecen entre presente, pasado y futuro) y la producción de *espacios* de inscripción del conflicto, que van definiendo la identidad propia en relación a los antagonismos. Diferentes tiempos y niveles de lo social son articulados por los actores y fueron redefinidos en los momentos de identificación, o de *nucleamiento de lo colectivo* (ZEMELMAN, 1997) en torno de demandas.

Siguiendo estos conceptos nos vamos a concentrar por un lado en los antagonismos y las equivalencias de sentido que en el proceso de construcción de la demanda expanden y modifican la identidad de los trabajadores. Y también seguiremos a modo de puntos nodales, los *anclajes*¹⁷ de la subjetividad ceramista, identificando diferentes contenidos re-significados en la acción y reconstitución identitaria.

¹⁶ Laclau también distingue entre demandas sociales democráticas y demandas populares. Las primeras se dan cuando el reclamo permanece aislado, y no da lugar a una articulación equivalencial. Veremos más adelante que esta distinción resulta de utilidad para comprender el proyecto de gestión en Zanón.

¹⁷ Este concepto metafórico que trabajamos en otra oportunidad (PATROUILLEAU, 2009), mantiene vinculación con la idea los sujetos como ejes de temporalidades y de direccionalidades potenciales de lo social (ZEMELMAN, 2007; LEÓN y ZEMELMAN, 1997; CALVEIRO, 2006). También a diferencia de “códigos”, “acervo” o “marcos”, términos que son utilizados en general en análisis de acciones sociales o colectivas, mantiene la fructífera ambigüedad de no identificar definitivamente a estos aspectos subjetivos como racionales/irracionales, cognitivos o emotivos. Se trata en cambio de movilizaciones subjetivas y colectivas multidimensionales. Los anclajes hacen referencia a contenidos culturales y subjetivos disponibles a través de diferentes redes sociales que los dinamizan. Y evocan los potenciales conceptuales de los puntos nodales como instancias articuladoras, que son las bases de nuevos sentidos o articulaciones y que condensan por esto mismo un cúmulo, certero y a la vez ambiguo, de significaciones.

2. CONDICIONES DE EMERGENCIA DE LA DEMANDA CERAMISTA

Las condiciones de emergencia de la demanda ceramista pueden dividirse entre las referidas al plano nacional y las propias del plano provincial. Comenzando con el plano nacional, desde la última dictadura militar y con la aplicación del Plan de Convertibilidad en la década de 1990 se plasma en Argentina una reestructuración social, especialmente mediante las medidas de apertura económica, con la desregulación de los mercados, en conjunto con la reforma del Estado (que incluye además de la supresión de múltiples organismos reguladores y funciones del Estado, la privatización de las empresas estatales y la descentralización del control y supervisión de los recursos naturales). Si a esto se le suman las medidas de flexibilización y precarización laboral legisladas también en los '90, se comprenden los altos niveles de desempleo que se dan aún con crecimiento económico y agudizados por la recesión de los años 1998-2002 y las medidas de ajuste estructural. La tabla presentada más abajo plasma el incremento en los niveles de desempleo.

| Tasa de desocupación (en porcentaje)* | | |
|----------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Año | Neuquén-Plottier | Total aglomerados urbanos |
| 1976 | 4,8 | 5,2 |
| 1980 | 2,2 | 2,6 |
| 1985 | 4,1 | 6,3 |
| 1990 | 8,8 | 8,6 |
| 1995 | 16,7 | 18,4 |
| 2002 | 20,9 | 21,5 |

* Medición de mayo, Encuesta Permanente de Hogares

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2008.

Los procesos de reestructuración social se acompaña de procesos de reestructuración productiva, por los que se ven afectadas no sólo la condición laboral y social de amplias franjas de la población (por el incremento del desempleo, la precarización del empleo existente y la inestabilidad laboral) sino también las relaciones al interior de los talleres y plantas, en un contexto nacional abierto a los nuevos paradigmas de la organización. Predominan en la Argentina de la década de 1990 la innovación tecnológica con reducción de personal, el mantenimiento de los segmentos más productivos y la tercerización del resto de los procesos,

la supresión de restricciones a la movilidad de los trabajadores facilitando subocupación, una polivalencia funcional y el endurecimiento de las formas de disciplina interna (NEFFA, 2004). Los sectores más dinámicos de la producción y los servicios modifican las relaciones laborales en su organización según los parámetros impuestos por las nuevas tecnologías, instalan formas flexibles de organización de la producción y siguen premisas de competitividad interna y externa. En este contexto, se da a su vez una tendencia a la incorporación de trabajadores con mayor nivel de instrucción, jóvenes, sin experiencia sindical y en muchos ocasiones por medio de contratos temporarios, constituyendo sujetos no propensos a la afiliación sindical (BATTISTINI, 2002). Esta realidad de las empresas vuelve obsoleto en algunas ramas el modelo de representación sindical centralizado. Los sindicatos se ven en este contexto propensos a la crisis de autoridad y se ven compelidos a modificar sus estructuras ante los cambios en el trabajo y las relaciones laborales.

En cuanto al plano provincial nos encontramos con una tradición de intervención estatal interrumpida en las últimas décadas.¹⁸ El Estado neuquino durante las décadas de 1970 a 1990 había implementado en el plano social un modelo de bienestar. En Neuquén existe una memoria reciente sobre una forma de gestión estatal que reivindicaba una ideología desarrollista, que tenía al Estado como central planificador de la economía y proveedor de servicios sociales e infraestructura para la producción y la población. La conformación del moderno estado provincial se dio en un marco de constitucionalismo social y posteriormente con la adhesión a ideas neojudicialistas en el marco de la consolidación del partido provincial. Un ejemplo paradigmático de este modelo de sociedad se dio en las poblaciones en donde las empresas estatales (nacionales) y el gobierno provincial eran los actores claves en la generación de empleo y servicios sociales, como en el caso de Cutral Co - Plaza Huincul en la era de YPF. En el plano político se consolidó el partido denominado Movimiento Popular Neuquino (MPN) como gestor in-disputado del poder público. Esto se interrumpió con la adopción desde la década de 1990 de una matriz neoliberal.

