

# **Mandar obedeciendo: problematizaciones en torno a la autogestión cooperativa. La experiencia de la gestión obrera de los trabajadores de FASINPAT (ex Zanón).**

Luis Pil Ojeda.

Cita:

Luis Pil Ojeda (2007). *Mandar obedeciendo: problematizaciones en torno a la autogestión cooperativa. La experiencia de la gestión obrera de los trabajadores de FASINPAT (ex Zanón)*. VII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-106/170>

**Mandar obedeciendo: problematizaciones en torno a la autogestión cooperativa. La experiencia de la gestión obrera de los trabajadores de FASINPAT (ex Zanón).**<sup>1</sup>

Luis Pil Ojeda

FFyL/ UBA., C.E.E.P.S.

[liccpil@yahoo.com.ar](mailto:liccpil@yahoo.com.ar)

*“... al criticar este sistema, debemos proponer otro como alternativa. Y para nosotros la alternativa es una democracia participativa horizontal y directa”.*  
(Asambleístas de Mar del Plata, 12/04)

*“Teníamos que producir pero sin descuidar la actividad política y así lo discutíamos”*  
(Obrero de Fasinpat, 04/04)

*"Hacen muy bien en no confiar, no confíen en nadie salvo en ustedes mismos."*  
(Presidente Néstor Kirchner. Reunión con los familiares de masacrados en República de Cromañón, 01/05)

Desde fines de la década del `90, con la difusión y posterior puesta en producción de empresas por parte de los trabajadores, se abrió un horizonte dinámico de relaciones sociales, económicas y políticas, tanto hacia el exterior de las fábricas (en las relaciones de los trabajadores con otros actores sociales), como hacia el interior de ellas (en las nuevas relaciones de los trabajadores entre sí). Los mismos –ahora convertidos en socios, sea por derecho o de hecho- empezaron a vincularse de manera diferencial al interior de las diferentes empresas: en algunas se reflataron antiguas jerarquías en la dirección empresaria; en la mayoría, y en diferentes grados, primaron lógicas asamblearias. El presente trabajo pretende debatir –partiendo y centrándose de la experiencia de los trabajadores de Fasinpat- los diferentes modos de asociación que asumieron los trabajadores en las diferentes empresas, relacionando de modo crítico las variables intervinientes en la gestación del modo de dirección asumido.

A modo analítico, se comenzara por un breve análisis de lo que definimos como “la crisis de representatividad de la burguesía” o como otros autores lo han definido, “crisis de mando capitalista” (Marín,2003; Rebón, 2004), como el primer paso que permitió a los trabajadores explorar la potencialidad de las ocupaciones de empresas, e ir generando en su camino nuevas formas de relacionarse con otros actores sociales que salían a cuestionar dicha representatividad en ese

momento, o que ya lo venían haciendo desde antes, como también nuevas formas de relacionarse entre ellos. Seguidamente, se expondrá una clasificación de las diferentes estrategias desplegadas en la lucha por recuperar las fuentes de trabajo y su relación con la organización interna que fueron tomando las diversas empresas; finalmente, se presentara la experiencia de los ceramistas de FaSinPat, tratando de integrar todos los elementos, por los cuales se afirma, en el presente trabajo, que esta experiencia se distingue por sobre el resto de las empresas recuperadas.

### **La crisis de la representatividad burguesa.**

Desde mediados de la década del '90, y con mayor magnitud al término de esta, con la profundización del modelo económico neoliberal, las protestas sociales recorrieron y se expandieron por toda la Argentina, tomando incluso formas desconocidas hasta el momento por la protesta social<sup>2</sup>, en el país. A las huelgas, paros y movilizaciones, se le sumaron cacerolazos, apagones, puebladas, tomas de tierras, tomas de fábricas<sup>3</sup>, que tuvieron hitos más que importantes cómo ser: el santiagueño (1993), el primer y segundo cutralcazo (1996, 1997), la pueblada en General Mosconi (2001), por nombrar algunos de los más salientes.

Fue, la agudización de la crisis económico-política, por un lado, junto a la experiencia de lucha de las clases subalternas<sup>4</sup>, que se fue desarrollando, a la vez que la crisis avanzaba, lo que provoco un fuerte cuestionamiento a la representatividad burguesa<sup>5</sup>. Los acontecimientos del 19 y 20 de diciembre del 2001<sup>6</sup>, fueron la puesta en escena de este fuerte cuestionamiento social<sup>7</sup>: primero, un importante sector de la clase media, desconociendo el decreto de estado de sitio; luego, este sector de la clase media junto a trabajadores, desocupados, cartoneros, enfrentándose abiertamente con el estado burgués<sup>8</sup>.

