

## **Teoría y práctica del Control Obrero: el caso de Cerámica Zanón, Neuquén**

El siguiente trabajo pretende avanzar en el análisis de una de las experiencias más paradigmáticas surgida al calor del gran ciclo de protestas abierto en la Argentina de los últimos años: la toma y puesta en producción bajo la modalidad Control Obrero de la Cerámica Zanón en Neuquén, durante el período 2002-2005. Se trata de indagar en las resignificaciones teórico-prácticas de este formato buscando dilucidar algunos de los siguientes interrogantes:

Cómo y por qué surge esta opción autogestiva? ¿En qué reposa la puesta práctica de este formato (organización interna)? ¿Qué relación es posible establecer con la tradición de izquierdas de la que es deudora? ¿Cuál es la incidencia de la izquierda en este conflicto?

Esta propuesta también pretende aportar al debate sobre la relación entre izquierda y conflicto social

en el sentido de indagar sobre la direccionalidad que éste último asume cuando median activistas de izquierda y le imprimen ciertas características que las hacen distinguibles respecto de otros fenómenos observados en el mismo período, esto es, una alta politización, construcción de redes de solidaridad, actitud ofensiva, discurso clasista, entre otros aspectos.

### **¿Qué es el control obrero?**

*Para ellos [los obreros] las fábricas con sus máquinas es un aparato productivo que ellos manejan, un órgano que sólo forma parte viviente de la sociedad gracias a su trabajo. No es nada que les sea extraño; se sienten como en su casa, mucho más que los propietarios jurídicos, que los accionistas, que ni siquiera saben donde queda la fábrica. (...) Con la ocupación de las fábricas surge un vago sentimiento de que los obreros deberían ser dueños totales de la producción (...) la lucha por la libertad se librará en las fábricas y por medio de ellas.*

(Anton Pannekoek, Los consejos obreros)

Una de las formas posibles que aquí proponemos de aproximarnos a nuestro objeto de estudio es el rastreo del origen y significación históricas que enmarcaron al formato conocido como control obrero, para de allí indagar en cómo sucede su rescate, reformulación y transmisión a través de algunos actores sociales específicos encargados de ello: los activistas de izquierda y sus organizaciones. Desde esta perspectiva, el control obrero que surge en Zanón no es solamente una de las respuestas a la profunda crisis social en la Argentina de fines de siglo XX sino que también representa los procesos de (re)construcción, circulación e intercambio de ideas y tradiciones ancladas en determinados colectivos políticos que se encargan de su difusión. Veremos entonces cómo surge este formato para luego concentrarnos en nuestro caso particular.

Cuando la fábrica se instala con fuerza en la vieja Europa del siglo XIX como lugar dominante para el despliegue de las relaciones sociales de producción y dentro de ellas comienza a tomar forma y vigor el conflicto "clásico" entre capitalistas y trabajadores es entonces que la alternativa del control obrero surge como realizable, aunque sólo como punto transitorio entre la huelga -que lo antecede- y la "nueva sociedad" socialista que reemplazará, en el imaginario de izquierdas, a la hegemónica por el capitalismo. Por lo tanto, decir que el punto de llegada del control obrero es el socialismo implica inicialmente considerar dos aspectos: a) que este fenómeno es necesariamente transicional, y b) que ese aspecto transitorio nos coloca de cara a un proyecto y a un legado inherente al pensamiento y la acción de la izquierda política en términos amplios. En otras palabras, si el conflicto "clásico" entre capital y trabajo puede generar formatos de protesta como la huelga, el boicot, la lucha callejera, la toma de establecimientos, la organización sindical y partidaria, también va a significar que en cada uno de estos fenómenos se visualice, desde una perspectiva de izquierda, la vía o la alternativa del cambio social.

En este sentido, socialismo y control obrero van de la mano. Pero en otro sentido parece ocurrir una relación menos directa: como analizaremos más adelante, el formato organizativo control obrero estaría inscripto en la misma relación social abierta por el capitalismo desde el momento en que un obrero cualquiera puede avanzar en la relación de fuerzas a su favor y

gestionar la producción en sus propias manos, gracias al conocimiento del proceso productivo que su posición en el proceso de trabajo le otorga.

La literatura clásica de izquierda existente sobre procesos de autogestión de trabajadores bajo el rótulo de control obrero se caracteriza tanto por su escasez (confinada a textos difíciles de encontrar, y en general con pocas teorizaciones) como por la ausencia de descripciones de experiencias concretas que permitan realizar análisis comparativos. A esto se debe sumar que en general se utilizan indistintamente una multiplicidad de términos para referir formas de organización como los comités de fábrica, los consejos obreros, células obreras, soviets, control obrero, etcétera. Quizás esto se deba en parte a que lo importante pasa no tanto por la manera de nombrarlos sino por la práctica misma, que sucintamente diríamos que se caracteriza por la existencia común de:

- asambleas de base
- elección democrática y directa de representantes (para consejos u otros órganos)
- revocabilidad de todos los mandatos por la asamblea
- control permanente entre la base obrera y sus representantes
- promoción de la función dirigente en todos los interesados
- control y poder directo sobre el proceso de producción
- proyección de la práctica del control en la fábrica hacia el dominio de la sociedad

Estos rasgos en común hacen que para abordar cualquiera de los formatos aludidos sea imprescindible contemplar al resto -al menos en lo que refiere a la dinámica interna que los posibilita- por lo que su yuxtaposición es tanto histórica como conceptual.

Veamos sucintamente algunas de estas articulaciones.

El formato organizativo control obrero tiene antecedentes en las anteriores formas de organización que fueron surgiendo en la contienda de clases y que de alguna manera relevaron -aunque sea momentáneamente- a otras ya existentes como el sindicato o el partido político.

En este sentido, el ejemplo quizás más cercano y rescatado por Marx y Engels es la experiencia de la Comuna de París de 1871 en donde se practicó la elección de delegados revocables y se ensayó en las fábricas que cerraban su transformación en cooperativas de trabajo [1]. Pero fue particularmente la experiencia de la revolución rusa a principios de siglo XX la que generó mayores expectativas y novedades. Así, todo el proceso revolucionario ruso y la oleada de movilizaciones que desborda a partidos y sindicatos muestra a los sectores más activos practicando un nuevo formato organizativo-deliberativo al que denominaron soviets.

Ya desde 1905 los primeros soviets cobran vida en la Rusia y llamaron la atención de los principales teóricos de la izquierda activa de entonces generando lineamientos de acción estratégicos en función su éxito, de su pertinencia estructural para con el sistema capitalista, y del sujeto que estaba llamado a llevarlo adelante: el obrero industrial [2]. En efecto, la febril actividad revolucionaria que caracteriza a la Rusia de principios de siglo no es contenible (ni dirigible) desde las diversas y múltiples organizaciones de activistas existentes allí (partidos y sindicatos); como señala y describe Trotsky, en las fábricas, en las grandes ciudades, en los medianos y pequeños talleres, es necesaria una forma de coordinación lo suficientemente dinámica, flexible, representativa y operativa que condense la actividad revolucionaria. El soviet es el consejo de diputados, una gran asamblea en donde se reúnen representantes elegidos en las distintas secciones y fábricas que aglutina a militares, obreros y campesinos. Para Trotsky, el soviet es la organización "tipo" de la revolución ya que "(...) todos los hilos llegaban a él, todos los llamados salieron de él" [3] en función de su practicidad, su novedad (parecían no responder a ninguna tradición previa) y fundamentalmente a su iniciativa, independencia y autocontrol.

Si bien el soviet fue el dispositivo político más novedoso y radical de esta experiencia revolucionaria, su carácter fue modificado en función de las urgencias prácticas que la revolución parecía demandar, y una de esas exigencias fue la productiva. El punto de inflexión se encontraba en la organización de las fábricas y es allí donde el formato elegido para la gestión comienza a aproximarse a lo que fue el control obrero.

Este proceso fue muy lento y espinoso, en particular porque aún luego del triunfo

revolucionario persiste la propiedad privada (y con ella los empresarios) y la economía esta desbastada por los efectos de la guerra civil. ¿Qué ocurre entonces? al cerrar las fábricas o disminuir su producción, la figura del capitalista va a ser presentada desde la literatura de izquierdas como un actor "incapaz" de gestionarlas y en función de ello es que los obreros deben tomar las riendas y conformar comités de base en cada fábrica -que pueden coexistir con los sindicatos- para tratar con los administradores respecto de temas como los salarios, despidos, problemas en la producción, etcétera; así, el término utilizado para esta situación será el de "control obrero" aunque más que "control" sea en esta etapa "supervisión" [4].