El colapso de este modelo se evidencia en los '90 con la privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y de Gas del Estado que impulsa

¹⁸ En la elaboración de esta sección y dimensiones se utilizaron para el análisis de las características del Estado neuquino y su imbricación con la estructura del MPN, los estudios reunidos en Bandieri, Favaro y Morinelli (1992) y el estudio de Favaro, Bucciarelli y Sauri (1993). Para el análisis de las transformaciones de la estrategia de distribución estatal en la década de 1990, los ciclos de protesta a nivel provincial, la emergencia de sujetos colectivos nos remitimos a los trabajos de Favaro (2005); Favaro, Iuorno y Cao (2006); Taranda, Mases y Bonifacio (2007) y Camino Vela et al. (2007).

el Estado Nacional, entre otras medidas como la desregulación y reestructuración del mercado energético, particularmente del complejo hidrocarburífero. Esta *dislocación* del orden productivo provincial se expresó con vehemencia en las puebladas protagonizadas por desocupados, jóvenes, docentes y pobladores en general en los cortes de ruta y puebladas de Cutral Co y Plaza Huincul en los años 1996 y 1997.¹⁹

Otros sujetos colectivos se conformaron en la capital Neuquina como movimientos de desocupados. Desde mediados de 1990 grupos de desocupados que habían surgido en algunas localidades de la provincia, conforman la Coordinadora de Desocupados de Neuquén. Las demandas en general son por puestos de trabajo, mientras que crecen también desde los trabajadores estatales las demandas por mayor presupuesto para el sector salud pública y educación. Como sostiene Landriscini (2007) se quiebra en la vida política de la provincia el consenso sobre una forma de distribución que el Estado había llevado a cabo con el MPN como interventor y mediador en la economía. Desde el gobierno provincial se tendió por un lado a criminalizar la protesta y reprimirla, siendo Neuquén una de las provincias en las que las protestas y respuestas del gobierno adquieren mayor virulencia y cobran muertes en represión,²⁰ al tiempo que se sostiene un discurso priorizando la seguridad expreso en el slogan *Neuquén es confianza*.

Retomando el plano nacional, hacia el año 2000 y 2001 -periodo en que ya estaba desatado el conflicto ceramista- comienzan a conocerse los casos de empresas recuperadas. Se conocen algunas experiencias pioneras, como los casos de la metalúrgica IMPA y las gráficas Chilavert y Patricios de la Ciudad de Buenos Aires, entre otros casos también renombrados y surgen los que se denominaron movimientos de empresas o fábricas recuperadas, que empiezan a desarrollar redes de contención de los casos de empresas fallidas, en quiebra o abandonadas y a ofrecer herramientas legales y de resistencia a los colectivos de trabajadores.

Estos aspectos constituyen las principales condiciones sociales y políticas que van a movilizar a los sujetos y sus identificaciones en la

¹⁹ Relevamientos municipales sobre las localidades petroleras de la Provincia dan cuenta de una tasa de desocupación del 35,7% para el año 1996, sobre un total de 55 mil habitantes (LASNDRISCINI, 2007). Para el caso del aglomerado Neuquén Plottier, si a la cantidad de detectados desocupados por las estadísticas oficiales se le suman los asalariados públicos sin descuento jubilatorio y con planes de empleo, la desocupación del 2002, por ejemplo, pasa a ser 26,2, y la de mayo del 2003 22,4% en vez del 13,1% (TARANDA et al., 2007).

²⁰ Pueden citarse los casos de Teresa Rodríguez en la segunda pueblada de Cutral Co - Plaza Huincul, del docente Carlos Fuentealba en marzo de 2007, además de las represiones a manifestantes de movimientos de desocupados que en varias oportunidades han dejado decenas de heridos.

constitución de una demanda social y un proyecto productivo para mantener la fuente de empleo.

3. LA CONFORMACIÓN DEL SUJETO: CONSTRUYENDO UNA DEMANDA Y UN PROYECTO DE GESTIÓN OBRERA

La gestión obrera en la fábrica de cerámicos Zanón tiene su origen en un conflicto desatado al interior de la empresa entre un colectivo de trabajadores nucleados en torno de una nueva representación para la comisión interna del sindicato y la patronal y anterior dirigencia sindical.²¹ Durante lo que puede llamarse como un primer momento del proceso de conformación de la gestión obrera, el momento del conflicto laboral-sindical, se conforma y gana una nueva comisión interna de la fábrica²², que promueve la participación de los trabajadores en lo sindical, sembrando la idea de la participación y la unión como herramientas para defender la fuente de trabajo.

Habrán sido 60 de los viejos y los indemnizaban. Como mucha gente se iba con buena plata, por ahí ellos mismos no peleaban, no dieron la pelea, entonces, quedó en que los echaron y chau. Nadie pudo hacer nada con eso [...] Hubo como mucha bronca ahí también, como que los nuevos no hicieron nada por los viejos. Fue una mezcla, fue muy raro. No hubo esta unión como para decir, porque ellos mismos, los que echaban, no peleaban, entonces ¿Vos que te vas a exponer si ellos no pelean? El sindicato era el viejo también, y ahí fue que los nuevos, los postulantes vieron eso, los que estaban no... no molestaron, no se pusieron como para decir no, esto no es así, no nos va a convenir. Entonces ahí fue donde, se formó el nuevo sindicato, una comisión interna, [...] nos agarraban por grupo o de a uno y nos preguntaban, nosotros vamos a tener, queremos esto, qué te parece. Hasta que bueno, llegaron las elecciones de comisión interna y ellos ganaron y ahí se vio un cambio, porque ellos seguían, seguían adentro, seguían viendo donde la empresa te presionaba ellos estaban, y solucionaban el problema que había ahí en el momento, con algún compañero o cuando ya empezaron a haber más despidos de viejos, los viejos se

²¹ Si bien en algunos casos, sindicatos o seccionales sindicales participan del proceso de recuperación de empresas, como en los casos de la Federación Gráfica Bonaerense o de la UOM Quilmes, en Zanón el conflicto entre la nueva representación sindical y la patronal tiene una vinculación directa con el desarrollo posterior de cierre de la empresa por parte de su dirección y con la eventual pérdida de los puestos de trabajo ante el despido de todo el personal a fines de 2001.