Los acontecimientos del 2001, potenciaron ciertas cuestiones, no solo referidas a la representatividad política, sino que el cuestionamiento permeó a toda la representatividad burguesa: fuerzas de seguridad, iglesia, bancos, empresarios, prensa, etc. Desde allí se expandieron, innumerables tomas de edificios para el funcionamiento de asambleas barriales, terrenos para la instalación de viviendas por parte asentamientos territoriales, las calles fueron tomadas por los piqueteros (que contaron con el apoyo de la clase media, por un tiempo), también el movimiento de tomas de empresas por parte de los trabajadores recibió un gran envión; "En plena lucha por recuperar la fábrica, Celia Martínez, delegada de la textil Brukman, declaraba ante los canales de televisión: *'Estamos aprovechando el momento político que vive el país'*, en concordancia con la vieja premisa trotskista de que: no sólo es necesario que los de arriba no puedan, sino también que los de abajo quieran." (Ojeda, 2003: 11).

"Las imágenes vividas como posibles del **'que se vayan todos'** no solo reflejo el descontento masivo con la clase política del país, sino la búsqueda de otra

alternativa que reemplazara al comando capitalista del orden social” (Marín en Rebón, 2004, 18). Lo que se cuestionaba, para una parte importante de la sociedad, era el fundamento mismo de la propiedad privada<sup>9</sup>, y con este, el mando capitalista dentro de la empresa y de la sociedad tambaleaba. Los oprimidos y explotados vislumbraban un nuevo horizonte de lo posible, la propia Celia Martínez durante un discurso pronunciado en vísperas de las elecciones legislativas del 2002 decía: “*Si somos capaces de manejar las fábricas, podemos manejar el país*” (Ojeda, op. cit.). La salida burguesa fue conceder espacios, contener la lucha, a la vez que recompuso las bases de la democracia burguesa.

Este periodo dejó grandes enseñanzas para los sectores populares: las prácticas asamblearias de las asambleas vecinales, una gran práctica en la movilización, la comunión entre sectores estudiantiles y de la universidad con las empresas recuperadas, con los movimientos de piqueteros y cartoneros, todas estas prácticas –en diversos grados- fueron parte del caudal organizativo en las precedentes tomas de empresas.

### **Los modelos de gestión en las empresas recuperadas**

Al avanzar las ocupaciones de empresas, tanto hacia el interior como hacia el exterior de las mismas, se dio (da) un intenso debate en torno a la forma de gestión que debían asumir, a la viabilidad y extensión del fenómeno en pleno proceso, como también a cuestiones referidas a la relación con el Estado y el mercado. Además de la consideración y la posibilidad de unión con otras expresiones de protesta social.

Las diferentes posturas que entraron en conflicto, no sólo eran (son) una postura referida exclusivamente a la forma de gestión empresarial o cooperativa, sino que responden a lógicas más profundas y amplias, cada una de éstas posturas defienden o cuestionan, según el caso, modelos políticos, económicos y sociales diferentes y muchas veces antagónico. Entre los modelos en pugna, pueden reconocerse (a muy grosso modo), diversas versiones de keynesianismo o nekeynesianismo, que ven como horizonte un “capitalismo humanizado”, o un “capitalismo serio” en el cuál las pequeñas y medianas empresas, ya sean cooperativas o no, puedan desarrollarse, este sector es ampliamente mayoritario entre las “recuperadas”; del otro lado, se ubican las estrategias que pugnan por una salida socialista revolucionaria. Cabe destacar, que la realidad que enfrentan las diferentes empresas recuperadas es altamente dinámica, por lo cual la realidad de la clasificación de una empresa dentro de alguna de estas lógicas sólo puede hacerse *en y para* un determinado momento histórico-coyuntural, que se este analizando, además la modelización no da cuenta de los avances y retrocesos de tendencias internas que crecen o se retraen dentro de cada una de las unidades analíticas en cuestión.

El debate entre los trabajadores se fue dando en la medida en que avanzaban en la ocupación, en algunos casos optaron por ponerlas a producir, sin recibir la autorización judicial para ello, en otros casos se decidió esperar los tiempos legales, aunque muchas, claro, tuvieron combinaciones de ambas formas en momentos diferentes y en diversos grados; el desarrollo que se dio en cada caso estuvo permeado por la experiencia previa, por el sector político del cual se rodearon y que dirigió políticamente el proceso<sup>10</sup>, por los modos que asumió la lucha por la recuperación o la ocupación, las interrelaciones que tejieron con otros sectores la sociedad, entre otros factores a tener en cuenta. Claro que todos estos factores incidieron con la forma organizativa que fueron asumiendo.

En algunas empresas, se incorporó todo o parte del personal jerárquico que trabajaba antes de la toma, como el caso de la “Cooperativa Gráfica del Sol” (MNER); otro caso similar es el de Zanello, donde los trabajadores junto al personal jerárquico y los concesionarios, formaron una cooperativa con el 33% de las acciones cada uno. Estas dos empresas, podríamos decir que representan un extremo, entre el universo de cooperativas que se fueron conformando, ya que, la mayoría, de las mismas no integro al personal jerárquico; el otro de los extremos, lo dio la estrategia de vanguardia, que reclama “la expropiación sin pago”, y “el control obrero de la producción”, FaSinPat, es el ejemplo emblemático y el más avanzado de los colectivos de trabajadores que optaron por esta tendencia.