Lentamente, y a medida que la revolución avanza, en las fábricas los obreros van dominando los movimientos de producción (materias primas, precios, destinos) y el paso siguiente será la formulación desde los teóricos revolucionarios de la exigencia, transformada en consigna, de la apertura de los libros de contabilidad con la finalidad de contrarrestar el secreto comercial que protege a los empresarios [5] y oculta a los ojos obreros los verdaderos movimientos empresariales. Con el tiempo, el incremento de la injerencia obrera va a ser inevitable y el sentido del término es más cercano al de "autogestión". El control obrero se constituye en la coronación de este momento [6], y sólo queda un paso para la resignificación del término control obrero como poder total del obrero en la fábrica.

Muy esquemáticamente diríamos que se va a ir condensando en la fábrica todo el movimiento y sus formulaciones teóricas: la vitalidad revolucionaria, la forma de organizativa (soviets, comités por fábrica, consejos obreros en cada una de ellas) y la centralidad de la figura del obrero que lleva adelante el proceso productivo. El obrero y la fábrica (y no el campo) son el corazón del sistema, de la práctica y de la teoría. Tanto es así que el Decreto sobre el Control Obrero lanzado por Lenin luego del triunfo de 1917 va a institucionalizar el formato insertándolo en el ámbito de la planificación nacional centralizada, aunque intentando simultáneamente descomprimir durante el período del comunismo de guerra las tensiones (irresolubles) entre dirección "desde arriba" versus control "desde abajo", las restricciones del naciente burocratismo y la necesidad de intensificar la conciencia ("cultura" en palabras de Lenin) revolucionaria [7].

La experiencia del control obrero no se limita a la Rusia, logra trascender las fronteras hacia algunos países de Europa y el mundo a medida que las organizaciones de izquierda lo difunde y propaga. También el formato soviético goza de gran prestigio entre los militantes de izquierda por representar una alternativa novedosa frente al esquematismo de sindicatos y partidos obreros, sin embargo ¿cómo sería posible organizar soviets donde los trabajadores ni habían escuchado hablar de ellos? Esta pregunta es la que se hace Gramsci ("¿tenemos soviets en Italia?") quien además fue un importante activista del interesante ciclo de protestas conocido como "el movimiento torinés de los consejos de fábrica" (1919-1921) en donde el surgimiento de consejos obreros fabriles y la pelea por la formación de comisiones internas en cada fábrica contribuyó a generar grandes expectativas sobre el potencial de estas organizaciones. ¿En qué residía ese potencial?

simplemente en que allí brotaba el verdadero poder proletario al disputarle en el terreno productivo el control del proceso al capitalista. La organización de la clase obrera en la fábrica posibilitaba que ésta decida por sí misma en forma autónoma y espontánea, y este será el germen de autogobierno que lleve a la lucha por el control obrero [8]. Los "consejos obreros" son para Gramsci nuevas instituciones de base representativa construidas según el esquema industrial; allí donde el obrero controle y decida estará gestando al nuevo estado obrero, según la metáfora que muestra a un gran taller mecánico como si fuera la futura sociedad [9].

El auge y novedad de estas experiencias obreras generará una vertiente denominada "consejista", en alusión al formato señalado como el más prolífico y creativo: los "consejos obreros". El referente empírico es siempre el mismo: la fábrica, los trabajadores, la producción. Para Anton Pannekoek, por nombrar al más conocido entre ellos, "(...)la base de la sociedad es la producción de todos los bienes necesarios para la vida (...) cada fábrica es una organización cuidadosamente adaptada a sus fines" [10].

Partiendo de una concepción organicista de la sociedad Pannekoek verá en los consejos obreros la manera de dar salida a una cuestión práctica: ¿cómo es posible reunir a todos los

trabajadores de todas las fábricas en una sola asamblea? La única manera, responde, es la elección de delegados y cuerpos de delegados (los consejos obreros) para solucionar los problemas referidos a la producción. Estos cuerpos centrales compuestos por delegados electos en asambleas no son gobernantes, solamente actúan como vínculos -"mensajeros"- entre el personal de las diversas secciones y deben transmitir y publicar toda la información existente para facilitar la interrelación entre todos los trabajadores posibilitando el intercambio de opiniones; así, los consejos conformarán en la visión de este autor una red de cuerpos que colaboran entre sí de acuerdo a su propia y libre iniciativa. Reemplazan a los viejos métodos de lucha (los sindicatos) y brotan espontáneamente por la acción directa de las masas. Al igual que Gramsci, Pannekoek preanuncia la construcción de la futura sociedad a través de los consejos obreros, la autoeducación de las masas en base a la experiencia en la gestión de la fábrica [11] y, por esta vía, el nacimiento del "hombre nuevo" [12].

Cuando Mandel publica a inicios de los años 70 su libro Control obrero, Consejos obreros, autogestión, el fenómeno del control obrero parece tomar forma de movimiento en vistas de su explosiva expansión: se mencionan allí casos en la Australia, el Canadá, la Argentina, la Colombia, entre otros. Esta coyuntura hace que Mandel considere al control obrero como un fenómeno o una tendencia "universal" de los trabajadores a apropiarse de sus empresas y reorganizar la economía en base a la autodeterminación. El camino se iniciaría en la huelga como forma embrionaria de contrapoder, luego, por medio del comité de huelga, los obreros ensayan actividades como la recolección de fondos, la vigilancia de los accesos a la fábrica, actividades recreativas, el brindar información a la opinión pública, etcétera. De esta manera se produce el pasaje del comité obrero a la conformación o federación de consejos obreros - que es para este autor una forma idéntica a lo que fue el soviét en Rusia- en base a la aplicación del control obrero en cada fábrica. Un aspecto importante que remarca Mandel es la distinción entre el control efectivo y la participación de obreros en algunos aspectos de la vida en la fábrica [13]; en efecto, la participación puede darse sobre las ganancias, o en torno a medidas de seguridad e higiene, o referidas a salarios y sería una manera de aceptar la concurrencia capitalista. Por el contrario, el control obrero rechaza toda responsabilidad de los sindicatos y representantes de los trabajadores en la empresa, reclama el derecho a veto de los trabajadores en cuestiones cotidianas de la fábrica, rechaza el secreto comercial (exigiendo la apertura de los libros de contabilidad) y cualquier intento de institucionalización del control obrero en el sistema capitalista [14]; el control obrero es por todo esto -y glosando a Trotsky-, una reivindicación transitoria que surge en períodos revolucionarios y obtiene su importancia en el hecho de convertirse en una primera escuela de experiencia práctica con notables efectos pedagógicos: esto es, que cada obrero ejerza el poder directo en la toma de todas las decisiones a través de los consejos obreros [15] y que así aprenda (y conozca) a gestionar algo más que una fábrica.

Hasta aquí hemos pasado revista apretadamente sobre algunos de los clásicos que se ocupan del tema y que la izquierda considera como referentes. Obviamente existen otros autores que escribieron sobre el tema y queda abierto un análisis sobre las experiencias concretas que se conocieron en varios lugares del mundo, incluyendo la América Latina y la Argentina. Nuestra intención es presentar una muestra que permita considerar la dimensión del control obrero dentro del ideario y la experiencia de izquierdas y que va a ser especialmente preservado, transmitido y difundido por los activistas que operan en organizaciones políticas como los partidos, y muy en especial la vertiente trotskista, que lo incorpora en sus programas.