²² En octubre de 1998 gana la comisión interna de la fábrica la nueva dirigencia por 187 votos contra 44. Para los trabajadores resulta un momento bautismal, la primera movilización del colectivo hacia la asamblea para definir la junta electoral de las elecciones sindicales, desarrollada en la localidad de Cutral Co y en horario de trabajo a la cual asistieron masivamente desobedeciendo a la autoridad laboral y desafiando a la dirigencia sindical. Los trabajadores recuerdan también la estigmatización con fuerza policial que vigilaba el lugar "a modo de provocación".

plantaban, ya decían no, entonces ahí se armaba un... una... no una unión, sino que el viejo realmente peleaba por el trabajo, no por la plata que le iban a dar. Porque ya se empezaba a dar cuenta que... por ver a los compañeros que echaban, que no le ha ido bien a muchos, entonces no, tenemos que pelear por seguir. (TRABAJADOR DE ZANÓN, 2008).

Una vez que este grupo gana la comisión interna los primero reclamamos a la patronal son por medidas de seguridad, dado que había fallecido un compañero en horario de trabajo. Las banderas que pueden verse en los registros de una medida de fuerza adoptada anuncian: “pedimos seguridad”, “seguridad ante todo”. Pero también subyace a esta movilización la decisión de involucrarse y defender las condiciones laborales ante las amenazas de reestructuraciones de personal y el boicot permanente que sufrían los trabajadores. Si bien el *antagonismo* se establece con la patronal y la burocracia sindical, las *equivalencias* de sentido se dan al interior de la fábrica entre los obreros de base pero se expanden también referenciándose con otras experiencias de despidos laborales y pérdida del empleo. Así puede observarse en el siguiente fragmento, en una discusión entre quienes defienden y quienes no acatan la medida de fuerza.

La imagen muestra fogones en la madrugada en la puerta de la planta. Es el primer día de la huelga de los 9 días. Algunos pequeños grupos de trabajadores se van acercando por la ruta para ingresar a trabajar. Ya en la puerta de ingreso se da una discusión entre un trabajador que quiere ingresar y los que están defendiendo la medida de fuerza. El primero argumenta: ‘A mí me pagan por laburar, no me pagan por estar parado’, ‘está mal lo que están haciendo ustedes, tienen que decirle a la gente que no entren pero no tienen que agarrar la puerta’, ‘yo vengo a laburar como cualquier día’. Y entre las respuestas que recibe se escuchan: (dirigiéndose a la cámara) ‘este muchacho es obrero como nosotros. Y nosotros estamos en la lucha, y por culpa de gente como este señor es porque viene la reforma laboral. Por culpa de gente como él vamos a ser esclavizados el día de mañana. No tenemos futuro’, ‘Nosotros no vamos a dejar que entre nadie. Nosotros vamos a pelear por lo nuestro’, ‘350 operarios dijeron que sí al paro’, ‘vamos a seguir cumpliendo lo que decimos ¿Qué se piensan que vamos a hacer un discurso y nada más? Desde que están esta manga de cuervos nosotros nunca más pudimos seguir siendo lo que éramos, trabajadores dignos’, ‘Nosotros somos así, viste, todavía queda gente así que hace el aguante acá en la Argentina’, ‘Ni hablar ¿Toda la vida no vas a estar acá adentro, flaco, eh? ¿Toda la vida vas a hacer pisos vos? ¿Vas a esmaltar y vas a prensar?’ El primero vuelve a intentar: ‘Podríamos estar adentro piola’ y otros responden: ‘No, nunca piola’, ‘Si no te dejan vivir no vas a estar nunca piola, flaco.’ (DOCUMENTAL KINO, 2004).

Prontamente, el antagonismo se desplaza de las relaciones laborales de la empresa al espacio político provincial. Al amenazar la patronal con la crisis financiera y la reestructuración de la producción, los trabajadores empiezan a exigir la apertura de los libros de contabilidad, procurando un control obrero de la producción. El final de esta etapa culmina con la retirada de la patronal de la fábrica, luego de haber intentado una propuesta de reestructuración que contemplaba mantener sólo a 50 de los 380 puestos de trabajo. Ante el despido de todo el personal por parte de la empresa los trabajadores se movilizan hacia la Casa de Gobierno provincial quemando los comunicados de despido y exigiendo al gobierno que tome a su cargo la fábrica. A partir de estos acontecimientos la demanda ceramista va tomando forma en base a antagonismos más amplios que comienzan a establecerse. El conflicto en Zanón toma carácter público. El antagonismo alcanza al gobierno provincial. El apoyo constante del gobierno provincial a la dirigencia de la empresa Zanón, expresado en distintos actos públicos, en los préstamos otorgados y en los gastos cubiertos en momentos en los que la empresa se mostraba en emergencia económica, ponen al Gobierno del lado de la patronal. Además la demanda ceramista establece equivalencias con otras demandas y sujetos movilizados, especialmente con las organizaciones de trabajadores desocupados.

Con las organizaciones de desocupados se da una articulación de demandas centrada en el significativo “trabajo genuino” y los ceramistas sostienen a partir de la misma la consigna de no sólo *mantener* los (propios) puestos de trabajo, sino de *generar* nuevos. A partir del 2001 los trabajadores ponen a producir la empresa, superando distintas instancias legales.²³ Los primeros ingresos de nuevos trabajadores se cubren con personas de las organizaciones de desocupados, que apoyaron y compartieron su resistencia. Tanto el desocupado como el trabajador ceramista se reconocen como *trabajadores*. El resultado de la cadena equivalencial generada (que se da también con trabajadores estatales y en vinculación con otras organizaciones y movimientos sociales como las Madres de Plaza de Mayo), es el posicionamiento de la demanda

²³ Una medida clave en lo legal fue la declaración del *lock out patronal* por un juzgado laboral provincial. Esta figura penada en el derecho laboral implica que el patrón ejerce un paro arbitrario de la unidad productiva y que a diferencia de cuando esto ocurre por iniciativa de los trabajadores, éstos se encuentran en una posición de desventaja para negociar por depender del ingreso laboral, por lo cual la estrategia es interpretada como un arma ilegítima de negociación. El logro puede interpretarse también como posible a partir de la *dislocación* en el orden de las jurisdicciones judiciales y políticas. El juzgado del concurso situado en Buenos Aires enviaba la orden de desalojo de los trabajadores que, dado el contexto de movilización y conflicto en la región no fue avalada por la autoridad judicial provincial, en quien quedaba a cargo la autorización del uso de la fuerza policial provincial para desalojar la fábrica.

ceramista en el campo popular bajo la consigna de la puesta de la fábrica *al servicio de la comunidad* y el desarrollo de obra pública con los ingresos y el material producido. La demanda ceramista se amplía entonces, “por viviendas, hospitales, escuelas”, identificándose los trabajadores como agentes públicos que reclaman por servicios sociales para la población. La demanda de los ceramistas ya no se va reducir a la consigna *Zanón es de los obreros*, como se expresó al principio del conflicto, sino que va a cobrar sentido la consigna *Zanón es del Pueblo*, en el marco de una lucha por “una sociedad más justa para todos”.