A modo de recapitulación, con todo lo expuesto precedentemente podríamos preguntarnos: ¿por qué se dan núcleos identitarios diferenciados, entre los trabajadores de las diferentes experiencias de fábricas o empresas recuperadas? Este diferenciamiento tiene que ver con las “formas de organización” que fueron asumiendo las experiencias concretas e inter-relacionado con la forma de lucha con la cual se recuperó la fábrica o empresa y, además, asociada a la disyuntiva de una lucha reivindicativa más amplia, o el principio de ser propietarios cooperativos y reintegrarse al mercado. Es decir, que a nivel analítico no sólo se trata de mostrar las diferentes formas tácticas puestas en juego, sino explicar la estrategia de conjunto desplegada en las diferentes experiencias.

Volviendo a los casos presentados, veamos como los modos diferenciales de asociación en la conformación de la cooperativa, inciden a nivel salarial y de gestión al interior de la empresa: en el primer caso (Cooperativa Grafica del Sol,), los trabajadores trabajan una jornada completa de 12 horas, con un sueldo inferior al del personal jerárquico; en el segundo caso (Zanello) por la correlación de fuerza impuesta, (los trabajadores son accionistas minoritarios, sólo poseen el 33% de las acciones), la empresa no puede hacer uso de todo el potencial disponible de mano obra, pues debe maximizar los costos y buscar una alta rentabilidad. Como característica determinante de estos dos ejemplos, debe verse que en ambos las decisiones de gestión de la empresa están concentradas, ya sea por el número de acciones, o porque no se ha socializado el conocimiento y el saber acerca del “como gestionar”. “La conformación de cooperativas con este sesgo corre el riesgo de reflotar jerarquías patronales en su interior y transformarse en rehén de los acreedores. La reproducción de la lógica capitalista

de la competencia y el excedente puede, asimismo, recaer sobre los propios trabajadores -como ha ocurrido en no muy pocos casos- bajo formas encubiertas de auto-explotación. Hay ejemplos en la historia nacional de modestas cooperativas que, gradualmente, fueron transformándose en típicas empresas capitalistas, retrotrayendo a sus trabajadores a la antigua situación de crisis que les había dado origen” (Amico, 2002: 9).

En la mayoría de las cooperativas se dieron practicas assemblearias, pero el proceso y el saber de gestión quedo restringido, esto se debe a que el foco esta puesto casi exclusivamente en la cuestión productiva, como forma de recuperar la empresa, entonces los trabajadores hacen lo mejor saben hacer “trabajar”, dejando las cuestiones técnicas de cómo manejar la empresa en manos de un grupo de trabajadores-directivos que lo lleva adelante junto al asesoramiento de abogados y/o personal técnico calificado, si bien, las decisiones pueden tomarse en asamblea, en estos casos es lógico que triunfe la postura del grupo directivo, puesto que el grueso de los trabajadores desconoce, el “**como hacer**”, o “**la mejor forma de hacer**”.

Solo en un grupo pequeño, de todas las experiencias que se están llevando a cabo, la socialización de los conocimientos y la gestión obrera<sup>11</sup> directa se llevaron a niveles extraordinarios, este es el caso de la ceramista ex Zanón (FASINPAT). Además, los obreros y empleados de FASINPAT, lograron entretejer una fuerte solidaridad e identificación con el movimiento social en lucha, esto en parte, se relaciona con el hecho de que no se trato de que un posible cierre de la ceramista impulso la lucha, sino que por el contrario, el dueño de la fabrica Luis Zanón y el directorio de la misma recurrieron al cierre como respuesta a un largo proceso de lucha de los trabajadores en contra de los despidos y la reducción de los salarios, en este proceso fueron desarrollándose formas progresivas de luchas, con esto puede verse el movimiento dinámico entre el avance de las luchas de los trabajadores de Zanón y en ese avance la unidad con otros sectores en lucha, que excedía ampliamente las exigencias sectoriales, fue de esta manera que los trabajadores de Zanón se fueron vinculando con los otros sectores de Neuquén (Ojeda, 2002, 2003). Ernest Mandel había postulado que si *“todo el potencial impugnador del simple ‘conflicto de trabajo’ se desarrolla hasta sus últimas consecuencias, tiene lugar una prueba de fuerza para determinar quién manda en la fabrica, en la economía y en el estado: la clase obrera o la clase burguesa”* (1974,12). Con esto no se pretende afirmar, que los trabajadores que ocupan y ponen a producir empresas bajo la forma de cooperativas, o fundamentalmente como en el caso de FASINPAT, exigiendo la gestión obrera directa, sean completamente consciente, muy por el contrario, a nivel de la conciencia de clase, las experiencias que se están desarrollando, en conjunto, muestran un retraso con respecto a las ocupaciones obreras de los ´70, puntualmente porque aquellas reflejaban una lucha ofensiva y no defensiva como en el proceso en curso. Sino que, siguiendo a Mandel, se pone de relieve el posible desarrollo, de la conciencia y de la lucha, y el encadenamiento de ambas; es decir, que desde esta concepción, un avance en el nivel de la lucha, consecuentemente debería llevarnos a pensar en un avance a nivel de la conciencia de clase, cuestión que a

