

Aiziczon, Fernando. **Izquierda y conflicto social: el clasismo y la práctica del control obrero en Cerámica Zanón, Neuquén (2002-2005)**. *Informe final del concurso: Partidos, movimientos y alternativas políticas en América Latina y el Caribe*. Programa Regional de Becas CLACSO. 2005

Disponible en la World Wide Web:

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2005/partijov/aiziczon.pdf>

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

RED DE BIBLIOTECAS VIRTUALES DE CIENCIAS SOCIALES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE, DE LA RED DE CENTROS MIEMBROS DE CLACSO  
<http://www.clacso.org.ar/biblioteca> - [biblioteca@clacso.edu.ar](mailto:biblioteca@clacso.edu.ar)

## **Izquierda y conflicto social: el clasismo y la práctica del control obrero en Cerámica Zanón, Neuquén (2002-2005)**

Fernando Aiziczon\*

¿Cómo explicar que en la distante Patagonia Argentina, más precisamente en la provincia de Neuquén, un grupo inicial de 270 obreros que trabajan en la industria cerámica decidan tomar su fábrica y tras una larga contienda contra el poder patronal y estatal logren funcionar bajo control obrero cumpliendo más de cuatro años?, ¿por qué los obreros de esta fábrica eligieron este formato organizativo y no otro?. Si nos detenemos un poco sobre este punto veremos que el *control obrero* es en principio una consigna ligada a la tradición de izquierdas que se remonta a comienzos del siglo XX, ¿cómo es posible que sea reflatada por estos obreros?. Cerámica Zanón es uno de los casi doscientos ejemplos de empresas que han sido recuperadas por sus trabajadores en la Argentina post-2001, pero es una de las pocas que demuestra tan a las claras una línea política que se reclama “clasista”, esto es, inscripta en una cultura política particularmente ligada a la experiencia de los sindicatos “combativos” en la Argentina de los años ‘70. Ninguno de los obreros de Cerámica Zanón estuvo vinculado a aquella experiencia histórica, sin embargo, ¿por qué esa búsqueda de una identificación con la tradición “clasista” y “combativa”?

Por otra parte, y a diferencia de sus pares en el resto del país, durante todo el desarrollo del conflicto estos obreros no pudieron contar con ningún aval político que los favorezca con Leyes de Expropiación como ya ha sucedido en una gran cantidad de casos. Este hecho los coloca en una situación legal compleja teniendo enfrente sucesivos intentos de desalojo mientras continúa la producción autogestionada puertas adentro de la fábrica; la pelea no sólo sería aquí por la defensa del puesto de trabajo sino también por la modalidad de hecho elegida ya que el control obrero no está legalmente contemplado en la legislación argentina. Entonces, ¿un alto nivel de conflictividad asegura igualmente propuestas alternativas radicales y una alta politización en sus protagonistas?

### **Leninismo y acción colectiva. Algunos (des)encuentros teóricos.**

---

\* Lic.en Historia, Universidad Nacional del Comahue, docente e investigador del CEHEPyC-CLACSO. E-mail: [faizic@hotmail.com](mailto:faizic@hotmail.com). Agradezco especialmente a mi tutora metodológica Patricia Dávalos por sus comentarios y sugerencias. También estoy profundamente agradecido a mis compañeros del seminario virtual (Javier Ghibaudi, José Benclowicz, Franco Salomone, Sabrina Dimarco) de los que recibí estimulantes comentarios y con los que pude intercambiar, a través de la lectura de sus investigaciones, otras experiencias y perspectivas de abordaje.

Este trabajo aborda la relación entre la izquierda y el conflicto social. Inevitablemente transitaremos entre el análisis “académico” y el “político” no con la intención de establecer ó consolidar esta ilusoria división sino como consecuencia de la forma en que aquí pensamos el problema: por una parte, necesitamos conocer cómo son analizados los fenómenos de acción colectiva al menos desde las enunciaciones más recientes en el campo de estudios sobre los denominados “nuevos movimientos sociales”; por otra parte, creemos imprescindible recuperar dilemas planteados hace tiempo en el pensamiento de izquierdas desde el momento en que sus formulaciones son inescindibles de una práctica política que generó tradiciones políticas desde las cuales determinados actores sociales orientan su praxis y la de los grupos y/o fenómenos en que participan.

En este sentido, intentaremos avanzar en la explicación de algunos de los interrogantes arriba planteados bajo el supuesto de que la direccionalidad que toman algunos conflictos sociales como el que aquí presentamos puede explicarse contemplando al menos dos aspectos: 1) las condiciones socioeconómicas (estructurales) que generan situaciones de injusticia (ejemplo: desempleo); y 2) las posibilidades de que estas situaciones desencadenen una acción colectiva sostenida en el tiempo. Este planteo nos coloca frente a varias disyuntivas, a saber: ¿solamente el deterioro en las condiciones materiales de existencia genera situaciones de injusticia propicias para que la gente se movilice?, ¿es suficiente que la gente se sienta afectada por algo para que automáticamente decida movilizarse?, ¿qué tipo de factores son necesarios para que en determinadas situaciones una acción colectiva se desencadene y tome una dirección más o menos definida?. Giraremos en torno a estos dilemas, combinando el relato del proceso estudiado y el análisis que es posible ir estableciendo<sup>i</sup>.

### **Teorías de la acción colectiva**

¿Si la mayor parte de nuestras vidas transitamos por situaciones de injusticia por qué sólo en algunos momentos decidimos movilizarnos?. Los principales teóricos que estudian a los “nuevos movimientos sociales” desde las teorías de la acción colectiva han consensuado tres factores de análisis: la estructura de oportunidades políticas, las estructuras movilizadoras y los marcos culturales (Tarrow, 1997, Tilly, 1998, Zald, McAdam, Mc Carthy, 1999). ¿Cómo se relacionan estos factores para la explicación?, La estructura de oportunidades políticas supone la vulnerabilidad de un sistema político o la visibilidad de fracturas en las élites dominantes como factores que abren posibilidades y disponibilidades de la gente a movilizarse<sup>ii</sup>. Pero las oportunidades políticas difícilmente son aprovechables por los actores involucrados si no existe una infraestructura organizativa, formal o informal, y lazos fuertes y articulados que canalicen el proceso: desde redes preexistentes de familiares, amistades, vecinos, sindicatos y partidos políticos hasta las articulaciones que se vayan generando en el proceso de movilización, esto es, alianzas que suelen establecerse con otros sectores (Mc Carthy, 1999). Finalmente, para que estos factores puedan efectivamente operar - p.e. que las oportunidades políticas sean percibidas como tales- es necesario que los actores los perciban e integren en su estructura cognitiva, es decir, deben ser enmarcados culturalmente (*framing*). La idea de marco cultural<sup>iii</sup> refiere a cómo se perciben los hechos -cómo los comprendemos y cómo los describimos-, y sirve también para entender cómo se movilizan militantes y simpatizantes por lo que su “presentación” (comunicación, boletines, panfletos) al público implica un esfuerzo consciente y estratégico que no sólo orienta la acción sino que está dirigido a plantear el debate público en la sociedad. Estos marcos están “disponibles” culturalmente y son fruto de la interacción y negociación de significados al interior de los movimientos en

donde existen verdaderas batallas para hacer prevalecer uno u otro marco (Rivas, 1998)<sup>iv</sup>. Es por esto que la identidad política construida en estos procesos es formulada por algunos autores como la finalidad de la praxis social de estos movimientos, como un sistema de acción en el cual se juega la capacidad de los actores de definirse a sí mismos (Melucci, 1994).

Podríamos decir que estos enfoques “enmarcan” de una manera mas bien estructural los procesos de construcción y desarrollo de las acciones colectivas, pero no se detienen (u omiten) demasiado en los aspectos “micro” de las mismas. En efecto, ¿es posible contrarrestar las tendencias estructurales desde la acción humana?, ¿quiénes facilitan parte de los recursos organizativos?, ¿quiénes aportan o poseen marcos interpretativos disponibles?, ¿quiénes articulan las redes de los movimientos?, ¿cómo es posible contrarrestar el peso del sistema político para construir desde los movimientos oportunidades políticas?.

### **El activismo de izquierdas: avatares de una cultura política**

A casi un siglo de distancia el pensamiento de izquierdas abordó similares dilemas aunque planteándolos de otro modo y con otra finalidad. Así, el corpus teórico que imprecisamente solemos encontrar como marxismo-leninismo –aunque aquí nos centraremos exclusivamente en el segundo- puede ser pensado como una cultura política asentada sobre la imbricación entre teoría y práctica y cuya condición de posibilidad es la necesidad de *actuar para generar la acción*, en otras palabras, se trata de realizar esfuerzos concientes de los que, en principio, sólo una minoría, los revolucionarios, son partícipes concientes. ¿Cómo hacer para que la mayoría se movilice?, ¿cómo lograr que a partir de la movilización se canalicen las acciones hacia el fin socialista?. Sin dudas fue Lenin quien mejor sistematizó estos problemas partiendo del supuesto de que la movilización parecía resolverse hasta cierto punto sola: las injusticias del capitalismo brindaban fenomenales motivos para ello. Por eso su preocupación fue mas bien otra: ¿cómo lograr que las acciones colectivas no se estanquen en simples demandas coyunturales, para el caso económicas, y en cambio tomen la dirección hacia un curso revolucionario?. Esta y otras preocupaciones “candentes” escritas entre 1902 y 1903 conformaron el mítico “¿Qué hacer?” (Lenin, 2004); allí, el problema consistía en construir la organización más adecuada para fundir al proletariado en lucha con los activistas revolucionarios. ¿Por qué?, por que el proletariado ya está en las calles, “espontáneamente”, y esta unión organizativa será sólo lograda por la acción conciente de las personas, es decir, por los revolucionarios profesionales; en ellos estriba la posibilidad de que el espontaneísmo intrínseco de muchos movimientos de masas no quede en la sola movilización. Ocurre que para Lenin el socialismo no es una concepción “natural” en el proletariado, y por lo tanto habrá que convencerlo de que su posición y condición en la sociedad –el ser explotado- habilita sólo a éste actor para el cambio social. Para Lenin el proletariado sólo desarrollaba una conciencia “tradeunionista”, es decir, la necesidad de agruparse en sindicatos o de luchar contra los patrones por reivindicaciones puramente económicas, nada más. De allí el famoso -y hasta cierto punto traumático (Del Barco, 1980)- axioma y punto de partida que Lenin retoma de Kautsky sobre el cual la posibilidad de desarrollar una conciencia política sólo puede ocurrir introduciéndola “desde afuera” a los obreros. ¿Cómo salvar entonces este hiato entre conciencia (y lucha) económica y conciencia (y lucha) política?, ¿cómo realizar esa compleja operación de introducción?, ¿cuál es ese “afuera”?, Respuesta: mediante la construcción de un organizador colectivo, diríamos una estructura movilizadora, el Partido, que cumpla una labor pedagógica de transmisión de un saber que se encarga de armar, conjugar, disponer,