Un seguimiento del archivo fotográfico de Zanón, da cuenta de la forma en que la demanda se fue configurando y reconfigurando hasta alcanzar el proyecto de gestión obrera al servicio de la comunidad. El gran cartel que presenta la fábrica en el parque industrial comenzó modificándose en el 2001 donde debajo del logo de la firma Cerámica Zanón se le agregó “es de los obreros”; más adelante el cartel fue modificado por “Cerámica Fasinpat. Fábrica Sin Patrones, 2001-2004, Zanón bajo *control* obrero”. Seguidamente un cartel bandera colocado en la puerta de la fábrica anuncia: “1ro de octubre: 4 años de *gestión* obrera. Gracias al apoyo de la comunidad *Zanón es del pueblo*”. Otro cartel en una marcha dice: “Por viviendas, colegios, hospitales. Expropiación Ya de Zanón” (mayo de 2005) y finalmente el gran cartel de la puerta se vuelve a modificar por: “Cerámica Fasinpat, 2001-2007. Pisos y revestimientos, seguimos trabajando, seguimos luchando” y más marginalmente “Expropiación ya!”.

Ya con la planta bajo gestión obrera y produciendo, los trabajadores se inscribirán como cooperativa de trabajo con la denominación FaSinPat, que significa *fábrica sin patrones*, denominación que sintetiza la valoración por el saber obrero y sus capacidades de producir por su cuenta. El carácter plural de esta nominación expresa que como *enemigo* político aún en los inicios del proceso no fue considerado sólo el dueño de la empresa en calidad de patrón y propietario del capital, sino todo el conjunto encargado de la dirección empresaria, con quienes el colectivo se encontraba en constante tensión.²⁴ La nueva organización del trabajo redefine ciertos aspectos del proceso laboral, con implicancias para los trabajadores y

²⁴ Los trabajadores resaltan frecuentemente que no ha quedado ninguna persona que haya ocupado un cargo jerárquico en la empresa, ningún ingeniero, ningún personal de administración o de ventas, salvo 2 de los 82 encargados de sector. A diferencia del importante número de dirigentes del cuerpo de empleados de la empresa Zanón, en la actualidad aproximadamente el 88% del personal trabaja en la producción o en servicios de producción del cerámico, sumando algunos que trabajan también directamente con actividades vinculadas a la comunidad, sólo el 6% trabaja en Administración; un 3% en Prensa y Difusión y otro 3% en Ventas. A estas paciones se suman algunos puestos de trabajo específicos como el abogado de Fasinpat y el Sindicato y otros puestos administrativos (datos de administración de personal de Zanón).

para la misma configuración colectiva. Los conceptos de *trabajador* y *obrero* se van difundiendo y construyendo, por un lado albergando ciertas reminiscencias negativas, relacionadas con la experiencia de las dificultades para la subsistencia con la empresa parada y los sueldos adeudados y con la falta de formación y las dificultades de manejar la empresa; por otro lado estos conceptos van adquiriendo rasgos “positivos”, con la construcción de un concepto de disciplina propio, “ceramista”, valorando la responsabilidad que cada uno tiene con su familia y con la comunidad que los apoyó en la lucha y la capacidad de aprender. En un fragmento de entrevista se muestran estos diversos significados que responden a temporalidades diferentes del conflicto, y dan cuenta de posicionamientos del colectivo a través de la resignificación de los diferentes códigos:

Son muchas cosas que uno va aprendiendo en el camino, vos fijate el trabajo que nosotros hacemos...la empresa tenía cuatrocientos trabajadores, nosotros somos cuatrocientos cincuenta y eran gerentes los que tomaban las decisiones. Donde se reunían, había una mesa de reuniones ahí en el Pentágono²⁵, entonces se reunían todos los gerentes ingenieros para tomar decisiones. Hoy eso no existe, hoy somos trabajadores que venimos de una máquina y tenemos que tomar decisiones tan grosas como las que tomaban ellos; y ellos tenían muchos estudios, nosotros tenemos pocos estudios en relación a ellos y vos tenés que tomar las mismas decisiones que ellos tomaban. Entonces esto...vos aprendés a aprender...entonces eso nos cuesta por lo que te decía, o sea porque siempre fuiste un trabajador, no te alcanzó para llegar a eso, entonces... ¿Cómo llegás? Con la práctica y abriéndote al conjunto de los compañeros que son los que de alguna manera te van enseñando un poquito de cada uno, un poquito tuyo...uno de este, vos vas juntando todo eso y cada día vas haciendo mejor las cosas (TRABAJADOR DE ZANÓN COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, 2008).

La identidad se expresa también en la vestimenta que llevan los trabajadores como un símbolo de dignidad, homologable al pañuelo de las Madres de Plaza de Mayo²⁶. Ésta no sólo incluye el overol clásico,

²⁵ Lllaman así al sector de la planta donde se encuentran oficinas de administración, separadas de la planta. Esta denominación se gestó con la gestión patronal y continúa con la gestión obrera.