Cerraremos provisoriamente este apartado agregando que estos "clásicos" plantean siempre otro aspecto que sólo mencionaremos y que se revela como una tensión permanentemente presente entre la posibilidad "objetiva" que ya estaría brindando el capitalismo maduro (y en crisis) de que los obreros se organicen en soviets, formen consejos obreros, se apoderen de las fábricas e introduzcan el control obrero como vía transitoria al socialismo, y las condiciones "subjetivas" que harían que éstos efectivamente operen en esa dirección y no en otra, para el caso "reformista", como lo demostraría el caso del cooperativismo. El más "autonomista" o "espontaneísta" -que aquí sería Pannekoek- dirá que las condiciones mundiales obligarán a las masas a luchar por la revolución mundial y a reinventar constantemente mediante la

experiencia cotidiana el ideal consejista; y en otro plano se sostendrá -como Lenin, Trotsky o Mandel- que este camino no es lo "normal" en el común de las luchas obreras; muy por el contrario, parece que este recorrido es lo excepcional y sólo es posible en la medida en que algún actor consciente e intencionalmente busque o señale esa opción. Este es un dilema eterno, resignificado y debatido una y mil veces, y mejor conocido como la disyuntiva entre espontaneísmo y dirección consciente; en otras palabras, la asignación de las alternativas o respuestas sociales al conflicto ancladas en la creencia de la pura e infinita creatividad humana o la direccionalidad ex profeso de estas alternativas mediadas por actores sociales que se ocupan de que así opere el proceso social. Creemos que ni la espontaneidad ni la conciencia "puras" existen. Sin embargo, lo que sí existen son las tradiciones y los actores que se encargan de vehicularlas. Y sobre eso busca indagar este artículo.

### **Protesta social y alternativas sociales ante la crisis de fin de siglo en la Argentina: algunos problemas.**

Gran parte de los estudios que surgieron a partir del ciclo de protestas abierto en la Argentina de la última década del siglo XX tuvieron como preocupación central el detectar "novedades" respecto de los actores involucrados, los formatos de protesta utilizados o los reclamos presentes en ellos [16].

Estos estudios indagaron, con diversos grados de profundidad, en como los assembleístas conformaron las asambleas barriales, los desocupados se nucleaban en los movimientos de trabajadores desocupados, y los obreros de fábricas que eran vaciadas y/o cerradas por sus dueños ocupaban primero y recuperaban después los establecimientos productivos gestionándolos ellos mismos bajo diversas modalidades organizativas. Ciertamente estos tres tipos de fenómenos han sido los más salientes del período y, mientras en la actualidad las asambleas barriales parecen haber agonizado y el movimiento piquetero haber llegado a su atomización máxima, el fenómeno de las denominadas fábricas recuperadas continúa ofreciendo un cierto vigor aunque circunscrito a un reducido número de experiencias (menos de 200 fábricas) y sin el alcance mediático del resto de los fenómenos mencionados [17].

Ahora bien, dentro del universo de las fábricas recuperadas existe una prevalencia marcada en el modo organizativo elegido por los trabajadores a la hora de resolver de qué manera se encara el problema de la continuidad de la unidad productiva; en este sentido, el formato cooperativa de trabajo es el dominante en más del 90% de los casos y por sobre el resto de las opciones, a saber: Sociedad Anónima (SA) o Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en un 4,7% y finalmente Control Obrero (acompañada de la propuesta de estatización) en un 2,3% [18].

¿Qué determina la modalidad elegida?, la intensidad y duración del conflicto, las tradiciones políticas de los trabajadores, la orientación política del sindicato, el contexto sociohistórico de la experiencia, la incidencia del sistema político, los recursos de los trabajadores, la posibilidad de acceder a leyes de expropiación, entre otros aspectos ayudan a comprender mejor la preponderancia del modelo cooperativo en la mayoría de los casos. Los escasos datos disponibles muestran que las características de las fábricas recuperadas serían el pertenecer a fracciones de capital industrial (y en menor medida de servicios) relativamente periféricos, de no más de 40 años de antigüedad y que ocuparon entre 45-100 trabajadores en momentos de su máxima expansión. Por su parte, los trabajadores involucrados en las recuperaciones son en su mayoría asalariados en "blanco", con cierta antigüedad en la empresa, jefes de familia, y con una importante experiencia previa en organizaciones sociales y participación en reclamos colectivos [19].

¿Por qué ocurrieron sólo en algunos casos recuperaciones de fábricas, mientras que en la mayoría de los establecimientos los cierres no provocaban mayores conflictos? Algunos trabajos han percibido la determinación de instancias que actúan como activadores en el proceso de recuperación; el ejemplo de la UOM de Quilmes muestra como un sindicato juega un rol específico alentando y orientando prácticas de recuperación de fábricas sustentadas en un proyecto político gremial que predisponía a los trabajadores a realizar estas acciones [20]. En el mismo sentido, se ha remarcado en un estudio comparativo que abarca empresas recuperadas del Brasil y la Argentina la importancia de los "grupos externos" referenciados en acciones sindicales o políticas autodefinidas como "combativas" y que reenvían a experiencias,

organizaciones, militantes y tradiciones políticas gestadas en los años 70. Estos "grupos externos" interactúan con el núcleo de trabajadores y la comunidad vecinal-barrial proporcionando argumentos para que los trabajadores elijan la autogestión [21]. En este sentido apuntamos a establecer qué condiciones previas operaban para determinar la toma de la fábrica y, en mayor profundidad, a indagar en la direccionalidad que pueden evidenciar algunos conflictos cuando median determinados actores sociales que ayudan a imprimirle un sesgo político-organizativo definido.

### **El caso de Cerámica Zanón, antes del Control Obrero.**

A fines de noviembre del año 2001 Cerámica Zanón S.A. despide a todo su personal, que por entonces rondaba los 380 operarios. La medida patronal es desafiada por los obreros ceramistas que el mismo día y frente a la municipalidad de Neuquén queman los telegramas de despido generando un agitado día de protestas callejeras acompañada por todo el arco militante y gremial de la región, principalmente estatales nucleados en ATE, ATEN, CTA, universitarios y partidos de izquierda [22]. Este momento puede considerarse como el punto de inflexión que en adelante configurará el camino hacia el control obrero, puesto que ellos, en la calle y despedidos deberán buscar - si lo desean - una alternativa a la desocupación. Al menos dos aspectos son insoslayables para abordar el conflicto que aún mantienen los ceramistas y que abordaremos en dos etapas -antes y durante el control obrero-:

a) el despido de los obreros se produce a un mes de que la justicia sentencie al empresario Luis Zanón por lock out patronal ofensivo (octubre de 2001), situación que corona una serie ininterrumpida de atropellos tanto a las condiciones laborales de los obreros como a las normas establecidas por la justicia para buscar una solución al conflicto. El despido viene a culminar otras medidas como la quita del servicio de transporte, del servicio médico, del refrigerio y el atraso salarial que son, junto a la muerte de un joven obrero hacia mediados del año 2000, las que desencadenan el conflicto;

b) en todo acto de resistencia ceramista vamos a encontrar presente un tejido solidario compuesto por algunos sectores de la comunidad neuquina y un arco de militantes sociales (gremios estatales de educación y salud, organizaciones sociales y partidos de izquierda) que contribuyen a resignificar y enmarcar el conflicto. La característica de Neuquén como una región particularmente cargada de protesta social va a reforzar y dinamizar simbólicamente y materialmente la experiencia ceramista que luego hará su propio aporte al imaginario de los sectores movilizados colocándose como el referente de lucha social que reactualiza el legado de otros conflictos anteriores (por ejemplo las puebladas de Cutral Có en 1996/97, las huelgas docentes, etcétera) [23]. Este último aspecto resulta de particular importancia puesto que dentro de estas solidaridades será el arco militante, en su vertiente compuesta por la izquierda partidaria, quien jugará un rol central en la dimensión política del conflicto facilitando recursos materiales y simbólicos para que la alternativa del control obrero sea la vía elegida.

Los obreros de Zanón han institucionalizado la fecha en que comenzó el control obrero en la fábrica. El 1 de octubre del año 2001 es el día en que sus declaraciones, aniversarios y documentos fijan como el inicio de la nueva modalidad organizativa. Sin embargo, el proceso en que cristaliza este formato está lejos de ser un momento preciso y definido; más bien se trató, por un lado, de una combinación de avances y retrocesos en la dinámica que el propio conflicto impuso. Es por esto que antes y después del lock out, y mientras los obreros acampan alrededor de la fábrica, se intentan encender los hornos buscando demostrar que con la materia prima existente es posible pagar los salarios adeudados [24]. Pero por otra parte, existió desde el inicio del conflicto la posibilidad de avanzar hacia la toma del establecimiento dotándola de un claro contenido político, y esta posibilidad estuvo en principio contemplada desde algunos referentes de la comisión directiva del sindicato a cuya cabeza se encuentra Raúl Godoy.