enmarcar culturalmente relaciones sociales que estaban configuradas de otra manera, para hacer coincidir vida cotidiana y sistema político, injusticia y acción emancipatoria, organización y revolución<sup>v</sup>. De allí que sea posible sostener que con Lenin –y con el éxito relativo y la legitimidad casi indiscutida que ganaron sus tesis- quedará inscripta toda una cultura política anclada en la primacía del actor Partido, del rol del activismo y de la teoría revolucionaria. No obstante esto, el disciplinamiento y la organización, la posterior exacerbación del rol “exterior” del activista y la imposibilidad aparente de las masas en llegar solas al socialismo durante gran parte del siglo XX generarán reacciones como las de Rosa Luxemburgo quien redescubrirá el valor de la acción “espontánea” de masas visualizando la necesidad de “educarlas políticamente” pero no mediante la acción forzada de cuadros expertos sino acompañando la “escuela viva” de su experiencia. Las acciones colectivas, dirá, no pueden ser provocadas a voluntad por los activistas y habrá que entender que el socialismo es una “necesidad histórica” creada y existente desde el momento en que hay movimiento revolucionario, y con el, revolucionarios (Luxemburgo, 1976). Los dilemas resurgirán casi permanentemente cuando la revolución ya no parezca tan inevitable, cuando el capitalismo muestre repetidas crisis sin que el proletariado reaccione para abolirlo o cuando el movimiento de izquierdas comience a dividirse infinitamente. Trotsky denunciará una profunda crisis de la dirección del movimiento de masas en la que los dirigentes de izquierda burocratizados son obstáculos más difíciles de sortear que el mismo capitalismo (Trotsky, 1987). Luego, la nefasta experiencia del estalinismo catapultará hacia atrás todo el aprendizaje ganado y desde ese momento el dilema de la emancipación humana, de sus protagonistas, de sus organizaciones, reaparecerá una y mil veces (Gorz, 1973). Gramsci aborda estos dilemas bajo la dicotomía “espontaneidad ó dirección conciente”: ningún movimiento de los sectores subalternos es puramente “espontáneo” pues es fruto de tradiciones históricas que operan a través del “sentido común” que hay que combatir críticamente mediante una tarea de educación sistemática, aunque sin escindirse de él (Gramsci, 1999). Espontaneísmo y dirección conciente -a través del Partido y de los intelectuales organizadores- van juntas sin que una diluya a la otra. En definitiva, una delicada tensión se constituye como punto dilemático entre la explosividad inesperada e imprevisible de la acción colectiva y las omnipresentes condiciones objetivas para la acción. En el medio, los activistas tendrán que intervenir de alguna forma para que estos movimientos decanten en socialismo. Esta permanente apuesta a la activación mediante la propaganda, difusión y educación sistemática para cuando el momento llegue, sin avisar, a tocar las puertas de la acción, parece confirmar aquello de que el socialismo es una aspiración eterna que no está asegurada desde ningún punto, y si las injusticias del capitalismo generan malestares sociales su reversión definitiva es posible siempre y cuando existan activistas de izquierda que actúen en esa dirección. Es sobre este punto que nos detendremos para proponer nuestra hipótesis de trabajo, la cual se apoya en la creencia de que determinados actores sociales pueden ayudar a viabilizar la movilización social, logrando imprimirle una identidad política, enmarcando una situación de injusticia en un esquema que contiene claves interpretativas y sugiere cursos de acción que trascienden la situación puntual para “abrirla” a un universo de significaciones más vasto. Estos actores sociales son los que genéricamente llamamos “activistas”<sup>vi</sup>, y en este trabajo nos ocuparemos de los activistas de izquierda. Proponemos que ellos pueden considerarse como depositarios y transmisores de un saber teórico-práctico específico para ser desplegado en conflictos sociales caracterizados por el antagonismo capital/trabajo. El ser propagadores de esta tradición política explicaría en gran parte las características que asumen conflictos como el que aquí abordamos, concretamente, la politización del colectivo protagonista

del mismo. Así, un activista es un mediador/catalizador entre las condiciones estructurales que predisponen a la gente a involucrarse en acciones colectivas y la posibilidad de que éstas acciones tomen una direccionalidad política definida, por lo que un activista de izquierda es también un actor que interviene positivamente en el curso de acción ayudando a complejizar el conjunto de factores que explican las formas y direcciones que toman las acciones colectivas<sup>vii</sup>.

Si esto es así, ¿el ser portadores de este tipo de saberes garantiza de por sí una exitosa experiencia de lucha?, ¿qué dinámica existe entre los activistas y el conflicto?, ¿cómo leen y cómo son leídos y/o percibidos por los actores involucrados?.

### **Fábricas recuperadas y activismo: un estado de la cuestión**

La Argentina de fines de siglo XX se convirtió al calor de su mayor crisis socioeconómica en un verdadero laboratorio de experiencias sociales de protesta en donde la organización de los desocupados y la emergencia de las asambleas barriales creció en paralelo a la recuperación de fábricas que fueron abandonadas y/o vaciadas por sus patrones. De este último fenómeno podemos decir que el 90% de las aproximadamente 200 fábricas recuperadas optó por el formato cooperativo, y sólo una minoría, apenas el 2%, eligió el control obrero (Fajn, 2003). Las cooperativas se alinearon en dos vertientes: Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas –MNER- y Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por Trabajadores –MNFRT-.

Los escasos estudios sobre este tema destacan a grandes rasgos que los procesos de ocupación/recuperación de fábricas en Argentina ocurrieron en un contexto de ausencia de mediaciones estatales y/o sindicales, lo que acentuaría el impacto subjetivo y rupturista respecto a la autonomía que presentan estas experiencias sostenidas en su mayoría por prácticas asamblearias y de democracia directa en el proceso de trabajo y la política (Magnani, 2003, Pichetti, 2002, Fernandez Alvarez et al, 2004). Desde una óptica militante partidaria (Heller, 2003, Martinez, 2002), se trató de demostrar que la “clase obrera” sigue estando en el centro de la lucha por sobre otros “nuevos” actores sociales, marcando la “vanguardia del proletariado” y señalando al formato control obrero como la metodología de lucha que expresaría mejor el grado de “conciencia de clase”. También desde el campo militante Petras rescata que a través de estas experiencias los obreros deciden qué y para quién se produce, salvaguardan y aumentan el empleo, establecen prioridades sobre lo que es producido, combinan la producción social y la apropiación social de los beneficios, crean solidaridad de clase en la fábrica y a nivel sectorial o nacional/internacional, y democratizan las relaciones sociales de producción (Petras, 2002).

Entre los trabajos académicos el de Gabriel Fajn analiza las características del fenómeno de las ocupaciones destacando que se trata de unidades productivas pequeñas y medianas que vienen soportando grandes procesos de “achicamiento” y en donde la ausencia de aprendizajes formales o asesoramientos previos generaron que sólo el conflicto y la lucha medien entre los trabajadores. Las prácticas asamblearias y el desarrollo de saberes colectivos para la autogestión enmarcarían el fenómeno. De las numerosas estadísticas se pueden encontrar referencias respecto de la distribución geográfica de las fábricas recuperadas (dominante en la provincia de Buenos Aires), las principales actividades afectadas (rama metalúrgica), la ocupación de la mano de obra (un promedio de 60 trabajadores por fábrica), la modalidad organizativa predominante (la forma cooperativa supera el 90% de los casos, el control obrero apenas un 2%), la baja permanencia de personal jerárquico una vez iniciado el conflicto (menos del 20%), la predominancia de un criterio de distribución igualitario del excedente de producción

(en más del 70% de los casos), entre otros (Fajn, 2003). El estudio abarca también el impacto en la subjetividad de los trabajadores concluyendo en la visualización de ciertas rupturas con viejas identidades pero también un encadenamiento de muchos trabajadores a una identidad anterior: lo interesante de este aspecto va a ser la conflictiva y desafiante pervivencia de la identidad o estructura patronal del trabajo.