²⁶ La *equivalencia* que aquí se señala no es meramente descriptiva, en la visita de Hebe de Bonafini y otras Madres de Plaza de Mayo a la fábrica ésta le regala su pañuelo a uno de los principales referentes políticos y anterior Secretario General del Sindicato. En ese momento De Bonafini agregó: “miren que las madres no le dan el pañuelo a cualquiera... permítanme decir que soy piquetera y que ahora también soy de Zanón” (de documental Obreros/as de Zanón junto a la Comunidad). Otro dato sobre la vestimenta como emblema de la identidad obrera de Zanón es, por ejemplo, que a compañeros que militan en partidos de izquierda o de otro tipo y que han participado como candidatos o apoyando a listas en elecciones locales (por ejemplo para la localidad de Centenario), se les prohibió desde la gestión obrera desarrollar actividades de campaña con la ropa de trabajo.

color marrón sino también el logo del sindicato grande y grabado en la espalda y otras que tienen el logo de la cooperativa Fasinpat al frente. La escenificación de los obreros, sus vestimentas y el conjunto de la simbología que van produciendo²⁷ conforman también un discurso que nutre la condición obrera de la gestión, construyendo identidad más allá de las relaciones cara a cara.

Así, la identidad *obrero* es reconfigurada en este proceso de acción. Pre-existe al conflicto y a la re-configuración identitaria una cultura relacionada con el trabajo en la fábrica, una identificación con la labor y la condición de *trabajador ceramista*, pero a partir de la experiencia y de la decisión de transformarse del colectivo, siguiendo las articulaciones y los antagonismos en el proceso de construcción de la demanda ceramista. La misma pasa a ser representada por otro conjunto articulado e inestable (es decir cambiante) de sentidos y significaciones. Veamos a continuación cuáles son los nuevos anclajes de esta identidad de trabajador.

4 ANCLAJES DE LA IDENTIDAD OBRERA CERAMISTA

La identidad obrera no se constituye sólo por las relaciones políticas que se establecen en el contexto de emergencia de la demanda sino también en base a un cúmulo de significaciones y códigos culturales de más larga data y que involucran a dimensiones territoriales más amplias que el plano provincial. En primer lugar a la acción le subyace una *articulación* del eje temporal *presente-futuro* (LEÓN, 1997) por parte de los protagonistas. Una visión de futuro fundada a la vez en la experiencia del pasado reciente, prevé que se avecina una reforma laboral por parte de la empresa que dejará sin trabajo a muchos empleados, en el contexto de la Argentina de los años 2000, y que existe un futuro diferente posible a partir de defender el puesto de trabajo, con compromiso y unidad de los trabajadores. El colectivo se va moldeando a su vez en estas experiencias, se conforma un *sujeto* emergente *del pacto* (DE IPOLA, 2000) materializado en la acción colectiva de la huelga.

La identidad obrera del colectivo se nutre también de ciertos principios y prácticas que aportaron algunos militantes de partidos de

²⁷ Nos referimos a carteles, banderas con inscripciones y consignas, adornos y pintadas en lugares de gran visibilidad al interior de la planta, las mismas vestimentas, propaganda de apoyo a los obreros en canales de televisión locales, entre otros.

izquierda. Se trata de un bagaje clasista trotskista²⁸ presente en algunos pocos trabajadores antes del conflicto en la fábrica, pero que en el contexto de crisis de empleo y de falta de alternativas resultó eficaz en su explicación de la crisis y de la necesidad de acción en defensa de la fuente laboral. Entre los códigos aportados por el clasismo encontramos por ejemplo la noción de democracia sindical y la consigna del “control obrero”. La primera postulada en oposición a la “burocracia sindical”, implementando incluso la comisión interna ganadora el color distintivo de las listas clasistas de los años setenta: el marrón.²⁹ En cuanto a la consigna del control obrero, ésta había sido planteada en un principio como un *control obrero estricto*, es decir, los trabajadores controlando la propia producción, para controlar a la empresa y hacer visible su estrategia de vaciamiento. Esta práctica sirvió para revalorizar el saber-hacer y el saber-ser de los trabajadores. El control obrero derivó finalmente en una “gestión obrera al servicio de la comunidad” con la administración obrera de la fábrica. En esta evolución los trabajadores re-significaron la práctica del control, incluso necesitando establecer sentidos en torno de la disciplina en el trabajo, promoviendo el “autocontrol”, como en muchas ocasiones aclaran “porque tampoco se trata de un *des-control obrero*”.

Estos sentidos clasistas puestos a disposición por militantes se articulan en la identidad de los trabajadores de Zanón con otros sentidos anclados en la cultura local, en el contexto social y productivo de la

²⁸ Entre las consignas programáticas del trotskismo (TROTSKY, 1938) hemos encontrado una particular incidencia en el caso Zanón de las siguientes: la noción de control obrero, entendido como herramienta transitoria en la lucha por la abolición del sistema capitalista; la recomendación de la revocación de mandatos para promover la formación de nuevos líderes naturales de las masas; el desprecio a cualquier funcionario del sistema burgués; el tomar las calles por medio de piquetes de huelga; la difusión política y partidaria por medio de la prensa obrera y la obra pública entendida como instancia de articulación entre unidades productivas, el Estado y la comunidad. Además de esta referencia clásica, los códigos de democratización y de la lucha contra la burocracia sindical que resuenan en el caso Zanón pueden rastrearse como lo hace Aiziczon (2007) en el clasismo que tuvo forma particularmente en Córdoba, Argentina, en las década de 1960 y 1970.

²⁹ Hacia fines de la década de 1960 crece en la Argentina el sindicalismo combativo a nivel de fábrica en distintos centros industriales país, relacionado en este contexto con una pérdida de dirección de las centrales sindicales peronistas. Se llamó *clasismo* a este sindicalismo combativo y “antiburocrático”. En Córdoba, en industrias relacionadas con la producción automotriz se destacan dos casos: en 1970 los sindicatos Sitrac-Sitram de la Fiat desarrollaron una experiencia de democracia sindical desde las bases y en 1972 una *lista marrón* antiburocrática triunfaba en las elecciones del sindicato mecánico local que comprendía alrededor de 7.000 trabajadores de la fábrica Ika-Renault. En este contexto histórico, se daba también en la Provincia de Neuquén el conflicto de El Chocón, que involucraba una puja con la dirigencia central de la Unión Obrera de la Construcción de la Rep. Arg. Por otro lado, la experiencia de Villa Constitución (1972-1975) es un caso de una comunidad involucrada con la lucha sindical en la planta de Acindar, que culminó en 1975 con las primeras masacres públicas que ejecutó la “triple A” (organización paramilitar que anticipó el accionar de la dictadura de 1976-1983). En Villa Constitución también la lista combativa se organiza bajo la denominación de “Lista Marrón”. Sobre estas experiencias pueden consultarse los trabajos de Paulon et al. (1999) y Brennan (1992).