### **La génesis del Control Obrero en Zanón.**

El sindicato ceramista neuquino (SOECN) bajo el cual se encuentran Cerámica Zanón (que aporta el grueso de los afiliados), Cerámica del Valle, Stefani y Alba, cambió radicalmente de signo y orientación política luego de un largo proceso de irrupción desde las bases que se inicia en 1998 con las elecciones para la comisión interna en la fábrica Zanón, y por el cual será más tarde desplazada la conducción del SOECN liderada por Oscar Montes, notablemente corrupta y

ligada al empresario Luis Zanón. Así, en el año 2000 la comisión directiva es ganada por una pujante camada de jóvenes que combinan asambleísmo, combatividad, democracia directa, prestigio ganado en sucesivas huelgas exitosas (la huelga de los 9 días y la huelga de los 34 días, durante los años 2000 y 2001) y politización hacia la izquierda en sus núcleos directivos [25]. De manera que hablar de la génesis del control obrero en Zanón a partir del año 2002 implica reconocer todo un proceso de movilización y politización previos a ello. En especial Raúl Godoy (secretario general) y el abogado del SOECN, Mariano Pedrero, ganarán una indiscutible aceptación en las filas obreras y desde sus posiciones comenzarán una persistente tarea de ideologización discursiva asentada en los presupuestos teórico-prácticos del trotskismo.

Pedrero y Godoy ya formaban parte del cuerpo directivo del PTS (Partido de los Trabajadores por el Socialismo) regional Neuquén, un partido de izquierda trotskista surgido en 1988 y con escasos militantes en la región al iniciar el conflicto. El ataque a las burocracias sindicales y el eslogan de la democracia directa como práctica privilegiada de los sectores en lucha es combinada en el discurso del PTS con la reivindicación del clasismo como identidad aglutinante (anclada en la primacía movimiento obrero y la experiencia de los sindicatos clasistas de los años 70 en la Argentina) en torno al cual adquiere significación la lucha de los obreros por liberarse de las burocracias, del empresariado y del Estado [26].

Sin embargo, la presencia de activistas nos dice sólo una parte de un proceso mucho más vasto y complejo, no garantiza de por sí el éxito de un conflicto, ni determina totalmente el curso de acción. ¿Cómo, entonces, se generó una iniciativa por parte de los obreros para comenzar a "controlar" algo en la fábrica? Luego del lock out patronal la jueza del concurso ordena el secuestro del 40% del stock que había en la planta para destinarlo al pago de los salarios atrasados. Frente a constantes dilaciones que el estado provincial provoca al no concretar acuerdos con comprador alguno, la principal tarea que los obreros tomarán en sus manos será la organización de una comisión de ventas a cargo de la liquidación del stock; y aquí es importante marcar cómo estas nacientes comisiones que se encargan de tomar la gestión de algún asunto son las que en adelante se consolidarán como núcleos orgánicos del control obrero. La comisión de ventas será entonces la futura comisión de ventas ya bajo control obrero (año 2002), lo mismo ocurre con la comisión de prensa y difusión.

Incluso antes, al despuntar el conflicto tras la muerte de Daniel Ferrás (julio de 2000) ya se conforma una comisión de higiene y seguridad encargada de velar por la seguridad de los obreros en la planta [27]. Las comisiones son aquí las formas primeras de organización.

Desde octubre de 2001 y durante 5 meses la situación es indefinida y oscilará entre las tomas temporarias de la fábrica, la desesperación de los obreros (que venden lo que va quedando del stock) [28], y el hostigamiento que implica la situación judicial y que comienza a manifestarse en las sucesivas amenazas de desalojo. La primera, a fines de noviembre de 2001, se descomprime con la ratificación del lock out por la Cámara de Apelaciones (y más tarde por la Corte Suprema). Esta situación hace que los obreros cierren filas sobre el acampe en los alrededores de la fábrica cuando además sospechen maniobras de vaciamiento al interior del establecimiento. Los obreros no ingresan hasta enero de 2002 [29] en que intentan, como en otras oportunidades, encender los hornos y producir.

Mientras, en la fábrica solo están los miembros de la empresa de seguridad que custodian el predio. La jueza del concurso los habilita a realizar guardias obreras de 20 personas para evitar el sospechado vaciamiento.

A esta altura ¿de qué manera se comienza a percibir la posibilidad de producir? en las entradas a la fábrica para sacar el material a vender y durante el recorrido de las guardias comenzaron a visualizar el ingreso directo:

(...) la recorriamos. Por afuera, siempre por afuera.

Hasta que decidimos ingresar (...) y como no teníamos respuesta, ni desde la patronal ni desde el gobierno, ni de nadie, ni del gobierno nacional, provincial, de ningún lado, decidimos en una asamblea - éramos 260 trabajadores más o menos- (...) bueno, "¿qué hacemos?" Bueno, ya no nos daba más para salir a pedir, para hacer más fondo de huelga, porque lo

hicimos durante cuatro meses (...) buscando fondo de huelga, a sindicatos, que algunos nos daban, otros no nos daban, en fin de todo. Y ya la situación no daba para más. Estando afuera y sin tener ninguna respuesta. Ahí se decidió, en una asamblea, ingresar a la fábrica y (...) ponerla en marcha [30]

No todos los obreros coinciden a la hora de responder en qué preciso instante cuajó de lleno la idea de tomar la fábrica y producir; aún más, los testimonios suelen mostrar que lo que imperaba entonces eran las necesidades económicas y el salir del atolladero en que el conflicto los colocaba: sin recursos, hostigados judicialmente, amedrentados por el sector "montista" [31], y descolocados por la actitud patronal que había presentado a inicios de 2002 un plan de reactivación que sólo contemplaba a 62 obreros, las posibilidades se acercaban a una salida radical:

Nosotros teníamos una necesidad que era comer, educar a nuestros hijos, darle salud, todo (...) si no trabajábamos, la única que nos quedaba era pelear en la ruta un subsidio de \$150 como los compañeros de las organizaciones de desocupados que muchas veces han tenido que morir (...) a nosotros nos quedaba o eso, o mirábamos para acá, para adentro de la fábrica y decíamos: está la fábrica, esta parte de la materia prima, los recursos humanos están porque somos todos obreros y sabe cada uno que es lo que tiene que hacer, (...) era solamente una definición, teníamos que largar el gas porque lo teníamos cortado (...) agarramos y empezamos a hacer asambleas, lo que se empezó a discutir ¿qué hacíamos? y bueno, de hambre no nos íbamos a morir, así que dijimos: larguemos la fábrica, larguemos la fábrica, y larguemos la fábrica! [32]

Una condición sine qua non del control obrero es que en el grupo de trabajadores dispuestos a llevarlo a cabo debe existir una cantidad de personal de cada sección de la fábrica que permita operar al mínimo todo el conjunto o la línea de montaje; carecer de ello en secciones neurálgicas puede significar un obstáculo difícil de sortear puesto que habría que conseguir reemplazos puertas afuera de la fábrica. En Zanón, los 270 obreros que resistieron hasta aquí representaban bastante bien un esquema para arrancar a producir; aún más, para el mínimo de funcionamiento hasta sobraba gente. Había gasistas, electricistas, mecánicos, un par de ex-jerárquicos, y planteles completos de cada sector. Y el otro requisito se desprende de la misma organización del trabajo fabril que operaba en Zanón, en donde polivalencia significaba que un trabajador muchas veces debía realizar y cubrir las tareas de varios operarios y a veces en distintas secciones:

(...) entonces cuando ingresamos, yo ingresé a las líneas. Cada compañero se fue a su sector. Y bueno, "muchachos veamos que podemos hacer". Yo empecé a limpiar la línea, me fui a la que yo siempre laburaba (...) Porque esto lo manejaron siempre los trabajadores. Siempre fue operado por los trabajadores, acá ningún jefe operaba nada. Ellos estaban para dar órdenes. Nada más. No, no, trabajo operativo no hacían (...) maquinarias, ni nada de eso. Ellos estaban en el tema papeles, el tema de dar órdenes, la conducción, nada más. O sea, la gente que siempre había trabajado en todo ese tema, tanto la parte eléctrica, la parte de energía eléctrica, gas, todo, estaban. Los compañeros estaban [33].