Para Rebón, la posibilidad de las recuperaciones fabriles tiene que ver con la conformación de una fuerza-alianza social que emergería de la crisis del orden social. El activismo no explicaría las condiciones de su desarrollo, “aunque sin éste no hubiera existido” (Rebón, 2004:31). A pesar de que la idea central de Rebón se asienta en el rechazo a las explicaciones que enfatizan el papel de los activistas (explicaciones que no hemos podido encontrar, al menos en los estudios académicos), esta misma posición tensiona las explicaciones que el autor proporciona; en este sentido, se afirma que la recuperación de fábricas requiere la “demostración” al grueso de los trabajadores de que ella es posible, y esta “demostración” corre por cuenta de actores denominados “promotores”: ellos son los encargados de proveer el “conocimiento indirecto” que posibilita el proceso y que, en el 90% de los casos, no proviene del colectivo laboral. El proceso de recuperación no nace entonces espontáneamente de los obreros al ser sugerido desde algún exterior a la fábrica, con lo que se deja abierto o irresuelto en este punto el problema que va desde el origen a la direccionalidad que toman ciertos conflictos. Por último, el autor propone un perfil de trabajador involucrado en las ocupaciones de fábricas: un 75% de ellos son hombres cuya edad promedio ronda los 43 años, en donde el 94% eran trabajadores “en blanco” (con aportes previsionales, etc.) de antigüedad promedio en la fábrica que ronda los 10 años. Los establecimientos poseen baja estratificación interna fabril y predominan los trabajadores provenientes del interior del país.

### **Cerámica Zanón y las fábricas recuperadas**

Dentro del conjunto de las fábricas recuperadas Cerámica Zanón es destacada por su magnitud simbólica, su legitimidad en la comunidad local, las alianzas logradas con amplios sectores, la orientación y politización de sus trabajadores y de su sindicato, y la distintiva elección del formato *control obrero*, que le otorgaría cierta “excepcionalidad” al encuadrarse en una lucha política que trasciende el espacio fabril (Fajn, 2003, Rebón, 2004, Magnani, 2003). Ciertamente, esto puede considerarse sólo parcialmente así; creemos que la “excepcionalidad” de Zanón se explica tanto por el contexto de la utilización generalizada de las recuperaciones fabriles como formato de lucha a nivel nacional, como por la inserción de Zanón en un ‘campo de protesta’ históricamente determinado; esto es, la provincia de Neuquén y su impronta particular para con el conflicto social en donde, a nuestro entender, la variable del activismo de izquierdas posee una presencia para nada desdeñable (Aiziczon, 2004, 2005). En esta dirección otros trabajos han percibido claramente la determinación de instancias que actúan como activistas: el ejemplo de la UOM 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 (Dávolos y Perelman, 2003). En el mismo sentido, se ha remarcado en un estudio comparativo que abarca empresas recuperadas de Brasil y 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. Los “grupos externos” interactúan proporcionando argumentos para que los trabajadores elijan la autogestión (Ghibaudi,

2004). Estos últimos aportes consolidan nuestra sensación de que la direccionalidad que asumen ciertas experiencias sociales responde en gran medida a la participación en ellas de actores específicos que genéricamente denominamos como activistas. Veamos entonces qué sucede en Cerámica Zanón.

### **Cerámica Zanón antes del Control Obrero (1983-2002)**

#### **Neuquén como contexto: criminalización de la protesta social y cultura política de protesta**

Hacia 1957, lo que hoy es Neuquén dejó de ser Territorio Nacional para dar paso a una nueva provincia argentina. Una similar cantidad de años lleva el MPN (Movimiento Popular Neuquino)<sup>viii</sup> en el poder. Auténtico partido-estado, el MPN se asentó mediante una sólida camada tecnoburocrática de funcionarios que en muchos casos hicieron del empleo público un oscuro campo indiferenciado entre la política y los negocios privados (Favaro, 1999). El MPN, el empleo público, el clientelismo político y Neuquén crecerán sin pausa al ritmo de los ingresos que las regalías hidrocarburíferas generan, en especial durante estos últimos 20 años en que se triplica la producción de petróleo y gas. Al menos dos vertientes o versiones de la política ofrecerá el MPN: una, más ligada a una estrategia populista de desarrollo (Favaro, Bucciarelli, 2001) va a llegar hasta los '90 de la mano del clan familiar de los Sapag; y otra, netamente neoliberal, identificada en el tres veces gobernador Jorge Sobisch. Esta última versión es la que demarcará el terreno por donde transite el conflicto de los ceramistas de Zanón, y es también la etapa en la que se implementan las privatizaciones de empresas públicas que generarán en Neuquén las emblemáticas “puebladas” en las localidades petroleras de Cutral C6 y Plaza Huincul (1996/97) desde donde se generaliza luego el formato de protesta “piquete” (corte de ruta) y el sujeto que lo implementa, el “piquetero”, diseminado más tarde por todo el país.

Neuquén va a exhibir desde entonces un panorama cargado con protestas sociales de asalariados estatales alineados en sindicatos particularmente combativos como la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), docentes (ATEN), la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) opositora a la oficialista Confederación General del Trabajo (CGT), obreros de la construcción (UOCRA), en rechazo a las nuevas políticas sociales de reforma educativa y de salud que se generalizan a escala nacional. Autodenominada como la Capital Nacional de los Derechos Humanos, complementan este escenario un nutrido contingente de activistas, exiliados “internos” (durante la última dictadura militar, 1976-1982), y “externos” desde el Chile pinochetista (Mombello, 2001) que, reforzados por cuadros partidarios llegaban (y llegan) a esta suerte de territorio privilegiado para la protesta y que se comenzó a prefigurar en el imaginario de izquierda como un lugar emblemático de luchas sociales contra el avance del neoliberalismo en la Argentina contemporánea.

La provincia de Neuquén también es desde el año 1998 hasta la fecha el lugar en donde fueron encausados en procesos penales más de 1500 dirigentes obreros, referentes sociales y líderes mapuche, sobre un total nacional de casi 3000 procesados. El grado de judicialización y criminalización de la protesta social en Neuquén es con esto el más alto de todo el país siendo el Ejecutivo provincial quien inicia la mayoría de los procesos penales (Diario 8300, julio del 2004).

Neuquén es puro contraste. Su población no supera el 1,3% del total del país, posee niveles de desocupación entre el 15% y 20% durante los años '90 y una pobreza que alcanza actualmente a más del 40% de su población (*diario Río Negro*, 18/4/04) a la par del incremento notable en los ingresos provinciales fruto del ascenso sin pausa del

precio del crudo. Por esto, la conflictividad social convive ciertamente con un sector mayoritario de la sociedad neuquina que alimenta el caudal electoral del MPN: en este punto, el sistema político neuquino se estructura entre la hegemonía electoral del MPN y la imposibilidad de la oposición para construir una alternativa viable. La protesta social permanente quizás sea la válvula de escape de los sectores políticamente más adversos a este panorama, perdurable en décadas.

De todas formas cabe pensar en el peso específico que gana la protesta social y que excede cualquier sobredeterminación de lo económico como principal factor, más aún si consideramos que son exclusivamente los trabajadores estatales sindicalizados los que encabezan los reclamos<sup>ix</sup>. En este sentido, Neuquén se constituyó históricamente como un particular campo de protesta (Aiziczon, 2005) en donde una verdadera contracultura política (Petruccelli, 2005) genera, refuerza y revitaliza toda nueva expresión contestataria, tal como veremos en el conflicto de Cerámica Zanón.

### **La empresa, el estado, el sindicato**

Cerámica Zanón SA fue uno de los 50 mayores proyectos beneficiados con los regímenes de promoción industrial argentinos de fines de los años '70, lo que implica una alta "responsabilidad" en esa fabulosa transferencia de recursos del estado al sector privado potenciada vía exenciones impositivas, ventajas competitivas y créditos (Azpiazu y Basualdo, 1990). En sus inicios la fábrica no contemplaba las dimensiones que actualmente posee y estaba gerenciada por su propio dueño, el 'Luigi' Zanón, empresario italiano que supo probar suerte en otros emprendimientos comerciales como el Ital Park de Buenos Aires pero que probablemente no haya recibido nunca las facilidades que en la provincia de Neuquén se le brindaron.

Con pocos centenares de obreros, en su mayoría de la vecina localidad de Centenario, y sin sindicato, el trato paternal que les dispensaba el empresario suponía un mundo fabril cuasi idílico, luego violentamente transformado por las nuevas estrategias empresariales a las que se sumó con devoción (y junto a él, sus hijos) en el auge del menemismo y sus leyes de flexibilización laboral.

Al frente del gobierno provincial, Jorge Sobisch manifestará en reiteradas oportunidades el orgullo que la fábrica representa para Neuquén. Junto al presidente Menem en el año 1993 inauguran la sección *porcellanato*, de las más modernas en Sudamérica. La fábrica exporta entonces a más de una treintena de países y domina también gran parte del mercado interno argentino<sup>x</sup>. Rápidamente, de unos 200 trabajadores como promedio, la planta asciende su dotación de personal hasta orillar los 800 y a veces 900 obreros a mediados de los años '90. El grupo Cerámica Zanón S.A. ya incluye a las empresas Canteras Zafiro S.A., Barda Negra S.A. y la fábrica Motta (de sanitarios) en provincia de Buenos Aires diversificando su capital también hacia otras inversiones, entre ellas, Aerolíneas Argentinas.