Provincia. Identificamos en este sentido dos aspectos principales: la estrecha vinculación entre fábrica, Estado y comunidad de la configuración productiva de enclave a nivel provincial y la memoria del modelo provincial de desarrollo con inclusión de las décadas 1960 a 1980. Por un lado la característica productiva de enclave³⁰ de la Provincia de Neuquén (que se acentúa entre las décadas de 1970 y 1990) basada en la producción de energía y en la extracción de petróleo bajo empresas estatales, concentraba en el territorio el ámbito productivo y, en relación a este, servicios sociales, recreativos y residenciales. Así, no sólo ámbito productivo y doméstico se encontraban estrechamente vinculados en algunas ciudades, sino que existe en la región una tradición de estrecha vinculación entre producción y servicios (educativos, recreativos, servicios básicos) con intervención del Estado. Si bien no es exactamente el caso de la capital neuquina y de la localidad de Centenario³¹, la tradición de muchos trabajadores en cuyas familias estaba presente el modelo de sistema regional de enclave, significó la posibilidad de que las consignas de estatización y obra pública (“al servicio de la comunidad”) tuvieran asidero en el colectivo ceramista y en diferentes sectores sociales que dieron y continúan dando su apoyo. Por otro lado, y en relación a la diagramación político-productiva descrita anteriormente, las décadas previas al período neoliberal de la política neuquina se caracterizan por un estado interventor y promotor de servicios básicos y de inversiones en viviendas, educación, salud y transporte. El reconocimiento de esta responsabilidad en manos del Estado se conforma también en una base de legitimidad para el reclamo de la expropiación y la estatización de la fábrica y para la asunción por parte de los trabajadores de estas funciones que el estado provincial ha dejado de cumplir.

³⁰ En términos económicos, una economía de enclave se caracteriza por una importante centralización de la actividad y estructura productiva en determinado territorio pero que no da lugar a relaciones intersectoriales “ni para atrás ni para adelante”, no permitiendo un desarrollo productivo diversificado e instalando una dependencia social de estas estructuras concentradas (TARANDA et al., 2007; FAVARO, 2005). En términos más amplios Salvia (1997), retomando a Zapata, define los *sistemas regionales de enclave* como una organización productiva y social en la cual la vinculación entre el centro productor y los servicios necesarios para mantener a los trabajadores y sus familias son muy estrechos. Este sentido amplio es el que retomamos en esta ocasión.

³¹ La fábrica se localiza en el Parque Industrial Neuquén, en la Ruta Provincial N° 7, a medio camino entre la capital provincial y la localidad de Centenario, ambas situadas en el departamento de Confluencia (llamado así porque territorialmente abarca las áreas de confluencia de los Ríos Limay y Neuquén). En cuanto a las actividades económicas de esta micro-región, la capital es un centro comercial, financiero y político-administrativo. Centenario es un centro urbano rural de tradición frutihortícola que en las últimas décadas ha visto crecer la actividad petrolera entre su población, ya que se encuentra camino al yacimiento gasífero Loma La Lata (el mayor yacimiento gasífero del país, descubierto en 1977) y al área de Planicie Banderita, en donde se localizan campamentos de prospección, perforación y extracción de petróleo (LANDRISCINI et al., 2005). Del total de trabajadores de Zanón en la actualidad, el 47% residen en la capital provincial, el 47% en Centenario y el 7% en las localidades de Cipolletti, Cinco Saltos (Pcia. de Río Negro) Senillosa, Allen y Plottier (Pcia. de Neuquén).

Así también las experiencias más recientes de cortes de ruta y especialmente las puebladas cutralquenses, con amplia resonancia a nivel provincial e incluso nacional, proporcionaron recursos subjetivos, culturales y organizacionales que viabilizaron la acción colectiva, como por ejemplo la legitimación del corte de ruta ante la falta de empleo.

En síntesis, tanto el clasismo y la experiencia de militancia aportados por los integrantes de partidos trotskistas, la cultura local de vinculación entre ámbito productivo y Estado y los repertorios de acciones de protesta recientes conformaron los principales anclajes para la acción colectiva ceramista y para la redefinición de su constitución identitaria. La articulación conformada principalmente desde estas fuentes de sentido permitió la construcción del proyecto de gestión obrera al servicio de la comunidad. Dichos sentidos y significantes resultaron altamente productivos en la coyuntura de dislocación del orden social en general por la crisis económica y la pérdida de legitimidad del discurso neoliberal y ante la dislocación también del orden fabril con el abandono de la planta por parte de la patronal.

CONCLUSIÓN

Recordemos que la propuesta fue analizar la identificación obrera de los trabajadores de Zanón, la conformación de una identidad colectiva a la par de la formación de una demanda social y el articular proyecto de gestión obrera al servicio de la comunidad. Hemos partido también de la hipótesis teórica de que la condición *obrero* no proviene meramente de una posición estructural de los sujetos involucrados (*trabajadores*), sino de una particular y contingente conformación de una identidad colectiva, conformada a la par de la toma y puesta en funcionamiento de la producción por los trabajadores. A partir de las categorías de voluntad colectiva y demanda pudimos abrir el campo de conformación de la identidad obrera en Zanón constituido por múltiples antagonismos y articulaciones. Adaptando otros aportes teóricos pudimos también delinear los principales anclajes de la configuración identitaria, reconociendo la particular articulación que derivó en la identidad colectiva.