la inversa también se da, y se retroalimenta, pero parte de los hechos para definir la conciencia, a decir de Marx: "la existencia determina la conciencia".

Volviendo sobre la cuestión, de las diversas formas de gestión, es de remarcar, que las recuperadas o autogestivas<sup>12</sup>, necesariamente deben ser definidas, por el nivel de auto-gestión, es decir, el nivel independiente en la gestión de la unidad productiva, independencia con respecto a la relación *patrono-proletario*, ya que la inexistencia del primero dentro de la empresa destruye esta relación; esta cuestión que a primera vista, podría parecer obvia, no lo es, como tampoco es obvio, que la conformación de cooperativas, libere a los obreros del mercado capitalista o que incluso exceptué a las cooperativas de prácticas capitalistas, lejos de esto, muchas de las cooperativas argentinas que comenzaron como cooperativas de trabajo, terminaron siendo importantes empresas capitalistas<sup>13</sup>. Así, las cooperativas que huyen de las dinámicas participativas (asamblearias, democracia directa, consejo de fábrica, etc.), potencialmente podrían dejar de ser autogestivas y pasar a ser empresas típicamente capitalistas, donde, las diferencias salariales no se discuten, porque no se discute nada con referencia al mando en la empresa.

### **El caso de Zanón: mandar obedeciendo**

El 3 de octubre de 2001, marca un hito en la historia de Zanón, sus trabajadores, con el propio sindicato ceramista en contra, deciden ocupar la fábrica; la ocupación es una respuesta en contra del despido de parte del personal y la reducción de los salarios, medidas estas, tomadas por el dueño de la empresa para hacerles pagar la crisis a los trabajadores. Un mes después de comenzada la lucha obrera antiburocrática y de la toma de la empresa, Luis Zanón<sup>14</sup>, hacia público el cierre del establecimiento y el despido de más de 350 trabajadores, en ese momento comenzaban a encadenarse un dinámico y complejo proceso de lucha. Los trabajadores rechazaron el Lock Out patronal: la puesta en marcha de la producción bajo control obrero directo, daba sus primeros pasos...

*"...atrás de la fábrica tenemos una cárcel de máxima seguridad. Mientras nosotros estábamos en conflicto los dos primeros meses, los compañeros de la cárcel nos daban la vianda que le dan todos los días en la cárcel para poder sostener nuestra lucha."*, de este modo, recordaba un trabajador de Zanón el apoyo que recibieron en el momento de la lucha, hasta de los sectores más castigados de la sociedad. Zanón fue (es) quizás la empresa recuperada que más apoyo logro conquistar, el apoyo logrado se podría explicar de diversas maneras, el método que se utilizara aquí para hacerlo, es el mismo que se ha utilizado a lo largo de toda la exposición: el materialista dialéctico<sup>15</sup>.

Fue el modo en que los trabajadores de Zanón encararon el conflicto, el que determino la extensión del conflicto, como también la solidaridad y el apoyo que fueron recibiendo a lo largo de todo el proceso de lucha, claro que no se trata de una relación lineal, por lo cual, el hecho se complejiza; porque los apoyos que recibieron y los compromisos que asumieron con otros actores sociales en lucha,

también fueron prefigurando las posibles extensiones al conflicto, entre estos factores existe una correspondencia, que no es mecánica, sino que por el contrario, al ser dialéctica, estos factores se encuentran interrelacionados. Veamos en la práctica:

A la reivindicación del derecho al trabajo, los trabajadores, le sumaron una serie de reivindicaciones más generales<sup>16</sup>, que en el fondo ponen en cuestión, quién produce la riqueza social: si los trabajadores o los empresarios; como así también la confrontación del derecho al trabajo con el derecho a la propiedad privada. Con respecto a esto último, podemos afirmar que, cuándo la justicia dicto el desalojo de la fábrica, lo hizo sobre la base del derecho a la propiedad privada, cuándo la situación política cambio, los trabajadores lograron un fallo sin precedente para el amplio espectro de ocupaciones fabriles: el *lock out ofensivo*<sup>17</sup>, este fallo inédito, reconocía, en lo legal, la expropiación de un derecho por parte de los empresarios, sobre ésta cuestión parcial de derecho, los trabajadores fundaban en los hechos un derecho total. Se apoyaron en los instrumentos legales, pero no se quedaron en los límites que estos imponen, el paso crucial fue abrir la llave de gas y con esta, la puesta en producción de la fábrica; los trabajadores que se habían apoyado en la ley burguesa, ahora pasaban por sobre ella. Marx había señalado que cuándo se enfrentan dos derechos en el seno de una sociedad, lo que define el triunfo de uno sobre el otro, es la fuerza. Los trabajadores<sup>18</sup> de la ex Zanón, comprendieron esto, ya sea por conciencia o por necesidad, y emprendieron la búsqueda del necesario consenso<sup>19</sup> interno: consenso basado en el respeto al disenso y la discusión interna. Esta forma de encarar el proceso, fue lo que dio una gran fortaleza a la lucha de los trabajadores de Zanón, a la vez, que permitió, que los mismos, con el apoyo que iban recibiendo del exterior de la fábrica, se vincularan del mismo modo, con quienes los apoyaban: defender sus posturas, a la vez que respetar y no tratar de imponer a las posturas de los otros actores sociales, reconociéndolos justamente como actores que deciden y plantean como hacer sus experiencias, del mismo modo que ellos lo estaban haciendo.

A nivel de la confluencia con los diversos sectores sociales en lucha, hay una serie de hechos que se deberían considerar como centrales en cuánto al desarrollo de la lucha de Zanón, pero a la vez, de la lucha de estos sectores. Primero, la unidad con el movimiento de desocupados, reconociendo a estos, como parte integrante de la clase obrera; el MTD Neuquén<sup>20</sup> fue fundamental en la defensa de las instalaciones ante las tentativas de desalojo; los trabajadores reconocían en los hechos la importancia de los desocupados en la lucha por Zanón, incorporando a algunos de sus miembros a la planta. Segundo, el encuentro con la comunidad mapuche del Alto Valle: en medio del boicot empresarial y estatal, fueron los mapuches quienes cedieron la arcilla para que “Zanón bajo control obrero”<sup>21</sup> directo pudiera producir; a su vez, los trabajadores reconocían a los mapuches como auténticos propietarios de la cantera de la cuál extraerían la arcilla y se comprometían a abonar por la misma. Los trabajadores le reconocían al pueblo mapuche, el derecho que por décadas le había negado el estado<sup>22</sup>. Tercero, la unidad a nivel de los reclamos zonales de la población más pobre<sup>23</sup>, reclamos referidos a salud, educación, vivienda, trabajo, pero que no contaban con una



cobertura organizativa; justamente la población de más bajos recursos fue la que más contribuyó a mantener las huelgas, con la asistencia de comida a los trabajadores ceramistas. Como forma de agradecimiento y reivindicación, los trabajadores, en asamblea, decidieron devolver algo de lo que habían conseguido a la comunidad, donando cerámicos a los hospitales de Neuquén<sup>24</sup>, sustituyendo o alternando el trabajo en la fábrica para realizar obras para la comunidad<sup>25</sup>, donando materiales y comida. Del mismo modo, que la población más pobre, daba una gran enseñanza a los trabajadores, compartiendo con estos lo poco que tenían, los trabajadores daban la lección de que las necesidades de los trabajadores y el pueblo pobre podrían saldarse con el control y la gestión obrera sobre la producción. Cuarto, la confluencia con sectores estudiantiles, artísticos y de la universidad, estos les dieron a los “obreros de Zanón” la posibilidad de planear económicamente la producción, el apoyo técnico; además, por medios artísticos “Zanón” se transformó en el ícono de lucha obrera; la relación no fue la habitual, pues los obreros escucharon y discutieron, aprendieron y enseñaron.

En todos los hechos que acabamos de reseñar, como en muchos otros, de variada importancia, radica la importancia, de la “lucha de Zanón” en imponer a nivel social, una discusión sobre el potencial de que las fábricas funcionen sin patrones, asimismo, el control y la gestión obrera sobre la producción abrió un nuevo horizonte para los trabajadores que se encontraban en situaciones similares y para otros sectores de la clase trabajadora.

El punto de quiebre de “Zanón”, con respecto a las otras empresas recuperadas, radica en que los *trabajadores sin patrón* salieron de la fábrica y de su provincia, nacionalizando la lucha e involucrándose con luchas de trabajadores en las zonas más disímiles del país, e inclusive del exterior. A nivel de la organización interna, lograron socializar el “**que hacer**” y el “**como hacer**” de la producción<sup>26</sup>, de la gestión de la planta y de la lucha. Rigen en esta experiencia, como en ninguna otra, los principios de igualitarismo, democracia directa, mandato en asamblea, cargos revocables y rotativos: la base ordena, la dirigencia obedece, sobre este principio es que la dirigencia manda y la base obedece<sup>27</sup>; parafraseando a Gramsci, se diría, que es la democracia directa de los consejos obreros.