Pero a mediados del año 2001, la empresa decide despedir a todo su personal y anuncia el cierre de la planta por intermedio de un "preventivo de crisis", que es contrarrestado de inmediato por un fallo judicial que declara a la empresa en situación de *lock out patronal*, o *lock out ofensivo*. Esta "crisis" en Cerámica Zanón no es nueva y ya había mostrado un primer episodio cuando su gran competidora, Cerámica San Lorenzo, logra acaparar una considerable porción de los mercados en donde opera y, tras ganar una disputa en la que Zanón demanda a ésta por prácticas de *dumping*, la fábrica va a comenzar una lenta campaña en donde se muestra con dificultades para cumplir sus compromisos financieros. La idea era contener a sus acreedores y acceder a nuevos créditos –por 20 millones de dólares– mientras despedía sistemáticamente a sus obreros



(Pedrero, 2001). En numerosas ocasiones Luis Zanón va a utilizar este discurso pero para acceder a repetidos subsidios otorgados por la provincia y, ya avanzado el conflicto, hasta llega a recibir dinero del estado provincial para pagar los sueldos atrasados. Así, en el año 2000 la empresa muestra un quebranto de \$23.184.871 y exportaciones que disminuyen de un 12% en 1998 a un 7, 27% en el año 2000. A pesar de ello, su participación total en el mercado de porcellanato sigue siendo importante: 42% en el año 2000 (11, 57% en el mercado interno)<sup>xi</sup>.

### **Los comienzos de la resistencia**

Puertas adentro, en la fábrica, opera otro proceso: hacia octubre de 1998 gana las elecciones para la comisión interna (CI) la lista Marrón que encabeza Raúl Godoy por 177 votos contra 44 votos de la lista Azul y Verde, la lista oficialista del entonces secretario general del sindicato, Alberto Montes. Como suelen comentar los integrantes de la lista Marrón, este triunfo es fruto de un trabajo “hormiguita” de intercambio de sensaciones e ideas a través de prácticas como la de pasarse mensajes en papelitos secretos escondidos en las máquinas o la organización de torneos de fútbol para sentar lazos entre las distintas secciones de la fábrica, aisladas *ex profeso* por la gerencia. Este tipo de prácticas secretas obedece a una larga serie de experiencias que quedan grabadas en los obreros y en las que se sabía que cualquier intento opositor era fácilmente detectado y eliminado vía despidos, no pocas veces masivos. Pero es más que eso: el proceso de resistencia que despunta lentamente en Zanón es un sutil y duro trabajo, sostenido por el activismo de base, que soporta años de dolosas injusticias y que articula –desde las bases– al conjunto de los obreros en un sólido frente contra la “burocracia montista” y la empresa.

A mediados de los '90 los despidos por parte de la empresa se convierten en algo casi cotidiano y el sindicato ceramista –el SOECN<sup>xii</sup>–, fundado en 1982, se caracterizaba por mantener una postura negociadora con la patronal. Los obreros suelen contar como la sensación de vivir en un “campo de concentración” por las medidas disciplinarias de la patronal se combinaba con una férrea “vigilancia” por parte de la dirigencia sindical encargada de informar sobre los obreros más díscolos. El SOECN era, en síntesis, el correlato necesario de un empresariado dispuesto a todo para conservar una tasa de ganancia razonable; por eso no es extraño encontrar entre las prácticas del sindicato de entonces la ausencia de realización de asambleas, de libro de actas, malversación de fondos sindicales, entre otros; la patronal, su vez, contaba con un aceitado mecanismo de detección de participantes obreros en reuniones o en asambleas “clandestinas”, sutilmente comunicados por correo electrónico entre los niveles gerenciales (Aiziczon, 2004). Sin embargo, este mecanismo, tras largos años de funcionamiento eficaz, no pudo sostenerse. Aquella lista inicial que conformó la CI triunfante en 1998 se va a convertir lentamente en referente del grueso de los trabajadores. ¿Por qué? La CI es portadora de otras prácticas y concepciones acerca de cómo un sindicato debe funcionar, qué condiciones debe reunir un dirigente, cuál es el rol y las relaciones entre la base y la dirigencia. Esta nueva camada de obreros está compuesta en su gran mayoría por jóvenes y, sin dudas, el ingreso masivo de ellos, fruto de los igualmente masivos despidos, tiene aquí un peso decisivo. Estos obreros iban al comedor de la fábrica, hablaban, consultaban, generaban más confianza con el resto y siempre, como comentan hasta los más viejos en la planta, preguntaban: “pensamos ésto: ¿hay otra opinión?”.

Cabe destacar que este recambio generacional viene acompañado por otro de tipo cultural: flexibilizados, precarizados, no sindicalizados, descreídos de la política en términos amplios, estos jóvenes en su mayoría no poseen experiencia política previa;

sus primeras armas son, precisamente, la construcción colectiva de aquella CI<sup>xiii</sup>. Por esto último, y como dato a retener, la irrupción de esta CI ocurre en un contexto de desarticulación casi total de sectores opositores al montismo. En un terreno devastado al interior de la fábrica, la nueva CI pudo soportar el hostigamiento patronal/sindical y trascender merced a dos fuertes conflictos que aprendió a capitalizar.

### **De las primeras huelgas a la movilización permanente**

#### *La “huelga de los 9 días”*

El 16 de julio del 2000, a las 6:30 horas, el joven obrero Daniel Ferrás sufre un ataque cardíaco en la fábrica, ingresa al servicio médico y fallece en el traslado al hospital. La indignación se apodera de los obreros: en la guardia médica no estaban las dadas las condiciones ni tenían los recursos mínimos para atenderlo. Todo parece confluir: lo nuevo y lo trágico, pero en otro contexto<sup>xiv</sup>. Y es que la tragedia va a desencadenar el primer gran paro de toda la fábrica en su historia: la “*huelga de los 9 días*”, así bautizada por sus protagonistas, muestra varios procesos que se vienen dando silenciosamente en la fábrica: por un lado, el hartazgo de los obreros frente a las reiteradas arbitrariedades de la empresa genera la reacción del paro que desborda y sorprende, por su masividad, tanto a la dirigencia montista como a la misma CI; por otro lado, la incipiente CI, que no es ajena al malestar obrero sino más bien su expresión, supo capitalizar la huelga y ponerse al frente de los reclamos. En efecto, a la par de la gran cantidad de acciones que se realizan durante esta huelga (instalación de carpas, cortes de ruta, comunicados de prensa, fondos de huelga, constitución de la Comisión de Mujeres de obreros de Zanón) por obreros de base en forma espontánea, los miembros de la CI sabrán constituirse en referentes del conflicto aportando, desde sus miembros más politizados, un repertorio discursivo claramente clasista.

Pero en este proceso, además de los obreros, también juega su papel el arco militante neuquino; así, al difundirse la trágica noticia, serán de la partida convocando a un paro provincial los docentes estatales nucleados en ATEN, en especial la seccional Centenario, la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), la Universidad Nacional del Comahue (UNCo), organizaciones de desocupados, de Derechos Humanos y partidos de izquierda. A la par de estas expresiones de apoyo, debemos decir que el principal brazo solidario que reciben los obreros de Zanón llega desde la comunidad aledaña de Centenario que además de ser cuna de la mayoría de los ceramistas brinda a través de múltiples organizaciones sociales (bibliotecas populares, centros vecinales, clubes, escuelas) un apoyo decisivo. Vemos entonces como, en un doble proceso de interconexión entre solidaridad militante (sindicatos, partidos) y solidaridad comunal-vecinal (la ciudad de Centenario) se construye un sólido bloque de defensa entorno a la fábrica.

Esta es la primer gran huelga exitosa de los ceramistas. La CI es ya un claro referente de ellos, tanto por sus prácticas de asambleas permanentes en abierto desafío a la empresa, al SOECN y a la Subsecretaría de Trabajo, como por las condiciones que reúnen sus dirigentes: honestidad, sinceridad y por sobre todo la frontalidad; éstas características, verdaderos puntos de inflexión a la hora de depositar confianza en un dirigente y totalmente opuestas a las históricamente desarrolladas por el SOECN, son sin dudas las que posibilitan el posterior triunfo del grupo que milita en la CI cuando, a fines del 2000, se presente a elecciones para renovar la conducción del sindicato. Por ello, el triunfo que coloca a Raúl Godoy al frente del SOECN es sólo la punta del iceberg de un arduo proceso de combate cuerpo a cuerpo contra una poderosa empresa y su principal aliado, el sindicato montista. Sin embargo, no solamente la conflictividad

y las características a las que aludimos catalizan el proceso, sino que todo un conjunto de prácticas que intentan con éxito los miembros de la CI coadyuva a fortalecer la unión entre ellos. Valga como ejemplo la organización desde la CI de un campeonato anual de fútbol en el que participan todos los sectores de la fábrica en un predio ubicado en Centenario: allí, muchos obreros se ven la cara por primera vez, intercambian experiencias laborales, familiares, personales, y por fin comienzan a experimentar las presiones en común por las que todos atraviesan. Luego, deporte y política marchan juntas y en la simple elección de un representante por equipo, un “delegado” por sector, se gestan las futuras células de activistas de base que protagonizan la resistencia.

*La “huelga de los 34 días” y la construcción de una tradición combativa*

Entre abril y mayo del año 2001 los obreros enfrentan nuevamente a la empresa, que sigue sin pausas su política de reducción de personal. Sólo que ahora, los nuevos intentos de despidos encuentran una feroz resistencia que transita por más de un mes de intensos conflictos entre los obreros -ahora sólidamente encabezados por el SOECN, en cuya cabeza está desde el año 2000 Raúl Godoy, junto a la mayoría de los miembros de aquella CI-, la empresa, la Subsecretaria de Trabajo y el gobierno neuquino. Los obreros aprenden como moverse en una huelga y lo que este nuevo conflicto deja ver es la renovación de la coordinación con el arco militante neuquino.