La gestión obrera es constituida por la configuración identitaria conformada por el colectivo de trabajadores, que se postuló como moralmente calificado para llevar adelante aquella tarea que otros no quisieron desarrollar: mantener puestos de trabajo y brindar servicios a la comunidad. Para la definición de este proyecto, la identificación clasista se combina con la naturalidad que significa la estrechez entre ámbito productivo y

doméstico propio de la cultura obrera local y con la tradición desarrollista previa a la década de 1990, que posicionaba al Estado como principal garante de servicios sociales y de bienestar social. Estos contenidos posibilitaron la ubicación del conflicto ceramista en el espacio público provincial y la construcción de un proyecto de gestión obrera al servicio de la comunidad. El espíritu democrático en el espacio laboral y participativo del espacio comunitario fue constituido siguiendo al trotskismo y clasismo pero también en confrontación con el unilateralismo del Movimiento Popular Neuquino y en articulación con otras organizaciones sociales y de derechos humanos. *Los obreros de Zanón* generaron en este proceso una revalorización de la posición obrera, por medio no sólo de significantes relacionados con las relaciones de producción sino abiertos al campo comunitario de inscripción y en relación con tiempos de vida y perspectivas de futuro de los protagonistas.

La producción social y cultural que se derivan de estos acontecimientos colocan al caso Zanón en un lugar de interés para analizar procesos en los que el mundo laboral se intersecta y sigue la lógica de *lo político*, y en donde la recuperación de una empresa o de fuentes de trabajo se enlaza no sólo con la producción por parte de colectivos de las condiciones para su propia sobrevivencia sino también de alternativas de gestión social y productiva. Reconociendo la relevancia del momento político en la constitución del sujeto, la construcción de las demandas del colectivo y la identificación de los diferentes interlocutores de las mismas se constituyen en la trama que va tejiendo el proceso político y definiendo las identidades en disputa.

Recientemente los trabajadores han logrado la expropiación de la fábrica por parte del gobierno provincial, siguen trabajando bajo la cooperativa Fasinpat, y siguen expandiendo el campo de prácticas sociales principalmente en los ámbitos culturales y educativos, abriendo espacios y generando distinto tipo de actividades para la comunidad. La identidad y la gestión obrera en Zanón siguen enfrentando desafíos y problemas que ponen en cuestión la identidad colectiva ceramista. El sujeto colectivo de la gestión obrera se mantiene en movimiento.

PATROUILLEAU, M. M. Zanon's workers: a collective identity in the construction of a working management. *ORG & DEMO* (Marília), v. 11, n.1, p. 5-30, jan./jun., 2010.

ABSTRACT: The paper analyzes the configuration of collective identities in the context of the occupation and recovery processes of enterprises by workers in Argentina during the last decade. First it exposes a theoretical approach about collective identities, emphasizing on political dimension and about their *overdetermined* nature. From this development focuses on the case of Ceramics Zanón of the Province of Neuquen, analyzing the place of classism, among other cultural codes in the process of establishing the identity Zanón workers and the construction of options for the future by actors. The methodology of the case study is based on the use of various sources of information in the reconstruction of the world's sense of the actors and action.

KEYWORDS: collective identity, recovered companies, collective action, configuration, workers management.

Referencias

AIZICZON, F. Teoría y práctica del control obrero: El caso de Cerámica Zanón, Neuquén, 2002-2005. *Herramienta. Revista de teoría y crítica marxista*, Buenos Aires, n. 31, mar., 2006.

AIZICZON, F. El clasismo revisitado. La impronta del trostkismo en la politización del sindicato ceramista: Zanón Bajo Control Obrero. Neuquén 1998-2006. *LabourAgain*. Disponible en : Fecha de consulta: 03 oct.2007.

BANDIERI, S.; FAVARO, O.; MORINELLI, M. (Eds.). *Historia de Neuquén*. Buenos Aires: Plus Ultra, 1992.

BATTISTINI, O. Transformaciones culturales en el trabajo y acción sindical. Un juego de intereses contradictorios. En: FERNÁNDEZ, A. (Comp.). *Sindicatos, crisis y después: una reflexión sobre las nuevas y viejas estrategias sindicales argentinas*. Buenos Aires: Biebel, 2002. p. 31-48.

BRENNAN, J. El Clasismo y los obreros. El contexto fabril del Sindicalismo de Liberación. *Desarrollo Económico*. Buenos Aires, v. 32, n. 25, p. 3-22, 1992.

CALVEIRO, P. Los usos políticos de la memoria. En: CAETANO, G. (Comp). *Sujetos sociales y nuevas formas de protesta en la historia reciente de América Latina*. Buenos Aires: CLACSO, 2006. p. 359-382.

CAMINO VELA, F. et al. *Un conflicto social en el Neuquén de la confianza*. Neuquén: Educo, 2007.

CRESPO, H. Para una historiografía del comunismo. Algunas observaciones de método. *Sociedad.*, Buenos Aires, n. 26, p. 41-61, 2007.

DAVOLOS, P. et al. Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes. En: FAJN, G. (Coord). *Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2003. p. 185-219.

DE IPOLA, E. Acción, suceso, decisión. *Fractal*. Buenos Aires, año 4, v. 5, n. 19, oct./dic., p. 76-96, 2000.

- DOCUMENTAL KINO. Producción del Grupo de Boedo Films y Contraimagen VTL. Documento de Kino Nuestra Lucha. Buenos Aires, abr. 2004. Disponible en: .
- ECHAIDE, J. Sobre lo político y lo jurídico: la batalla legal de las empresas recuperadas. *Revista Idelcoop*. Buenos Aires, año 34, n. 176, p. 82-102, 2007.
- FAJN, G. (Coord). *Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2003.
- FAVARO, O. (Coord.). *Sujetos sociales y política: historia reciente de la Norpatagonia Argentina*. Buenos Aires: La Colmena, 2005.
- FAVARO, O.; ARIAS BUCCIARELLI, M.; SAURI, M. C. El Neuquén. Límites estructurales de una estrategia de distribución (1958-1980). *Realidad Económica*. Buenos Aires, n. 118, ago./sep., p. 123-138, 1993.
- FAVARO, O.; BUCCIARELLI, M. A.; IUORNO, C. La conflictividad social en Neuquén. El movimiento cutralquense y los nuevos sujetos sociales. *Realidad Económica*. , Buenos Aires, n. 148, may./jun., p. 13-27, 1997.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M. I. Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/ recuperación de fábricas. *Realidad Económica*. Buenos Aires, n. 197, jul./ago, 2003. Disponible en: . Fecha de consulta: 25 feb. 2007.
- FREUD, S. *La interpretación de los sueños*. Madrid: Alianza, 1974. v. 1
- GARCÍA ALLEGRONE, V.; PARTENIO, F.; FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M.I. Los procesos de recuperación de fábricas: una mirada retrospectiva. En: BATTISTINI, O. (Comp). *El trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo, 2004. p. 329-344.
- GRACIA, A.; CAVALILERE, S. Repertorios en fábricas. La experiencia de la recuperación fabril en Argentina, 2000-2006. *Estudios sociológicos*. México, v. 25, n. 1, ene./abr., p. 155-186, 2006.
- GRAMSCI, A. *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y el Estado moderno*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2003.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INDEC). *Datos de la encuesta permanente de hogares*. Buenos Aires. Disponible en: . Fecha de consulta: 20 may. 2008.
- KESSLER, J. Prólogo. En: MARX, K. *Miseria de la filosofía*. Madrid: Edaf, 2004. p.9-59.
- LACLAU, E. Tesis acerca de la forma hegemónica de la política. En: LABASTIDA, J.; DEL CAMPO, M. (Comps.). *Hegemonía y alternativas políticas en América Latina*. México: Siglo XXI, 1985. p. 19-44.
- LACLAU, E. *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2000.
- LACLAU, E. *La razón populista*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2005.