### **El Control Obrero (2002-2005).**

Con estos antecedentes, a principios de marzo de 2002 los obreros largan una línea de producción y presentan, a mediados de abril, lo que será el primer producto creado por ellos : el modelo "obrero". La materia prima que había en la planta y la utilización de esmalte recuperado permitieron esta primer tanda de unos 20.000 metros cuadrados [34]. Los ceramistas siempre van a llevar adelante una innumerable cantidad de actividades a fin de consolidar el arranque inicial en vistas de que la situación de producción y ocupación de hecho de la fábrica genera numerosas amenazas [35] e intentos de desalojo: mediante recitales [36], encuentros de fábricas recuperadas y de activistas, visitas de intelectuales destacados, donaciones, programas radiales, publicaciones, marchas propias y en solidaridad con todos los sectores en conflicto, viajes por el país y el exterior, convenios con universidades (UNCo y UBA), participación en foros de discusión, coordinación de manifestaciones [37], esta suerte de hiperactivismo sólo puede entenderse desde el doble juego que imponen el apremio de la

indefinición judicial y el propio matiz que los ceramistas dieron desde un principio al conflicto. Al decir de los ceramistas, lo que generará y consolidará esta situación es la coherencia y coordinación de las "dos patas" del conflicto : la política y la productiva.

"(...) Es lo que nosotros siempre decimos. Este conflicto tiene dos patas: una es la productiva y la otra es la política. Y van de la mano. Porque cuando un pilar de esos se cae, se cae el otro" [38].

### **La organización productiva.**

El 16 de julio de 2002 los obreros presentan al concurso preventivo el Proyecto de Administración Obrera Transitoria, elaborado con ayuda de la Universidad Nacional del Comahue. A inicios de agosto los ceramistas ensayan un arriesgado y poco frecuente paso en el universo de las fábricas recuperadas: incorporan los primeros 10 trabajadores, quienes desdoblán sus turnos de trabajo para maximizar el ingreso económico incorporando a más trabajadores. Los primeros ingresantes son pertenecientes a organizaciones de desocupados (MTD, Teresa Vive, Polo Obrero y Barrios de Pie) que los apoyaron desde el comienzo del conflicto, en especial el MTD [39], luego ingresarán familiares y ex-ceramistas.

A esta altura, urge la organización interna de la producción. Hay que imaginar que el arranque va a ser caótico; los turnos al iniciar la producción no se respetan del todo, se llega muchas veces tarde, hay un ausentismo importante, los ritmos de producción están relajados, ocurren roces internos entre trabajadores (muchos de ellos atraviesan crisis familiares). Sucede que en medio de las movilizaciones y actividades, del estrés ocasionado por años de conflicto y de una situación que abre constantemente perspectivas que obligan a mantener una alerta permanente, a los trabajadores les cuesta incorporar un ritmo de trabajo del que son totalmente responsables. Ante estos dilemas, en setiembre de 2002 los obreros van a elaborar y aprobar en asamblea general las Normas de Convivencia de Zanón bajo Control Obrero, verdadero estatuto interno que va a regir la organización fabril y definir el perfil político ceramista. Desde entonces, queda establecido para la naciente gestión obrera la necesidad de una "estructura y normas" que no dejen de garantizar "la democracia de los trabajadores y la disciplina en un marco de unidad" [40]. Una de las características más salientes de las normas es el rechazo al formato cooperativo [41]. La gestión obrera "autónoma" no estaría garantizada en una cooperativa al no contemplar la organización y funcionamiento de una democracia plena según la entienden los ceramistas y en la que se asienta el control obrero practicado por ellos [42]. En vistas de ello, sólo se tomará el nombre de "cooperativa" por una cuestión legal, en otras palabras, porque están "obligados" a hacerlo.

En las Normas de Convivencia de Zanón bajo Control Obrero el funcionamiento fabril se adecua a lo que fue siempre el modo de actuar ceramista, por excelencia asambleario. La asamblea es el máximo órgano de decisión de los trabajadores; existen, además, asambleas por turnos (informativas o resolutivas) y en general se colocan en el transparente de ingreso a la fábrica el temario (si existe) a abordar. La forma inicial de coordinar la producción fue simple; cada sector: atomizadores, prensa, líneas, hornos, selección, laboratorio de pastas, laboratorio de esmaltes, mantenimiento, stock y despacho, compras, ventas, administración, guardias, prensa y difusión elige obligatoriamente a un representante por turno (existen tres turnos) que se encargará de coordinar al mismo y relevar las necesidades y problemas más apremiantes. Luego, los coordinadores se reúnen para evaluar y asignar prioridades de cada sector. Se propone un coordinador general para toda la fábrica y se establece como órgano de dirección máximo a la reunión de coordinadores [43] compuesta por el coordinador general, los coordinadores de sectores, y tres miembros de la comisión interna o directiva del SOECN. Todos los coordinadores sectoriales son revocables por la asamblea general y se propone como principio la rotación periódica de los cargos a fin de que todos tengan la posibilidad de asumir las responsabilidades directivas. Todos los trabajadores de la fábrica cobrarán un salario de 8.000 pesos [44], que luego tendrá variaciones. Los coordinadores se reúnen dos veces por semana (las reuniones son abiertas) y sus resoluciones son publicadas en el transparente de la fábrica; luego esas resoluciones son propuestas en la/s asamblea/s, que las puede revocar o aceptar. Se establece en función de diversos conflictos internos que fueron surgiendo una serie de normas disciplinarias que básicamente tienen el mismo esquema para distintas situaciones

como llegadas tarde, faltas, indisciplina, etcétera: un día de descuento la primera vez, dos días de descuento la segunda vez y una semana la tercera. La cuarta reincidencia se somete a decisión de la reunión de coordinadores, y de ser necesario se resuelve en asamblea general. Por último, las actividades consideradas "centrales", como son las "jornadas" mensuales en donde se reúne toda la fábrica por un lapso de ocho horas, o las movilizaciones, son de participación obligatoria.

	Producción en metros cuadrados (máximo nivel alcanzado)	Stock aproximado en metros cuadrados (máximo nivel alcanzado)	Personal incorporado [45] (desocupados, familiares, ex-ceramistas)
2002	62.000	109.000	24
2003	237.000	222.000	70
2004	290.000	470.000	115
2005	350.000	536.000	9

*Fuente: elaboración propia en base a datos propios y suministrados por coordinador general.*

Como lo demuestra el cuadro, el control obrero es exitoso, más aún si consideramos las hostiles condiciones de producción. La planta opera actualmente a un 50% de la capacidad operativa total (1 millón de metros cuadrados aproximadamente), lo que permite acumular un considerable stock (quintuplicado en algo más de 3 años). Estos resultados y la solicitud de los coordinadores generaron constantes incorporaciones de nuevos operarios. Un dato emblemático que no figura en el cuadro es la notable disminución de los accidentes laborales: antes del conflicto Zanón con patronos "producía" unos 300 accidentes anuales; durante el control obrero solo se han registrado 33, todos leves y ninguna muerte [46].

### **La organización política y el activismo.**

Siguiendo los principios de las Normas el perfil político ceramista surge de la unión de la organización interna pero también "(...) dando la lucha política en las calles constantemente, hermanados con el resto de los trabajadores ocupados y desocupados, buscando la unidad y la coordinación." [47] Lo político permea toda la estructura ceramista, sin embargo, sería una ingenuidad pensar en que la formulación de "lo político" es resultado de la sola experiencia obrera, menos aún si hablamos de la significación del control obrero. La constante prédica por la lucha política también fue el resultado de otra lucha política al interior de la fábrica por hacer prevalecer un perfil de izquierda que tiña al conflicto y a los propios ceramistas, y éste es el terreno en el que mejor operó el activismo. En este sentido, muchos obreros no se detenían a pensar el contenido político de lo que estaban haciendo, ni menos les preocupaba el cómo denominarlo; mientras, todo lo contrario ocurría en las cabezas de los activistas. En principio, es posible pensar en una suerte de división de tareas en donde la parte productiva ocupa al grueso de los obreros y su voz que son los coordinadores; y la parte propiamente política queda en un comienzo asignada al SOECN. Las reuniones de coordinadores abarcan a ambas instancias (coordinadores y sindicato) pero es el SOECN el que delimita el "informe político", que luego es llevado a los coordinadores sectoriales y de éstos a cada obrero del sector, que propone el curso de las discusiones políticas sobre la situación provincial, nacional y hasta internacional. Y no podía ser de otra manera si contemplamos que los representantes sindicales se encargan a tiempo completo del frente político del conflicto, esto es, realizan las declaraciones, las conferencias de prensa, escriben comunicados, explicitan la línea política de la fábrica, discuten con sus pares y principalmente están en constante interacción con militantes de izquierda.