La primer semana de abril del 2001 comienza con una huelga por atrasos salariales; Cerámica Neuquén -ubicada a metros de Zánón- incurre en las mismas prácticas, y Stefani de la localidad de Cutral Có se encuentra en una situación similar. En esta cotidianeidad conflictiva, un Boletín del SOECN nos ilustra cual es el ánimo de los obreros en este mes y cuál es la dirección que va tomando el conflicto: *“Hemos visto como cierran o despiden cientos de fábricas en todo el país donde quedan miles de familias en la calle. Tenemos que empezar a plantarnos de una vez. Tenemos que agarrar el toro por las astas y ponernos a trabajar por objetivos más grandes”* (Boletín del SOECN, 10/04/01). El diagnóstico de los obreros parece confirmar que los problemas laborales no son privativos de Zánón y que la generalidad del fenómeno del cierre de fábricas no es algo que se pueda enfrentar individualmente<sup>xv</sup>.

El miércoles 25 de abril se define por asamblea el primer paro total y conjunto de la Filial 21 de la FOCRA en solidaridad con Zánón. El día 26 la movilización es organizada por la naciente Mesa de Coordinación de Centenario, organismo que se constituye en apoyo a los obreros ceramistas y es conformado por la Biblioteca Popular Fonseca, el Movimiento Antipeaje de Centenario, centros de estudiantes secundarios y ATEN Centenario. En su primer movilización participan unas 400 personas y junto a vecinos de esa localidad realizan un acto en apoyo a los ceramistas, que asisten en forma masiva. Rápidamente el reclamo ahora es que la fábrica Zánón “pase a manos del Estado”, es decir, se propone la estatización, y de esta manera se “devuelve” a la comunidad lo que el empresario Zánón adeuda. El mismo pedido, con más fuerza, se escucha por las calles neuquinas, mientras que el paro en la planta se consolida con el armado de carpas afuera del predio.

Como va a suceder en otras instancias, en la dinámica del conflicto intercede decididamente el propio gobernador Sobisch y parece surgir un atisbo de solución, siempre de la mano del gobierno provincial que apuesta a destrabar el conflicto con la compra de más de 50.000 metros cuadrados de cerámicos. La empresa, por su parte, propone el levantamiento de la medida de fuerza y un acuerdo firmando ambas partes una cláusula de productividad a la que quedaría sujeto el pago de salarios. Esta

propuesta llega a los obreros, es evaluada en asamblea y se rechaza por el grueso de los participantes que deciden relanzar el paro. Finalmente, tras 34 días de huelga se llega a un acuerdo que conforma a los ceramistas y la medida de fuerza es levantada. No es una huelga más, es “*la huelga de los 34 días*”, segunda y exitosa gran huelga en la historia del conflicto. La resistencia durante ella es decididamente coordinada desde el SOECN que ya despliega una incesante actividad panfletaria y de articulación con otros sectores combativos<sup>xvi</sup>. Con despidos frenados, la empresa ya estigmatizada como la generadora de todos los conflictos en la fábrica, y el gobierno provincial cubriendo las espaldas de Zanón, los obreros de base y su sindicato logran consolidar aquellas posiciones arrancadas en ambos conflictos: ahora, con más profundidad y ante una realidad que parece no admitir ambigüedades, los obreros se apropian del discurso y prácticas mejor conocidos como “clasistas”; es decir, enfrente al “burócrata”, y la “burocracia sindical”, aliada a su vez a “la patronal”, “amiga del gobierno”, se encuentran ellos, “los obreros”, miembros de “la clase obrera”, cuyos métodos son por excelencia la “asamblea” y la “democracia directa”. Sus dirigentes son, por sobre todo, “honestos y combativos”.

De ahora en más, y tras la condena judicial a la empresa por *lock out ofensivo* (octubre del 2001) la movilización y organización de actividades por iniciativa de los ceramistas y en coordinación con el arco militante es incesante: los obreros de Zanón marchan junto a otros sectores movilizados sumándose a sus reclamos o bien, al decaer la protesta generalizada, lo hacen muchas veces solos. Paros, cortes de ruta, piquetes informativos, fondos de huelga, conformación de comisiones de solidaridad (de mujeres de obreros, de sectores solidarizados), recitales a beneficio, charlas en la universidad y en la fábrica, viajes a Buenos Aires en busca de apoyos de otros sectores en conflicto, solicitadas, junta de firmas, visitas de intelectuales a la fábrica como Osvaldo Bayer y Eduardo Galeano, entre otras actividades, cristalizarán por un lado en una amplia legitimidad social que gana apoyos de los más diversos hacia los ceramistas, y por otro, en la conformación de un proyecto político de coordinación de sectores marcadamente “combativos” en lo que se denominará como el Movimiento por la Coordinación Obrera impulsado desde el SOECN en un principio junto a ATEN y en donde participan organizaciones como el cuerpo de delegados de Luz y Fuerza y docentes universitarios (Córdoba), ex SOMISA, telefónicos, trabajadores de los subterráneos, seccionales del sindicato docente de Buenos Aires (SUTEBA), Aerolíneas Argentinas, la Unión de Trabajadores Desocupados de General Mosconi (UTD-Salta), delegaciones estudiantiles universitarias de La Plata, Rosario, Mendoza, Córdoba, organismos de Derechos Humanos (HIJOS, CeProDh), y partidos y organizaciones de izquierda de tendencia trotskista: PTS, MST, MAS, Convergencia Socialista y el POR<sup>xvii</sup> (*Boletín Nacional del Movimiento por la Coordinación Obrera*, agosto del 2001, número1). Del Movimiento surgirá más tarde la Coordinadora Regional Alto Valle, nucleamiento local de gremios combativos.

Los obreros de Zanón estrechan lazos duraderos con el MTD-Neuquén (Movimiento de Trabajadores Desocupados) y juntos, entre otras actividades, donan cerámicos y mano de obra para poner el piso y revestimiento a una dependencia del Hospital de Centenario. La alianza Zanón-MTD<sup>xviii</sup> va más allá cuando en el devenir del control obrero los desocupados de esta organización sean incorporados como obreros a la fábrica. Además, son también integrados en las consignas ceramistas: los desocupados tienen lugar con el “trabajo genuino para todos” a través de la obra pública dirigida al bien de la comunidad. Esta alianza con el MTD no es fortuita; es un ejemplo más de cómo ocurren los cruces de tradiciones de lucha encarnadas en activistas de vieja data que facilitan esas conexiones organizando redes de militantes.

De esta forma, un considerable arco de sectores se van sumando como sus principales aliados. Veamos: la comunidad de Centenario, el MTD, trabajadores del hospital Castro Rendón que garantizan guardias en la fábrica, la comunidad mapuche que luego donará material de las canteras de arcilla provenientes de sus tierras, y partidos de izquierda, fundamentalmente el PTS de donde provienen Raúl Godoy y el abogado del sindicato, Mariano Pedrero. Más recientemente lo harán las Madres de Plaza de Mayo, quienes facilitan la comercialización de cerámicos bajo la marca FASINPAT (Fábrica Sin Patrones), y la Universidad Nacional del Comahue mediante la cual se firma un convenio marco de asistencia técnica. En menor medida le siguen el resto del arco sindical neuquino más contestatario: ATEN y CTA, sin contar con las grandes centrales sindicales (CGT).

Las solidaridades se expanden al exterior del ámbito provincial, pero también el “modelo” de ocupación de fábricas y puesta en producción por los mismos trabajadores, sumado a la exigencia de estatización de la fábrica. Esta extensión y ampliación de un repertorio de confrontación es otra de las novedades salientes que nos aporta este caso; así, los trabajadores en conflicto de la fábrica Brukman de Buenos Aires también ocupan y ponen a producir la planta por su cuenta. Más adelante, se suman a la alianza Zanón-MTD. Lo mismo ocurre más cerca, en la provincia de Río Negro, con el ex frigorífico Fricader, y en el mismo Neuquén con la Clínica ADOS (hoy cooperativa), la empresa de Transporte “El Petróleo” (también cooperativa) adonde los obreros de Zanón acuden para brindar su experiencia organizativa.

### **Cerámica Zanón Bajo Control Obrero (2002-2005)**

#### **La difusión de consignas**

Hasta qué punto el proceso de resistencia que aquí subyace en el colectivo de obreros responde a su propia creatividad e iniciativa ó al aporte del activismo es una cuestión que retrotrae a históricos dilemas en el pensamiento de izquierdas. Gramsci nos recuerda que el espontaneísmo “puro” no existe, pero que tampoco ocurre todo de manera absolutamente conciente. La CI de Zanón cuyos principales referentes estarán luego a la cabeza del sindicato (año 2000) supo sujetarse a una serie de principios que intentaron cumplir a rajatablas desde sus inicios y que ya formaban parte de los puntos centrales de su programa en vistas a las elecciones del año 1998, a saber:

*igual trabajo, igual salario*

*democracia obrera*

*decisiones en asamblea*

*revocabilidad de los mandatos*

*pase a planta permanente de todos los contratados – y que puedan elegir sus representantes – delegados por sector para constituir un cuerpo de delegados*

Intercalados con reclamos particulares -como el pase a planta permanente de los contratados- comenzaron a circular nociones como las de igualdad, democracia directa, asamblea, revocabilidad, delegados por sector<sup>xix</sup>. ¿Desde qué lugar provienen estas ideas?, una observación apresurada diría que muchas de ellas ya circulaban en el grueso de los movimientos sociales de la Argentina a fines de los años '90 y desde allí fue tomada por los obreros; pero aunque esto pueda ser así, creemos que sólo lo es parcialmente. La difusión de ideas no implica su directa aplicación ni menos significa la receptividad inmediata de ellas. Por otra parte, la cultura política de los sectores subalternos no es por definición democrática o asamblearia, ni estática u homogénea;

como la de cualquier otro sector social ésta es una combinación histórica de “fragmentos de concepciones” tradicionales del mundo ligadas a la experiencia cotidiana que finalmente conforman el denominado “sentido común”; son ellas las que afloran en algún momento bajo el rótulo de “espontaneísmo” (Gramsci, 1999). Los obreros de Zanón -desde los más viejos hasta los jóvenes- en general no conocían o no sabían muy bien qué significaba una asamblea, qué implicancias prácticas contenía la premisa de democracia directa ni mucho menos acordaban de por sí con la idea de revocabilidad de mandatos. La existencia de instituciones, prácticas y tradiciones de solidaridad comunitarias como las que vimos en el caso de la localidad de Centenario, por ejemplo, no garantiza tampoco su aplicación mecánica al campo de lo político. Y esto se mantendrá como un rasgo que afectará años más tarde aspectos centrales como la renovación de la comisión directiva del SOECN o la reforma del Estatuto del sindicato, ambos durante el año 2005.