LACLAU, E.; MOUFFE, C. *Hegemonía y estrategia socialista: hacia una radicalización de la democracia*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2004.

LANDRISCINI, G.; DOMEETT, G.; OZINO CALIGARIS, M. S. Dinámica de los territorios, las PyMES y el empleo. Un estudio reciente en distritos neuquinos. *Actas del 7mo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires: ASET, 2005.

LANDRISCINI, G. Acumulación y regulación en un espacio subnacional. Neuquén: el complejo de los hidrocarburos, el sistema fiscal y los compromisos sociales. En: BOYER, R.; NEFFA, J. C. (Coords.). *Salida de crisis y estrategias alternativas de desarrollo: la experiencia argentina*. Buenos Aires: Miño y Dávila, Caisse des Dépôts et Consignations, CEIL-PIETTE, 2007. p. 491-544.

LEÓN, E. El magma constitutivo de la subjetividad. En: LEÓN, E.; ZEMELMAN, H. (Coords.). *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. Barcelona: Anthropos-CRIM, 1997. p. 36-72.

MARX, K. *El Capital: crítica de la economía política*. Buenos Aires: Siglo XXI, 1999. Tomo 1.

_____. *El 18 Brumario de Luis Bonaparte*. Buenos Aires: Siglo XXII, 2000a.

_____. *Las luchas de clases en Francia*. Buenos Aires: Siglo XXII, 2000b.

MASES, E.; GALLUCCI, L. La historiografía sobre los trabajadores en la Patagonia. Un estudio preliminar. En: MASES, E.; GALLUCCI, L. *Historia de los trabajadores en la Patagonia*, Neuquén: Universidad Nacional del Comahue, 2007. p. 7-32.

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (MTEySS). *Informe del Programa Trabajo Autogestionado*. Buenos Aires: MTEySS, 2006.

NEFFA, J. C. La forma institucional relación salarial y su evolución en la Argentina desde una perspectiva de largo plazo. En: BOYER, R.; NEFFA, J. C. (Coords.). *La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*. Buenos Aires: Miño y Dávila, Caisse des Dépôts et Consignations, CEIL-PIETTE, 2004. p. 105-150.

NOVICK, M. *Un informe descriptivo de las experiencias argentinas de participación de los trabajadores en la gestión de empresas*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE: CONICET, 1979. (Serie Informes de Investigación, n. 1)

PATROUILLEAU, M. M. *Historicidad e identidad colectiva en la gestión obrera de Zanón, Neuquén*. 2009. 210 f. Tesis (Maestría en Investigación en Ciencias Sociales) - Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

PAULON, V. et al. (Comps.). *El Villazo: la experiencia de una ciudad y su movimiento obrero*. Rosario: Revista Historia Regional, 1999. Tomo I

PORTANTIERO, J. C. *Los usos de Gramsci*. Buenos Aires: Folios, 1983.

PROGRAMA FACULTAD ABIERTA. *Las empresas recuperadas en la Argentina: Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta*. Buenos Aires: Secretaría de Extensión Universitaria, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 2005.

REBÓN, J. *Desobedeciendo al desempleo: la experiencia de las empresas recuperadas*, Buenos Aires: Ediciones Picaso: La Rosa Blindada, 2004.

REBÓN, J. *La empresa de la autonomía: trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones: Ediciones Picaso, 2007.

SALVIA, A. Crisis y reestructuración de complejos mineros: estudio de dos sistemas regionales patagónicos. En: SALVIA, A.; PANAI, M. (Comps). *La Patagonia privatizada: crisis, cambios estructurales en el sistema regional patagónico y sus impactos en los mercados de trabajo*. Buenos Aires: CEA/CBC, 1997.

SCHUTZ, A. *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu, 2003.

TARANDA, D.; MASES, E.; BONIFACIO, J. L. *La protesta social en Neuquén: viejas y nuevas formas*. Neuquén: Universidad Nacional del Comahue, 2007.

THOMPSON, E. P. *Tradición, revuelta y conciencia de clase*. Barcelona: Crítica, 1979.

THOMPSON, E. P. *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Barcelona: Crítica, 1989.

THOMPSON, E. P. *Costumbres en común*. Barcelona: Crítica, 2000.

TROTSKY, L. *Programa de transición: la agonía del capitalismo y las tareas de la IV Internacional*. 1938. Buenos Aires. Disponible en: . Fecha de consulta: 3 feb. 2008.

WILLIAMS, R. *Marxismo y literatura*. Barcelona: Península, 1980.

ZEMELMAN, H. Sujetos y subjetividad en la construcción metodológica. En: LEÓN, E.; ZEMELMAN, H. (Coords). *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. Barcelona: Anthropos-CRIM, 1997. p. 21-35.

ZEMELMAN, H. *El ángel de la historia: determinación y autonomía de la condición humana*. Barcelona: Anthropos, 2007.

Submetido em: 16/03/2010

Aceito em: 03/06/2010

PATROUILLEAU, M.M.