Los obreros de Zanón no solo socializaron información, entre ellos, sino, que socializaron con la sociedad en su conjunto: cuando los patrones se quejaban de los costos, los obreros abrieron los libros contables de la empresa, y ante los medios de comunicación mostraron que con sólo dos días de producción de la planta, alcanzaba para pagar el sueldo de todo el personal... *la fábrica sin patrones* abrió sus puertas, la fábrica ya no es más privada, todos tienen derecho sobre ella, lo cual obliga ante ella.

## **NOTAS:**

<sup>1</sup> El presente es un adelanto del capítulo sobre modelos de gestión, del proyecto de investigación sobre empresas recuperadas, llevado adelante por el C.E.E.P.S., en colaboración con el D.S.D.A. de Alemania. El mismo es presentado con aprobación expresa de ambas instituciones.

<sup>2</sup> Algunas de estas formas tienen antecedentes históricos, más que lejanos, pero presentes en la memoria social, como pueden ser las puebladas para los pueblos del norte argentino. Las puebladas y los levantamientos están presentes ya en los tiempos de la colonia.

<sup>3</sup> En este punto, se hace referencia a formas de lucha desconocidas para la coyuntura particular. Ni las tomas de tierras, ni de fábricas constituyen un fenómeno nuevo en Argentina, desde la primera mitad de la década del 60 la clase obrera argentina había combinado a la huelga, la huelga con ocupación, y la ocupación con gestión obrera directa, como antecedente más cercano cabe señalar la toma de Ford Motors, en 1985. Como antecedentes de los cacerolazo pueden verse la silbatina en contra de la dictadura a principio de los '80 en Lanús, o las silbatinas uruguayas. (Véase, Ojeda, L.P., "El proceso de desindustrialización en la Argentina: Muerte o...")

<sup>4</sup> En el sentido de Gramsci

<sup>5</sup> El cuestionamiento, también se dio en representantes de las clases dominantes, como los medios de información concentrados, aunque el cuestionamiento de estos fue de nivel moral, mientras que "desde abajo" se dio un cuestionamiento a la propia forma de concebir la política de "los de arriba", la diferencia entre ambos cuestionamientos es válida y resulta útil tenerla presente. Fue un cuestionamiento, que excedió a nivel de un representante, un presidente, para el caso De la Rúa, la sucesión de presidentes, sin poder contener la movilización popular, luego del 19 y 20 de diciembre, es muestra de ello, sólo la instauración de un gobierno, de fuerte corte bonapartista, como el de Duhalde, pudo sofocar la protesta, no sin muertes (Darío Santillán y Maximiliano Kosteki) y pagando un costo político por ello, además, se debería sumar a esto, que la izquierda que se presentó a elecciones seguidamente al "19 y 20 de diciembre", debilitó considerablemente al movimiento asambleario.

<sup>6</sup> Los acontecimientos del 19 y 20 de diciembre, para la visión aquí expuesta, fue una revuelta espontánea generalizada, con fuertes elementos insurreccionales; fue la inexistencia de una conducción política revolucionaria, lo que impidió que el fenómeno se expandiera

<sup>7</sup> "Asistimos a una profunda crisis político-económica, cuyo desarrollo tendrá consecuencias inusitadas (...) es de esperar una fuerte concentración de poder en el ejecutivo, a la vez que los derechos democráticos burgueses de la población sufran limitaciones sensibles, lo que es difícil de predecir es por donde avanzara el gobierno, la clase obrera ha dado todo lo que podía, el último atropello fue la sanción de la reforma laboral (...) todo parece descabellado, pero es factible esperar una confiscación de depósitos vía bonificación como en los 80 y el encarecimiento de los bienes y servicios destinados a la clase media..." (Véase, Ojeda, L.P. "¿Hacia dónde va Argentina? Revista Barricada, n°3, año 2, abril/2001).

<sup>8</sup> Se trató de un enfrentamiento de clase, por ello la referencia al estado burgués, entendiendo por este *el estado de la clase que domina* (en ello se coincide plenamente con las referencias, que hace a este respecto, Alan Badiou, aunque no compartamos sus formulaciones generales). Véase, Badiou, A., *El ser y el acontecimiento*, Manantial, Buenos Aires, 1998.

<sup>9</sup> Por un lado, la clase media, veía confiscados sus ahorros y exigía el respeto a la propiedad privada, pero si no se respetaba la pequeña propiedad privada, no tenía sentido respetar la gran propiedad, sentían en carne propia que se les quitara todo.

<sup>10</sup> cabe señalar, que en algunos casos, el grupo o partido de los que dirigían el proceso, terminó perdiendo su hegemonía en la dirección del mismo, este fue el caso, por ejemplo, del PTS en Brukman, que levantaba la consigna de "**nacionalización sin pago bajo control obrero**" que luego de dirigir, y de contar con los principales dirigentes públicos, luego del desalojo y el cambio de la coyuntura política, perdió la dirección en manos de una política conciliadora, como ser la del MNFR.