Las ideas, los conceptos y las consignas comenzaron a circular tempranamente desde los sectores más politizados del SOECN en donde Raúl Godoy desplegaba una prédica embebida por las nociones más distintivas del trotskismo clásico. Algo reformuladas desde el emblemático *soviet*, la insistencia en la autoorganización, el repudio al burocratismo, el énfasis casi obsesivo en el papel de las bases mediante su participación en asambleas y la posibilidad de revocabilidad de mandatos constituyó el aporte fundamental que el activismo realizó. La experiencia nefasta que el sindicalismo “montista” mostró a los ceramistas ampliada al resto del panorama sindical nacional<sup>xx</sup> acentuó la receptividad y la confianza en los principios mencionados; pero fue en especial la asamblea (o el asambleísmo), punto nodal de la experiencia ceramista, el aporte más preciso que la izquierda trotskista hizo, reconocido por los máximos dirigentes del SOECN, por las bases y –asombrosamente- por el resto de las corrientes de la izquierda local. Ahora bien, sabemos que las consignas no tienen propiedades intrínsecas que las hagan aceptables en cualquier tiempo y lugar. La “unidad obrero-estudiantil”, o “la apertura de los libros de contabilidad” y otras consignas más estereotipadas dentro del repertorio de izquierdas más trillado no tuvieron la misma suerte y en general se trató de una pelea entre el empuje activista de “ir por más”, “hasta la solución de fondo” y los tiempos de aprendizaje de los obreros de base, más concentrados en la resolución diaria de actividades como la recolección de alimentos, el fondo de huelga, las recorridas por los barrios, los cortes de ruta informativos, o interesados en afianzar posiciones de cara al conflicto en la búsqueda de disminuir la incertidumbre cotidiana estrechando lazos solidarios con la comunidad. Veamos entonces que ocurre ahora con la génesis del control obrero y cómo la contraparte del activismo, es decir, las bases obreras, generan la posibilidad, mediante su propia experiencia de lucha, de la confluencia –indispensable- de ambas instancias.

### **Hacia el control obrero**

El 29 de noviembre del año 2001 Cerámica Zanón SA 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<sup>xxi</sup>. 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 una alternativa a la desocupación. Al menos dos aspectos son importantes de retener: 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 del 2001); y b) en todo acto de resistencia ceramista vamos a encontrar presente un tejido solidario compuesto por algunos sectores de la comunidad neuquina y el arco de militantes sociales (gremios estatales de educación y salud, organizaciones sociales y partidos de izquierda) que contribuyen a resignificar y enmarcar el conflicto. 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. Por esto, antes y después del *lock out* y antes del despido total (noviembre) los obreros acampan alrededor de la fábrica e ingresan para encender los hornos buscando demostrar que con la utilización de la materia prima existente es posible pagar los salarios adeudados<sup>xxii</sup>. Pero por otra parte, estuvo 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**

#### *Obreros, Partido y Sindicato*

Hablar de la génesis del control obrero en Zanón a partir del año 2002 implica reconsiderar todo el proceso de movilización y politización previos. 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 a nivel nacional en 1988 y con menos de una decena de militantes en la región al iniciar el conflicto<sup>xxiii</sup>. El ataque a las burocracias sindicales, el énfasis en la autoorganización de las masas desde las bases y el eslogan de la democracia directa como práctica es combinada en el discurso del PTS con la reivindicación del clasismo como identidad aglutinante -anclada en la primacía del movimiento obrero y el rescate de la experiencia de los sindicatos clasistas de los '70 en Argentina- entorno al cual adquiere significación la lucha de los obreros por liberarse de las burocracias, del empresariado y del estado<sup>xxiv</sup>.

Godoy estuvo desde un comienzo bastante solo, no había otros referentes de peso que militen en organizaciones de izquierda ya sea para acompañarlo o competir con él en términos de liderazgo. Dentro de la CI que luego lo llevará al poder no había miembros politizados ni cuadros de otros partidos. En el desmembrado territorio de Zanón en los '90, y tras los devastadores despidos de activistas años atrás, Godoy emergía como una figura de fuerte liderazgo, claro al hablar, preciso y con un capital político notablemente mayor que el resto de aquella CI. Sin tradiciones de peso con las que rivalizar, con jóvenes ávidos de ganar expresividad en sus alocuciones y con el apoyo obrero a su favor no es difícil pensar en la impronta que la figura de Godoy (y su novedoso vocabulario) sembró en Zanón<sup>xxv</sup>.

Pedrero va a ser central ya que su tarea consiste en informar y sugerir en asambleas la marcha del conflicto<sup>xxvi</sup>. Claro que la manera de hacerlo y de nombrarlo indicará sutilmente el camino hacia el control obrero en desmedro de la opción cooperativa, y de hecho, la prensa partidaria del PTS ya hablaba de control obrero muchos meses antes de su efectivización<sup>xxvii</sup>. Pero la sola presencia de un par de activistas nos dice sólo una parte de un proceso mucho más vasto y complejo, no garantiza de por sí el éxito del conflicto ni determina totalmente el curso de acción. Entonces, ¿existió algún otro punto desde el cual los obreros pensarán en que es posible “controlar” algo en la fábrica?. Sí, y en ese punto se encontraban los obreros autodenominados “independientes”; son ellos los que también generarán la condición de posibilidad del control obrero aún sin saber que se aproximaban hacia esa opción.

Ya desde que Luis Zanón comenzó a implementar “ajustes” en el ritmo fabril y más precisamente cuando se conoció en junio del 2000 que había solicitado un “procedimiento preventivo de crisis” en donde se incluía su disposición de despedir 100 operarios de los casi 400 que trabajaban (abonándoles el 50% de las indemnizaciones en 18 cuotas), más la rebaja salarial de los que quedaban, los obreros comenzaron a preguntarse cómo era posible esa crisis cuando por día salían camiones completos con cerámicos hacia todo el mundo. Varios núcleos de distintos sectores comenzaron a realizar pequeños cálculos en base a los costos de materia prima, salarios, consumo de gas, luz y electricidad que podía tener la empresa, y haciendo un arqueo aproximado de los metros cuadrados producidos por el valor promedio de venta obtenían sumas millonarias a partir de las cuales el no pago de salarios les parecía absolutamente injustificable...En uno de esos pequeños círculos de obreros estaba Alejandro López, futuro secretario gremial junto a Godoy y más tarde el segundo secretario general del SOECN electo bajo control obrero (setiembre del 2005). López representa cabalmente el ala “independiente” dentro de la fábrica y siempre fue un referente y organizador de actividades integradoras al seno del colectivo obrero antes del conflicto: asados, campeonatos de fútbol y de truco, rifas y otras actividades<sup>xxviii</sup>. El “control” simbólico que desde aquellos cálculos obtenían les permitió ganar en información a la hora de sostener argumentaciones frente a la patronal. Pero también esta experiencia resultó crucial a la hora de interactuar con el activismo acercando posiciones o tensando la relación cuando no se respetaban los tiempos de aprendizaje del obrero común, es decir, la abrumadora mayoría de la fábrica. En esas situaciones los “independientes” privilegiaban la experiencia de la base en pequeñas actividades y las conclusiones a que llegaban por sobre las “bajadas de línea” forzadas desde los militantes con consignas o términos que no se comprendían. Las actividades más comunitarias, descuidadas y desdeñadas por el activismo por no ser “políticas”, como los festejos navideños, del día del niño, o las donaciones y los Boletines informativos sin demasiados mensajes políticos acercaban e impulsaban *otro activismo*, puramente comunitario, esencialmente solidario, y de esto eran perfectamente concientes los “independientes” que de allí sacan sus mayores resquemores hacia la izquierda. Puede decirse entonces que los “independientes” forjan su identidad y emergen en la escena entre dos fuegos: las presiones de la patronal y cierta diferenciación de cara a los militantes de izquierda. Aunque con estos últimos la identidad es demasiado próxima si se los compara con la patronal, no deja de ser cierto que la hostilidad -muchas veces oscilante- hacia la izquierda favorece que los “independientes” en gran parte existan por su condición contrapuesta hacia aquellos<sup>xxix</sup>. Sin modelos o “recetas”, como suelen estigmatizar los “independientes” a los “militantes”, también era posible forjar obreros combativos, antiburocráticos, atentos a otros aspectos fundamentales que sostendrán el conflicto. Como ejemplo, los últimos dos años se festeja el Día del Niño en la fábrica: la primera



vez asistieron 500, la segunda 1000.<sup>xxx</sup> Transportes desde los barrios populosos de la capital llevan chicos hacia la fábrica, bandas musicales tocan en un escenario montado con sonido y decoraciones. Esa organización es la que el *otro activismo* genera. Hijos de ceramistas y vecinos de Centenario y barrios pobres cercanos a la fábrica asisten a una jornada de recreación pensada para ellos y con un claro efecto de expansión de simpatías hacia la sociedad.