Esto provoca un doble efecto: alinea políticamente a la fábrica -vía sindicato- en el espectro local y nacional, y enmarca los contornos de discusión al interior fabril. Un ejemplo de esto fue el polo de activistas dentro del campo de protesta neuquino conformado por la Coordinadora Regional Alto Valle, un nucleamiento de sindicatos, comisiones internas, organizaciones sociales y partidos de izquierda iniciada y capitaneada por el SOECN que le disputó terreno y protagonismo a la CTA local [48]. Otro ejemplo exitoso es sin dudas el lanzamiento del periódico Nuestra Lucha en abril de 2002, de alcance nacional y que busca articular vertientes sindicales antiburocráticas y clasistas. La edición y las notas están a cargo del SOECN junto con militantes del PTS, gremios y comisiones internas combativas [49]. En este sentido, si

realizamos una mirada más microscópica sobre Zanón, la influencia del PTS por sobre otros partidos de izquierda es notable y puede verse a través de dos protagonistas centrales en el conflicto: Godoy y Pedrero. El desplazamiento del patrocinio de la CTA sobre algunos obreros de la comisión directiva ahora a manos de Pedrero, mas el pase a filas partidarias de miembros dirigentes o muy cercanos al SOECN determinó la acentuación hacia la línea sugerida por el PTS, evidente, entre otros aspectos, en la consigna del control obrero (todo un logro estratégico en aras de desplazar la opción cooperativa), la propuesta de estatización bajo control obrero y mientras tanto la administración obrera transitoria (bajo la figura FASINPAT, "fábrica sin patronos") como aspectos más visibles.

Pero es años atrás, durante los primeros conflictos (1998) que esta tendencia emerge en cuestiones clave de organización de la resistencia ceramista, en especial con la introducción de consignas ligadas a la tradición de izquierdas que antes vimos como la revocabilidad de representantes y mandatos por la asamblea, la acentuación del asambleísmo en los primeros comunicados de la comisión interna, las consignas "democracia obrera", "apertura de los libros de contabilidad" [50], el ataque a la "burocracia sindical", la identificación del enemigo "de clase" en el capitalismo representado por Luis Zanón y la denuncia de complicidad de ésta con el estado. Los obreros de Zanón serán la clase obrera explotada que lucha por su independencia en compañía de sus "hermanos de clase" (los desocupados).

El éxito del trabajo activista fue más rápido en cuanto no existieron identidades políticas fuertes en la fábrica a las que disputarle liderazgo, a lo que se sumó el prestigio y carisma que Godoy y Pedrero desarrollaron en el conflicto. Lógicamente no hay que entender que la politización es total, ni mucho menos homogénea, pero sí lo es en el grueso de las comisiones interna y directiva. Un ejemplo lo expresa la "oposición" interna a la línea del PTS [51] que genera un nucleamiento "independiente" a veces igual o más radicalizado que el partidario. Existe también toda una camada de jóvenes sin experiencia política previa y cuyas primeras herramientas ideológicas son el definirse como obreros antiburocráticos, solidarios de otras luchas sociales, "clasistas", antipatronales y anticapitalistas. Están también los que miran con recelo toda esta politización en la fábrica, aunque habría que profundizar en que es lo que se rechaza de "lo político". En síntesis, una suerte de tipología de identidades políticas y de procesos de politización bastante diversos puede mostrar:

- 1) obreros que eran de izquierda antes del conflicto.
- 2) obreros que se afiliaron a un partido luego de estallar el conflicto.
- 3) obreros que son de organizaciones de desocupados e ingresan luego de iniciado el control obrero y son generalmente activistas.
- 4) obreros que se mantienen prescindentes de alguna filiación partidaria pero que se autodenominan como activistas "independientes", o "autonomistas".
- 5) obreros que se consideran "apolíticos" pero que su práctica y la condición de trabajar en una fábrica bajo control obrero los coloca en algún lugar de "lo político".
- 6) obreros adversos a la política.

¿Por qué la izquierda ganó en presencia y contribuyó a direccionar el conflicto? Un joven obrero, militante del PO antes del conflicto, nos advierte que a diferencia de lo que ocurrió en otras experiencias que pudo conocer, aquí se abrieron las puertas a las organizaciones de izquierda desde un primer momento, ya sea en las asambleas generales, en las reuniones abiertas del SOECN, o las reuniones de la naciente comisión interna:

Acá en Zanón se dio al revés. Se ha dado la oportunidad para que organizaciones puedan hablar incluso en las asambleas. Entonces eso ha abierto (...) no es que le lavás la cabeza a los compañeros, sino que abrió...abrió la cabeza a muchos compañeros(...) el hecho de que te permite que se opine, que se diga algo sobre Zanón. Se puede opinar, podés opinar en las asambleas, podés mirar de afuera y es tomado. La izquierda puede aportar la experiencia que tuvo o que tiene o qué opina sobre el conflicto y cómo tiene que seguir. Y después, bueno, deciden los compañeros. En otras fábricas no se dio ese proceso. Y fueron captadas por el gobierno [52].

Los militantes del PTS sostienen que su organización practica una estrategia "aperturista", "no sectaria", ejemplificado en el hecho de ser los propulsores del ingreso de nuevos trabajadores de organizaciones de izquierda tan disímiles entre sí como Barrios de Pie o el Polo Obrero. En palabras de Pedrero:

(...) no somos una organización tipo partido comunista o partido obrero, que es el problema de imponer un programa y bajar en forma unitaria un programa, digamos, porque es el programa correcto en todo tiempo y lugar, ¿entendés? Nosotros consideramos que a medida que la clase obrera va haciendo su experiencia, el Partido tiene que ayudar a hacer esa experiencia, ir moldeando el programa al momento en que está la clase obrera, ir poniendo los puntos que entren en contradicción y lleven a la clase obrera a sacar su discusión y avanzar un paso más de una conciencia, digamos (...) de reformista a revolucionaria.

Una hipótesis, a comprobar, diría que el PTS ha percibido hábilmente, al menos en la regional Neuquén, el rechazo social generalizado a los partidos políticos (y en especial el ataque a la izquierda más ortodoxa que "aparateó" los nuevos procesos sociales), y flexibiliza su estrategia (y su trotskismo) al ritmo del conflicto, jugando muy de cerca con concepciones autonomistas y espontaneístas. Noción como la revocabilidad de mandatos vía asamblea o la insistencia en la práctica de la democracia directa ("que la asamblea decida") propuesta desde los núcleos dirigentes más politizados no hacían más que consolidar el prestigio y la dinámica política ceramista a la vez que confirmaban al PTS la validez y vigencia del modelo del soviét, de la libertad de tendencias ó la confianza en la autoorganización de las masas. Además, el PTS cuenta con lo que podríamos considerar como ciertas ventajas por sobre otros partidos de izquierda locales, como el estar conformado mayoritariamente por jóvenes que están haciendo sus primeras experiencias (edad promedio de 30 años aproximadamente), el no poseer los típicos cuadros "duros" sino en formación [53], el desarrollar actividades culturales [54], el no poseer un "programa" institucionalizado [55], entre otros.

Finalmente, podríamos decir que el logro máximo para el activismo ha sido sin dudas la reforma del estatuto a fines de agosto de 2005, justo cuando se declaraba la quiebra definitiva de Zanón tras un prolongado proceso de cram down [56]. El estatuto muestra un pronunciado giro al "clasismo" que consolida e institucionaliza los aspectos centrales de la estrategia del control obrero seguida en Zanón: lucha política anticapitalista y lucha de clases, revocabilidad de mandatos, rotación de miembros, asamblea como máximo órgano deliberativo, incorporación de minorías, libertad de tendencias, cupo femenino [57].