<sup>11</sup> GOD hace referencia a la gestión obrera directa (GOD) o control obrero directo (COD), y puntualiza la diferencia entre el concepto de control o gestión obrera directa, del de control obrero (CO), como así también del de autogestión de los trabajadores (AGT). Señalando que el Co define una diversidad de casos posibles en la gestión de las unidades de producción, y que particularmente conceptualiza una paridad en las relaciones de

fuerzas entre obreros y patrones, que pugnan por el dominio de la actividad productiva al interior de la fábrica o empresa. En cambio, en los casos de GOD o COD el “poder obrero” ha alcanzado completo dominio en el ámbito del establecimiento productivo y ha sido eliminado el “poder patronal” (en principio, la toma u ocupación presupone la GOD o COD). Hecho que no sucede en las empresas cooperativas cuya propiedad pertenece a los trabajadores este es el caso de la AGT, esto incide en el rol que se le otorga al estado. (Véase; Rau, Víctor. “La Gestión Obrera Directa: una forma de enfrentamiento de clases en la Argentina”, en Revista Lucha de Clases, Segunda época, N° 2/3, Abril 2004; Ojeda, Luis Pil. “Autogestión o Gestión Obrera Directa” en Luchad!, CNT/MITL, Madrid, N° 6, oct.2003)

<sup>12</sup> “autogerivas”, es la forma, en que este tipo de experiencias se conoce en Brasil, donde el movimiento de empresas autogestionadas es muy anterior al argentino, y tiene características particulares.

<sup>13</sup> Un ejemplo de este tipo puede verse en Sancor; existen también otras cooperativas, que son claramente empresas capitalistas, como el Banco Credicoop.

<sup>14</sup> “Fue uno de los tantos empresarios que lograron edificar fortunas durante la dictadura militar (...) Luego tomó champagne con Menem, junto a quien se fotografió orgulloso” (López Echagüe). Para ver en detalle la biografía de Luis Zanón, véase, López Echagüe, Hernán: La política está en otra parte. Viaje al interior de los nuevos movimientos sociales, Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2002.

<sup>15</sup> Metodológicamente la meta es construir categorías analíticas dinámicas, que incorporen los elementos periódicos y no periódicos del capitalismo, al fenómeno que analizamos.

<sup>16</sup> No se quiere afirmar con esto que el derecho al trabajo no sea una reivindicación general, por el contrario, plenamente lo es, a lo que refiere es que a la reivindicación del trabajo para los propios trabajadores en lucha, le sumaron la reivindicación de trabajo para todos, vivienda, salud, también para todos, la reivindicación de la lucha de los pueblos originarios, el derecho a la educación y cultura.

<sup>17</sup> el *lock out ofensivo*, recocía el quiebre fraudulento de la fábrica, a la vez que permitía a los trabajadores vender parte del stock para cobrar parte de los sueldos adeudados.

<sup>18</sup> Cada uno en diferente grado y con diferente compromiso, como sucede en cualquier acción que se emprenda en forma colectiva, pero lo determinante para el desarrollo de la acción y su posible desenlace, es el nivel de conciencia y de compromiso que adquiera el grupo, el estamento o la clase.

<sup>19</sup> Este tipo de consenso no debe confundirse con el consenso de la teoría crítica de Habermas, que a veces aparece vertido en algunos análisis de izquierda.

<sup>20</sup> Movimiento de trabajadores desocupados de Neuquén. Estos defendieron las instalaciones ante las tentativas de desalojo, en los enfrentamientos con la policía y la gendarmería, mostraron inclusive más tenacidad que los propios obreros ceramistas, en realidad, esto no es raro, ya que el MTD venía de una larga experiencia de enfrentamientos callejeros. Los primeros trabajadores incorporados por Zanón bajo control obrero fueron miembros del MTD, cuya función primordial, al principio, fue la seguridad de la fábrica. “... entendemos bien el problema de perder la fuente de trabajo, porque nosotros la hemos perdido. Eso fue una de las primeras cosas que nos ligó a defender la fábrica...” (Sergio Aguirre, MTD Neuquén. en: <http://www.argentina.indymedia.org/uploads/mov01238>).

<sup>21</sup> Este fue el modo en que los trabajadores, autodefinieron la gestión obrera, en el momento en que comienzan a producir. En otros lugares se utiliza “obrerros de Zanón”, “lucha de Zanón” o “Zanón”, ya que remitimos a formas en que los trabajadores se adscribieron en diferentes momentos.

<sup>22</sup> En agradecimiento a la vital colaboración mapuche con la lucha, los obreros sacaban la serie de cerámicos Mapuche. “...porque estamos hablando con los que trabajan, y con los que saben de dignidad y de respeto por el otro”... (palabras de un “obrero de Zanón”)

<sup>23</sup> Los sectores más pobres y explotados del alto valle, que tienen algo de mapuche y desocupados, pero que no están organizados como tales en conjunto.