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 del material, 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*, la *comisión de mujeres*, etc. Incluso antes, al despuntar el conflicto tras la muerte de Daniel Ferrás ya se conforma una *comisión de higiene y seguridad* encargada de velar por la seguridad de los obreros en la planta. Las *comisiones* son aquí las formas primeras de organización.

Desde octubre del 2001 y durante 5 meses la situación es indefinida y oscila entre las tomas temporarias de la fábrica, la desesperación de los obreros (que venden lo que va quedando del stock)<sup>xxx</sup>, 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 del todo hasta enero del 2002 en que intentan, como en otras oportunidades, encender los hornos y producir. Mientras, en la fábrica sólo están los miembros de la empresa de seguridad que custodian el predio. La jueza del concurso habilita a los obreros 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 comenzar a producir?, en las entradas a la fábrica para sacar el material a vender y durante el recorrido de las guardias los obreros comenzaron a visualizar el ingreso directo, hasta que decantó de una vez. Las discusiones en asambleas incluían ya a un sector del SOECN declarando el control obrero y a no pocos ceramistas que advertían en ese acto una eventual violación de la propiedad privada. De todas formas, las necesidades apremiantes más los argumentos sobre la ilegalidad de los procedimientos y maniobras de Luis Zanón aportados por Pedrero prevalecieron sobre cualquier duda o prejuicio, y el ingreso a la fábrica ya se hizo inevitable. La ocupación de fábricas en Argentina era también noticia diaria (Fajn, 2003).

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: sin recursos, hostigados judicialmente y descolocados por la actitud patronal que había presentado a inicios del 2002 un plan de reactivación que sólo contemplaba a 62 obreros, las posibilidades se acercaban a una salida radical. Hay que decir que los obreros también fueron constantemente amedrentados por el minoritario sector “montista” (unos 30 obreros) que no solo habían aceptado ser despedidos –cobrando subsidios por ello- sino que supieron organizarse para copar la fábrica -con la ayuda de “barrabravas” de fútbol- generando verdaderas

batallas campales en el exterior del predio y donde los ceramistas contaron para la defensa con la inestimable ayuda de numerosos miembros del MTD.

Una vez tomada la decisión de ingresar y largar la producción ¿existió alguna condición fundamental para que ella funcione?. Sí, una condición *sine qua non* del control obrero en Zanón fue que en el grupo de trabajadores dispuestos a llevarlo a cabo existía una cantidad de personal de cada sección de la fábrica que permitía operar al mínimo todo el conjunto o la línea de montaje; carecer de ello en sectores neurálgicos pudo significar un obstáculo difícil de sortear puesto que habría que conseguir reemplazos puertas afuera de la fábrica. En Zanón, 270 obreros de los 380 al momento del despido<sup>xxxii</sup> resistieron y representaban bastante bien un esquema para arrancar a producir; aún más, para el mínimo de funcionamiento hasta sobraba gente. Había gasistas, electricistas, mecánicos, unos tres 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. Paradójicamente, la flexibilización laboral devino condición de posibilidad del control obrero al producir también un aumento del conocimiento del funcionamiento de cada sector y de cada máquina.

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

A principios de marzo del 2002 los obreros largan una línea de producción y presentan, ya en abril, lo que será el primer producto creado por ellos: el “modelo obrero”. Luego vendrán modelos con nombres mapuches o en alusión a personajes emblemáticos y combativos de la historia argentina reciente como el modelo “Hebe”, en homenaje al apoyo recibido por la máxima referente de Madres de Plaza de Mayo. La materia prima que había en la planta y la utilización de esmalte recuperado permitieron esta primer tanda de unos 20000 metros cuadrados. Los ceramistas siempre van a llevar adelante una incalculable 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 e intentos de desalojo -el primero con la planta ya ocupada se produce en mayo de 2002-: mediante recitales masivos<sup>xxxiii</sup>, encuentros de fábricas recuperadas y de activistas, visitas de intelectuales destacados, donaciones de cerámicos a escuelas u hospitales, programas radiales, publicaciones, marchas propias y en solidaridad con todos los sectores en conflicto, viajes por el país y el exterior, convenios con universidades, participación en foros de discusión, coordinación de manifestaciones, etc., esta suerte de híperactivismo 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. La sucesión ininterrumpida de actividades a un vertiginoso ritmo semanal los obliga a estar en la calle permanentemente, rotando participantes, y esta elección intencional busca descomprimir las tensiones internas con el “afuera” de la fábrica. 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.

*La organización productiva: de las “Normas de convivencia” al dilema de trabajar sin patrón*

El 16 de julio del 2002 los obreros presentan al concurso preventivo el Proyecto de Administración Obrera Transitoria, elaborado con la ayuda de técnicos 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 para duplicar el ingreso de más trabajadores. Los primeros ingresantes pertenecen a organizaciones de desocupados: MTD, Movimiento Teresa Vive (vertiente del Movimiento Socialista de Trabajadores), Polo Obrero (vertiente del Partido Obrero) y Barrios de Pie (brazo de Patria Libre, corriente nacional-populista que apoya la gestión del presidente Kirchner) que los apoyaron desde el comienzo del conflicto, en especial el MTD. 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 son respetados por todos, 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. Como suelen comentar los obreros hasta en la actualidad: “no sabemos trabajar sin patrón”, “nos cuesta trabajar sin recibir órdenes”. El impacto es fuerte, disloca el sentido del trabajo al quedar virtualmente ausente la estructura vertical de mandos. Y si los obreros no conocían la asamblea, mucho menos se imaginaron ser responsables directos de su puesto de trabajo y de toda una fábrica, y en eso consistieron los desafíos máximos de la experiencia ceramista: *asamblea y autogestión*. Ante estos dilemas, en setiembre del 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”<sup>xxxiv</sup>. Una de las características más salientes de las “*Normas...*” es el rechazo al formato cooperativo. La gestión obrera “autónoma” no estaría, dicen, 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. En vistas de esta situación, sólo se tomará el nombre de “cooperativa” por una cuestión legal, en otras palabras, porque están “obligados” a hacerlo<sup>xxxv</sup>.

En las “*Normas...*” el funcionamiento fabril se va a adecuar al formato asambleario. Desde ahora, la *asamblea* se institucionaliza como el *máximo órgano de decisión* de los trabajadores. En función de tres turnos de producción se organizan asambleas para cada uno que pueden ser de carácter informativa o resolutoria y en general se colocan en el transparente de ingreso a la fábrica el temario a abordar. La forma inicial de coordinar la producción fue simple: cada turno de cada sector contó siempre con uno o más referentes durante el conflicto que se encargó de mantener informado y unido al resto de los obreros, luego éstos referentes serán los coordinadores “naturales” de cada sector, a saber: atomizadores, prensa, líneas, hornos, selección, laboratorio de pastas, laboratorio de esmaltes, mantenimiento, stock y despacho, compras, ventas, administración, guardias, prensa y difusión. Si hay más de un referente se elige por votación quien será el coordinador. La función de los coordinadores es en principio organizar al turno de su sector, relevar las necesidades y problemas más apremiantes (productivos, técnicos, de disciplina). Luego, los coordinadores se reúnen semanalmente 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 compuesta por el coordinador general, los coordinadores de sectores y tres miembros de la comisión interna o directiva del SOECN. La reunión de coordinadores es el órgano equivalente al consejo de administración de una cooperativa y sus cargos (presidente, vice, tesorero y síndicos) son elegidos por la asamblea general y *revocables* por esta en cualquier momento. 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 responsabilidades directivas. Todos los trabajadores de la fábrica cobrarán un salario de \$800, que luego sufrirá variaciones. Los coordinadores se reúnen dos veces por semana en reuniones abiertas y sus resoluciones son publicadas en el transparente de la fábrica. Luego, esas resoluciones son propuestas en la/s asamblea/s, que las pueden revocar o aceptar.

Los comienzos del funcionamiento bajo control obrero no fueron simples. Ya mencionamos como surgieron las primeras tensiones en torno a cierto relajamiento en los ritmos de producción, pero además sucede que la fábrica transita una situación de permanente riesgo y es necesario cerrar filas adentro y sostener el conflicto afuera: la legitimidad y fortaleza de la experiencia requieren una revalidación constante traducida en la participación de contingentes ceramistas en todos los conflictos sociales regionales y aún nacionales. Y no todos participaban o muchos renegaban de esta política; sin embargo, se debió establecer en función de diversos conflictos internos que fueron surgiendo una serie de *sanciones disciplinarias* que básicamente tienen el mismo esquema para distintas situaciones como llegadas tarde, faltas, indisciplina, etc.: 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. Finalmente, hay un conjunto de actividades consideradas “centrales”, como son las “jornadas” mensuales en donde se reúne toda la fábrica por un lapso de ocho horas o más, y las movilizaciones, éstas últimas son de *participación obligatoria*. Pese a la aceptación de las “Normas...” no fue extraño que actos de indisciplina o faltas reiteradas ocasionaran el despido de no pocos obreros, en general recién ingresados provenientes de organizaciones de desocupados -que, al decir de los ceramistas más viejos, no estaban demasiado acostumbrados al ritmo fabril o no comprendieron la “responsabilidad” que implica trabajar desde entonces en Zanón-, o el alejamiento de otros tantos por la dirección política que el conflicto anunciaba<sup>xxxvi</sup>. Estos clavajes se suman a otras dos diferenciaciones internas hasta ahora insuperables que demuestran ciertos límites inherentes a la experiencia y al peso del factor identidad: la instalación del criterio salarial conocida como “presentismo” de unos \$150 adicionales (descontables por inasistencias injustificadas) y una suerte de “antigüedad” agregada al salario de los ceramistas más viejos<sup>xxxvii</sup>.