### **Conclusiones provisionarias.**

Al igual que muchos intelectuales reconocidos que visitaron Zanón, Naomi Klein reflexionó tras su larga estadía en la región:

Nosotros pasamos mucho tiempo en Neuquén, con los obreros de Zanón y los MTD y lo que más me impactó fue la mezcla : la moribunda y vieja escuela trotskista con los autonomistas más jóvenes, los partidos con los movimientos sociales. Las fronteras entre estos territorios no están, por suerte, muy patrulladas.

Vimos algo muy extraño: personas que piensan juntas, comprometiéndose y transformándose unos a otros, contaminándose unos a otros, trabajando de acuerdo a un sencillo principio: si funciona, hagámoslo.

Ni tan vieja, ni mucho menos moribunda, la escuela trotskista prendió más de lo que algunos estudiosos pudieron percibir. Ya vimos como el grueso de las fábricas recuperadas en la Argentina eligió la cooperativa como modalidad político-organizativa mientras que aquí en Zanón la discusión –hábilmente direccionada desde el SOECN- apuntó a deslegitimarla en función de una argumentación que sostenía su impracticabilidad por las características esenciales que hacían a la experiencia ceramista: la democracia directa, la asamblea y la revocabilidad de cargos y mandatos. Estas prácticas horizontalistas, comunes a muchas experiencias sociales actuales, más la audacia y la decisión de tomar la fábrica dieron pié a la posibilidad de comenzar la producción sobre la base de la imprescindible existencia de

planteles completos por cada sector de la fábrica. Los obreros pronto cayeron en la cuenta de que conocían a la perfección el proceso de trabajo y el funcionamiento técnico. La consigna control obrero, que no estaba en la imaginación de ningún trabajador común, fue cubriendo estas iniciativas con un bagaje discursivo que las enmarcó en la lucha de clases, el "clasismo", la solidaridad con otros sectores en conflicto; en definitiva, la incorporó a una lucha política de dimensiones más vastas. Las argumentaciones vinieron por izquierda y evaluadas y debatidas fueron aceptadas como válidas por el grueso de los obreros. En esto residió el accionar del activismo de izquierdas y su rol en la direccionalidad de este conflicto: dotar de sentido político al proceso, inscribirlo en la tradición del pensamiento y la praxis de izquierdas (el control obrero, el clasismo, la lucha política) y reactualizar (proponiéndoselo, o no) aquellas experiencias, formatos y teorizaciones no tan lejanos que comentamos al comienzo.

La reforma del estatuto constituye otro hito en el accionar del activismo y muestra a las claras la dinámica de difusión y circulación de ideas en contextos de conflicto social. El tinte clasista de este documento que estructura al sindicato fue fruto de una ardua búsqueda de referentes en la tradición de izquierdas latinoamericana que llevó a militantes del PTS y ceramistas a indagar en la experiencia de sindicatos peruanos clasistas en donde la influencia de un intelectual como Mariátegui fue decisiva para enmarcar en la lucha de clases a la vertiente combativa de los obreros peruanos. Esta búsqueda intencional evoca los esfuerzos por rastrear, resignificar y ofrecer representaciones a diversos actores sociales fruto de una de las formas de otorgar sentido al mundo. Los activistas de izquierda son, en este caso, portadores de mensajes, reservorio de tradiciones, mensajeros de experiencias y saberes, orientadores de prácticas sociales, constructores de sentido.

Por último, el control obrero permanecerá como alternativa posible, como bien observó Pannekoek, siempre que existan fábricas con obreros, y con ellas, la posibilidad de la libertad. Sin patrón.

-----  
Versión revisada de la ponencia presentada en las X Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia, Rosario, Septiembre de 2005. El avance aquí presentado es parte del trabajo que realizo gracias a una beca de investigación otorgada por el programa regional de becas CLACSO-ASDI, en el concurso "Partidos, movimientos y alternativas políticas en América Latina y el Caribe". Agradezco especialmente los comentarios y críticas de Daniel Campione y Patricia Dávolos.

Profesor y Licenciado en Historia, Universidad Nacional del Comahue.

[1] Marx y Engels "La guerra civil en Francia" (selección), en Mandel, Ernest; Control obrero, consejos obreros, autogestión, Tomo I, La ciudad futura, 1973, Buenos Aires.

[2] El control obrero es sólo una de las formas de organización posibles que surgieron desde los sectores subalternos -y mejor organizados- a principios del siglo XX; antes también pueden localizarse experiencias de autoorganización que dan cuenta de los intentos de "control" de los trabajadores sobre sus ámbitos laborales. Ver: Thompson, E. P.; La formación de la clase obrera en Inglaterra, Crítica, 1989, Barcelona..

[3] Trotsky, León; "El soviet de Petrogrado de 1905", en Mandel, Ernest; op. cit., pág. 77.

[4] Fitzpatrick, Sheila; La revolución rusa, FCE, 2005, Buenos Aires.

[5] La apertura de los libros de contabilidad y la aplicación del control obrero van de la mano en el Programa de Transición propuesto por Trotsky para la IV Internacional; allí, la lucha contra el desempleo y el cierre de empresas se contrarrestaría con la obra pública. El control obrero sería luego reemplazado por la administración obrera directa -siempre sobre la dimensión nacional- transformándolo en una "escuela de economía planificada" para la futura sociedad socialista. Ver: Trotsky, León; El programa de transición, Crux, Bolivia, pág. 42.

[6] Ver los textos de Prankratova y Losowsky en Mandel, Ernest; op. cit.

[7] "Proyecto de Decreto sobre el control obrero", en Lenin, V.; Obras Escogidas, Editorial Problemas, 1946, Buenos Aires; y "Resolución sobre el control obrero", en Heller, Pablo; Fábricas Ocupadas, Rumbos, 2004, Buenos Aires.

[8] Gramsci, Antonio; Antología, Siglo XXI, 1999, México, pág. 71.

[9] Es importante remarcar que gran parte de las energías del grupo de LON (siglas del periódico L'Ordine nuovo) que Gramsci compartía con Togliatti y Terracini, pasaban por estudiar la organización de la fábrica como instrumento de producción y organización: "(...) estudiar el problema del desarrollo de la comisión interna se convirtió en central (...) era el problema de la 'libertad' proletaria (...) estudiemos la fábrica capitalista como forma necesaria de la clase obrera, como organismo político, como 'territorio nacional del autogobierno obrero'(...)". Ver: Gramsci, Antonio; op. cit., págs. 98-99.

[10] Pannekoek, Anton; Los consejos obreros, Proyección, 1976, Buenos Aires, pág. 43.

[11] "(...) los productores podrán dirigir la producción y controlar su mundo", Pannekoek, op.cit., pág. 80.

[12] Enfrentado al curso que irá tomando la revolución Rusa, Pannekoek ataca al vanguardismo político y al rol del partido de izquierda que pretende liderar y señalarle el camino a las masas. Para este autor, ellas deben actuar espontáneamente.

[13] Un debate similar puede encontrarse en Mandel, Vincent, Bloch-Laine, Mathieu; Reforma de la empresa o control obrero, Carlos Perez editor, 1968, Buenos Aires.

[14] Mandel afirma que la "autogestión" como tal no existe, o al menos no es posible al quedar ésta enmarcada dentro de las restricciones del mercado donde es imposible tomar decisiones en forma verdaderamente "libre".

[15] Por esto mismo Mandel va a ser muy crítico de las experiencias de control obrero como la yugoslava, en donde según el control queda apenas circunscrito a lo económico dentro de la empresa, quedando el campo político a manos del Estado.

[16] Ver: Svampa, Maristella; Entre la ruta y el barrio, Biblos, 2003, Buenos Aires; Lobato, Mirta y Suriano, Juan; La protesta social en la Argentina, FCE, 2003, Buenos Aires; Giarraca, Norma; La protesta social en Argentina. Transformaciones económicas y crisis social en el interior del país, Alianza, 2001, Buenos Aires.

[17] El estudio más detallado sobre fábricas recuperadas menciona 170 casos en todo el país para el año 2003. Ver: Fajn, Gabriel; Fábricas y empresas recuperadas, Ediciones del IMFC, 2003, Buenos Aires.

[18] Fajn, Gabriel, op. cit.

[19] Fajn, Gabriel y Rebón, Julian; "El taller, ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas", en Revista Herramienta N° 28, marzo de 2005, Buenos Aires, pág. 51-55.

[20] Dávolos, Patricia y Perelman, Laura; "Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes", en Fajn, op. cit.