<sup>24</sup> Bouquet Roldan en Neuquén Capital y Castro Rendón en Centenario. Debe tenerse en cuenta también la importante donación a la población afectada por las inundaciones en Santa Fe.

<sup>25</sup> La construcción de la sala sanitaria del Barrio Nueva España, fue realizada por 4 obreros de “Zanón bajo control obrero”, que remplazaron el trabajo fabril, por el trabajo comunitario; además fue construida por donación de los mismos obreros.

<sup>26</sup> La Comisión de prensa, reparte en los diferentes sectores de la planta, folletos informativos sobre diferentes cuestiones referidas al control obrero, asambleas, etc. La información, el conocimiento y el saber son las únicas formas de garantizar la democracia directa (este es un razonamiento presente tanto en el pensamiento de Rosa Luxemburgo, como en el de Antonio Gramsci).

<sup>27</sup> En FaSinPat, los dirigentes cobran igual monto, al que reciben sus compañeros representados.

## **BIBLIOGRAFIA:**

***“No necesitamos sostener escudos, necesitamos SER escudos, escudos humanos, como los activistas en Palestina que se plantan frente a los bulldozers, protegiendo a los hogares para que sus ocupantes puedan resistir.” (Naomi Klein)***

**Amico, Fabián.** “De los márgenes a toda la sociedad” Revista Enfoques alternativos. Octubre de 2002.

**Antonini, P. Y otros.** “Cerámica Zanón. Produciendo futuro”. Revista En Marcha, N° 29, 2002

**Ceruti, L. Y Resels.** “Los obreros petroquímicos, el control obrero y la Intersindical de San Lorenzo”. Revista Lucha de Clases, N° 1, Segunda época, 2002.

**Fajn, Gabriel** (coordinador), Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, Autogestión y ruptura en la subjetividad. Buenos Aires, Centro Cultural de la cooperación 2003

**Godoy, R** ‘Tres estrategias en el movimiento obrero’, entrevista en La Voz Obrera, 27 de febrero del 2003.

**Gramsci, Antonio.** Escritos periodísticos de L´Ordine Nuovo.

**Hernández, Victor.** “La ocupación de fábrica como forma de lucha obrera. El caso de Ford Motors en Argentina, 1985”, en Cuadernos CICSO, Serie Estudios N° 62

**Lenin, Vladimir.** Control obrero y nacionalización, Buenos Aires, Ediciones Tierra Nueva, 1973.

**Luxemburgo, Rosa.** ¿Revolución o reforma? y otros escritos, Fontamara, 1978.

*Debate sobre la huelga de masas*, Buenos Aires, Cuadernos de pasado y presente, 1975.

**Mandel, Ernest.** “Control obrero, consejos obreros, autogestión” México, Era, 1974.

**Ojeda, Luis Pil.** “Autogestión o Gestión Obrera Directa” en Luchad! CNT/MITL, Madrid, N° 6, oct.2003.

“El proceso de desindustrialización en la Argentina: ¿Muerte o reconstitución de la clase obrera?” Ponencia. (CD Jornadas de jóvenes investigadores en Antropología social, 2004. Facultad de Filosofía y Letras/UBA).

“Tiempos modernos: la clase obrera va al paraíso”. (Material interno de cátedra. 2003. FFyL/UBA)

La ofensiva obrera. ( en prensa), Berlín, DSDA, 2007.

**Pannekoek, Anton.** “Los consejos obreros”, Buenos Aires, Proyección, 1976.

**Petras, J.** (2002) ‘Argentina: entre la desintegración y la revolución’, en

[www.rebellion.org](http://www.rebellion.org)

**Picchetti, Valentina.** “Fábricas tomadas, fábricas de esperanzas. Las experiencias de Zanón y Brukman”, en Carpintero, E. & Hernández, M. (comps) Produciendo Realidad. Las Empresas Comunitarias, Colección Fichas, Buenos Aires: Topía editorial

**Rau, Víctor.** “La Gestión Obrera Directa: una forma de enfrentamiento de clases en la Argentina”, en Revista Lucha de Clases, Segunda época, N°2/3, Abril 2004

**Rebón, Julian.** Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas Ediciones Picaso – La Rosa Blindada, Buenos Aires, 2004.

**Simmel, Georg.** “Sociología. Estudios sobre las formas de socialización”. Buenos Aires: Espasa-Calpe Argentina, 1939 Trad. del alemán por J. Pérez Bance

**Obrero de Zanón** (2002) ‘Propuesta de Administración Obrera Transitoria’, Prensa Obreros de Zanón.

**Obreros de Zanón** (2003) ‘Los ceramistas generamos trabajo y la justicia nos quiere desalojar’, firmado por Obreras y obreros de Zanón -Prensa Sindicato Ceramista