[21] *Ghibaudi, Gabriel; Una aproximación a las empresas recuperadas argentinas y las autogeridas en Brasil, en [www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf](http://www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf), 2004.*

[22] Los diarios locales titulan "Revuelta por el cierre de Zanón", "La capital neuquina estará hoy aislada por cortes", ver: Diario Río Negro y La Mañana del sur, 1/12/01.

[23] En un artículo reciente planteo algunas hipótesis sobre la relación entre el conflicto de los ceramistas, el arco militante neuquino y el sistema político en la provincia de Neuquén. Ver: Aiziczon, Fernando; "Neuquén como campo de protesta", en Favaro, Orietta; Sujetos sociales y política. Historia reciente de la norpatagonia argentina, La colmena, 2005, Buenos Aires.

[24] Los ceramistas habían puesto a producir una pequeña sección de la planta, y para ello convocaron a la prensa local y nacional a un acto público. Ante tamaño desafío, Luis Zanón acude a la justicia y con su aval se apagan los hornos definitivamente, cortando el suministro gas. Ver: Boletín informativo del SOECN, 19 de octubre de 2001.

[25] Una descripción y análisis más detallado de todo este proceso se encuentra en mi tesis de licenciatura "La experiencia de los obreros de Cerámica Zanón, Neuquén, 1983-2002", Universidad Nacional del Comahue, 2004, mimeo.

[26] "Por qué luchamos", suplemento especial de La Verdad Obrera, periódico del PTS, julio de 2005. Es posible pensar que una prédica de estas características puede interactuar sin mayores inconvenientes en el clima asambleario que impregnó las movilizaciones de amplios sectores sociales a fines del siglo XX en nuestro país, y de la que Zanón es solo una muestra.

[27] Ver Aiziczon, Fernando, "La experiencia de los obreros de Cerámica Zanón, Neuquén, 1983-2002", Universidad Nacional del Comahue, 2004, mimeo.

[28] A pesar de que la situación económica de los obreros empeora a cada día, la política de los ceramistas siempre mantendrá un sello solidario que marcará la diferencia con cualquier otra experiencia; así, en diciembre de 2001 los obreros van a realizar la primera donación de material cerámico a un hospital regional (en Centenario) marcando el inicio de esta modalidad típicamente ceramista. Ver: diario Río Negro 19/12/01.

[29] Río Negro, 5/01/02.

[30] Testimonio de Paco (los nombres han sido cambiados para preservar la identidad de los entrevistados).

[31] Los "montistas" son los ex-empleados de la cerámica que aceptaron el despido, no realizaron el juicio a la empresa y cobraron el seguro de desempleo. Los "montistas" se encolumnaron a las órdenes del anterior secretario general del SOECN, Oscar Montes, protagonizando varios intentos de "copar" la cerámica (a los piedrazos y con la ayuda de barrabravas de un club de fútbol de Cipolletti), golpear a obreros, desprestigiar a la conducción, todos sin éxito.

[32] Citado en Aiziczon, Fernando; "La experiencia de los obreros de Cerámica Zanón, Neuquén, 1983-2002", Universidad Nacional del Comahue, 2004, mimeo.

[33] Testimonio de Paco (el subrayado es nuestro).

[34] Posteriores tandas se denominarán "Serie mapuche" (en agradecimiento a las comunidades mapuches que les facilitan sus canteras de arcilla), "Hebe" (por Hebe de Bonafini), etcétera.

[35] Los primeros días de mayo secuestran a dos obreros y roban la recaudación de 50 mil pesos destinada a pagar salarios. El 20 de mayo ocurre el primer intento de desalojo con la planta ocupada. Ver: Río Negro 12/05/02, y La Mañana del Sur, 31/05/02.

[36] En el primer recital de magnitud en solidaridad con los ceramistas la banda Versuit

Vegarabat (marzo de 2002) convoca a 4.000 personas; en el año 2004 Ataque 77 toca en el predio de la fábrica y participan más de 8.000 personas. La seguridad del evento corre por cuenta de los ceramistas.

[37] Hay actividades que merecen una aproximación diferente a la aquí propuesta y muestran lo complejo de la armazón ceramista tanto en lo que hace a las relaciones al interior del colectivo laboral como al sostén más comunitario del conflicto: un ejemplo es el festejo del día del ceramista, el día del niño (en donde participan entre 500 y 1000 niños), la celebración de las navidades, etcétera.

[38] Testimonio de Paco.

[39] La coincidencia ideológica es el trasfondo de la alianza entre las cúpulas activistas del MTD y Zanón. Ver: Aiziczon, op. cit.

[40] Ver: Normas de Convivencia de Zanón bajo Control Obrero, documento aprobado por asamblea general en setiembre de 2002 (elaboradas en abril de 2002).

[41] Este es el formato sugerido desde el INAES para la fábricas recuperadas. Ver: Heller, Pablo; op. cit.

[42] Además "(...) la ley de cooperativas sancionada por la dictadura militar [1973] (...) choca con la democracia de los trabajadores", en consecuencia, el reglamento ceramista estará "por encima de las normas del estatuto presentado al INAES"; Ver: Normas de Convivencia de Zanón bajo Control Obrero.

[43] La reunión de coordinadores es el órgano equivalente al consejo de administración de la cooperativa, y sus cargos (presidente, vice, tesorero y síndicos son elegidos por la asamblea general y revocables por esta en cualquier momento).

[44] Esta suma será modificada con un premio por asistencia de 150 pesos y antigüedad para los viejos ceramistas.

[45] Plantel total a julio de 2005: 453 obreros.

[46] Ver "Zanón bajo control obrero", Boletín interno, febrero de 2005.

[47] Normas de Convivencia de Zanón bajo Control Obrero.

[48] La Coordinadora dejó de existir en 2003 por diferencias entre los activistas que la componían. Otro ejemplo similar es la disputa respecto a la no participación de Zanón en el plano nacional en la ANT (Asamblea Nacional de Trabajadores) liderada por el Partido Obrero. Así, muchas articulaciones también desaparecen fruto de la competencia entre el PTS, el PO y MST.

[49] El periódico también está disponible en formato electrónico. Ver: [www.nuestralucha.org](http://www.nuestralucha.org)

[50] Sobre la introducción de estas consignas nos comenta Pedrero "(...) entonces ahí planteamos en una asamblea del sindicato, de 100 compañeros más o menos, un programa donde cerramos este (...) el programa transicional. O sea, primero, como Zanón todos los meses no pagaba los sueldos y eso provocaba huelga: apertura de los libros contabilidad!, para demostrar que era mentira. Entonces lo explicábamos así: 'Como [Luis Zanón] va a presentar preventivo de crisis, frente a cualquier intento de cierre, no pago, de despido, lo que fuera: control obrero de la fábrica!', o sea, ligábamos la apertura de los libros de contabilidad a demostrar la falsedad de la crisis, ya que si había un cierre, era un cierre chamuyero, vaciador, para despedir, para presionar (...)".

[51] Este malestar hacia el PTS sugiere más una aversión a la participación orgánica en

cualquier partido político por parte de los "independientes" que un rechazo a la izquierda; así, muchos de ellos no dudan en colocarse ideológicamente "a la izquierda".

[52] Testimonio de Lucas.

[53] Para Pedrero y Godoy ésta es su primer experiencia a la cabeza de un conflicto.

[54] La política de abrir "casas culturales" coloca al PTS en una situación mucho más dinámica que el resto de la izquierda actual. En Neuquén el PTS abrió dos locales, uno en la capital y otro en la vecina ciudad de Centenario, cuna de la mayoría de los obreros de Zanón. Para conocer las actividades que realizan ver [www.pts.org](http://www.pts.org).

[55] Una joven cuadro del PTS de Neuquén que entrevistamos nos comenta: "(...) a nosotros [el PTS] nos gasta toda la izquierda porque dicen que somos autonomistas y que somos el único partido de izquierda sin programa (...)".

[56] No estaría de más aclarar que el período del cram down se extendió excesivamente en sus plazos, que la única propuesta fue presentada por la esposa de Luis Zanón y que al abrirse la inscripción (a inicios de 2005) varios familiares (mujeres) de ceramistas fueron secuestradas y golpeadas y los dirigentes del SOECN amenazados de muerte.

[57] Fragmentos del estatuto pueden consultarse Nuestra Lucha, Nº 22, julio de 2005, pág 3.