Entre enero y febrero del 2005 se paralizó la fábrica por completo para realizar ajustes generales y recambios de materiales críticos. Luego de cuatro años de control obrero se pudo reunir el monto necesario para una operación que costó \$1000000. Cabe agregar que mientras esto ocurría llovieron amenazas de muerte a los dirigentes del SOECN y golpizas a esposas de ceramistas. Es que todo el 2005 transita por la etapa concursal denominada *cram down*, en donde cualquier oferente puede quedarse con la fábrica y así abortar el paso a la quiebra definitiva que habilitaría a los obreros a quedarse con la fábrica, transitoriamente, bajo el formato cooperativo. Y así ocurrió, sólo que esto sucedió recién a mediados de octubre del 2005 luego de que el único interesado en quedarse con la fábrica revelara ser un testaferro del viejo “Luigi”, más precisamente, su esposa.

	2002	2003	2004	2005
Producción en metros cuadrados (máximo nivel alcanzado)	62000	237000	290000	350000
Stock aprox. en metros cuadrados (máximo nivel alcanzado)	109000	222000	470000	536000
Personal incorporado (desocupados, familiares, ex – ceramistas)	24	70	115	9

Fuente: elaboración en base a datos propios y suministrados por el coordinador general de Zanón bajo Control Obrero (Julio del 2005).

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 (1000000 de metros cuadrados aprox.), 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 sólo se han registrado 33, todos leves y ninguna muerte<sup>xxxviii</sup>. El total del plantel obrero es a julio del 2005 de 453 trabajadores, incluidos abogados, contadores, médicos (12 personas). Los ingresantes suman 218 obreros, casi la mitad de la planta. Las siguientes tandas correspondieron a familiares de ceramistas, ex-ceramistas despedidos por Luis Zanón y técnicos (electricistas, electrónicos, soldadores, mecánicos). El total de personas que se alejó por diversos motivos (indisciplina, desacuerdos políticos, otros trabajos más rentables) es de unos 45 obreros.

*La organización política y el activismo. El rescate del clasismo a través de la “Coordinadora...” y el periódico “Nuestra Lucha”*

Si tuviéramos que buscar un factor externo que ayude a explicar la particular fortaleza de la resistencia ceramista y su actitud ofensiva sin duda llegaríamos a la conclusión de que la extrema hostilidad del sistema político neuquino para con el conflicto en Zanón jugó a favor del cierre de filas y la unidad al seno de la fábrica. A la indiferencia del ejecutivo provincial en buscar una salida como ha sucedido con las leyes de expropiación en Buenos Aires y el resto del país, hay que agregar la actitud de provocación directa constante hacia la gestión de los obreros: en diciembre del 2004 el entonces ministro de Seguridad y Trabajo de la provincia, Luis “Toti” Manganaro, anunció la implementación de un plan de seguridad “sin precedentes en América Latina” para combatir la inseguridad y el delito en la provincia y, acto seguido, atacó en público a los ceramistas y otros referentes sindicales acusándolos de ser “delincuentes” (*Diario Río Negro*, 7/12/04)<sup>xxxix</sup>. Un año atrás, en 25 de noviembre de 2003, una violenta represión contra desocupados que se oponían a la implementación de tarjetas magnéticas para cobrar sus subsidios deja al joven “Pepe” Alveal, de 20 años, sin un ojo fruto de 64 perdigonazos policiales. Los blancos de la refriega fueron particularmente activistas del MTD y ceramistas que se acercaron a defenderlos. “Pepe” integra la juventud del MTD y hacía un año que desde esa agrupación ingresó a trabajar en Zanón. A partir de allí Pepe profundizó su militancia llamando a la juventud a “salir a luchar a las calles” (*Diario Página 12*, 27/01/04). Es en este contexto, y volviendo sobre el texto de las “Normas...”, que el perfil político ceramista se asienta en 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”. Lo político permea toda la estructura ceramista, sin embargo, a esta altura 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 enmarque al conflicto y a los propios ceramistas, y fue éste el terreno en que mejor operó el activismo. Muchos obreros no se detenían a pensar el contenido político de lo que estaban haciendo ni menos les preocupaba el cómo denominarlo; por esto, es posible plantear una suerte de división de tareas en donde la parte productiva ocupa al grueso de los obreros y a su voz que son los coordinadores; mientras, la parte propiamente política queda asignada al SOECN. Como vimos, 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 de sector. El “informe político” determina cuál es el curso de las discusiones sobre la situación provincial, nacional e internacional. Y no podía ser de otra manera si contemplamos que los representantes sindicales se encargan a tiempo completo del frente político realizando declaraciones, conferencias de prensa, escribiendo comunicados, explicitando la línea política de la fábrica, discutiendo con sus pares y principalmente están en constante interacción con militantes de izquierda. En este sentido, el sector “prensa y difusión” es la verdadera usina política de la fábrica y el lugar estratégico para el accionar activista. Esto va a provocar un doble efecto: 1) alinear políticamente a la fábrica -vía sindicato- en el espectro local y nacional, y consecuentemente 2) enmarcar los contornos de discusión al interior fabril. Un ejemplo es el polo de activistas dentro del campo de protesta neuquino conformado por la *Coordinadora Regional Alto Valle*, como vimos, un nucleamiento de sindicatos, comisiones internas, organizaciones sociales y partidos de izquierda iniciada y capitaneada desde el SOECN que le supo disputar terreno y protagonismo a la CTA local<sup>x1</sup>. La idea de construir “Coordinadoras” fue típica de los formatos organizativos que la izquierda más combativa generó en los años ’70 en el movimiento obrero argentino y es uno de los rescates reivindicativos de tradiciones políticas que, junto al enmarque clasista, fue propuesta e impulsada desde el PTS a través de Godoy<sup>x1i</sup>. El *clasismo* reúne, casi sin diferencias sustanciales, los mismos rasgos que tuvo en aquella época: democracia y acción directa, asambleas, reivindicación de la lucha de clases, caracterización de los dirigentes como “honestos” y antiburocráticos (Brennan, 1996, Gordillo, 1999)<sup>x1ii</sup>. La Coordinadora impulsada desde el SOECN tuvo una vida efímera (2001-2003) pero mientras duró supo generar expectativas de conformarse en un nucleamiento clasista abierto al emergente movimiento desde las bases que operaba por entonces en Neuquén. La izquierda partidaria con sus diferencias irreconciliables a cuestas marcó su apogeo y final.

Otro ejemplo, exitoso y más persistente, es sin dudas el lanzamiento del periódico “*Nuestra Lucha*”<sup>x1iii</sup> en abril del 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<sup>x1iv</sup>. El periódico está en constante expansión y es leído y vendido por la mayoría de los obreros ceramistas. Cuenta con una tirada aproximada de más de 5000 ejemplares que se distribuyen en las zonas fabriles de Neuquén, Buenos Aires y Rosario. *Nuestra Lucha* es una publicación básicamente informativa sobre conflictos emergentes con características similares (antiburocráticos, de incipiente politización) y desde donde se intenta rearticularlos sobre la base del clasismo<sup>x1v</sup>.

A esta altura del relato 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 una decena 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, la propuesta de estatización bajo control obrero y mientras tanto la fórmula de Administración Obrera Transitoria bajo la figura FASINPAT (“fábrica sin patrones”) como aspectos más visibles.

Trotskismo y comunitarismo. Límites y alcances del activismo

Vimos como años atrás, durante los primeros conflictos (1998), esta tendencia política emerge en cuestiones clave de organización de la resistencia ceramista, en especial con la introducción de consignas ligadas a la tradición de izquierdas (en su vertiente trotskista) como la idea revocabilidad de representantes, la acentuación del asambleísmo en los primeros comunicados de la comisión interna, las consignas “democracia obrera”, “apertura de los libros de contabilidad”, 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 éste con el estado. Estas consignas –o en otros términos, herramientas utilizadas por los actores sociales como marcos interpretativos para la acción (Rivas, 1998)- supieron operar a la par de otras más ligadas al efecto directo del conflicto, y de un matiz más comunitario, en donde las maniobras patronales fueron eficazmente combatidas a través de argumentos que los ceramistas utilizaron para interpelar a la opinión pública: la defensa del trabajo ante el avance de la desocupación, la denuncia de la utilización repetida de créditos estatales por Luis Zanón, el vaciamiento de la empresa y la complicidad del sindicato montista, hasta llegar al propio gobierno provincial demostrando que la fábrica con un determinado nivel de producción puede cubrir los salarios e incrementar su plantel y, finalmente, la presentación frente a la sociedad como auténticos trabajadores que defienden su “dignidad” ligada al puesto de trabajo, producen e incorporan más personal bajo la propuesta de estatizar la fábrica con la modalidad del control obrero, direccionando la producción al “bien público” –mediante un plan de obras públicas-, “devolviendo” lo que Luis Zanón no hizo, y dejando en claro que por todo esto “Zanón es del pueblo.” Ambos marcos, el político impregnado por el trotskismo y el más comunitario conviven, a veces compiten, se tensan, se articulan. “*Nuestra Lucha*” es el lugar de los planteos políticos y el “*Boletín Interno*”, de reciente circulación exclusiva dentro de la fábrica, es el que más se acerca a las preocupaciones cotidianas y está justamente pensado para mejorar la comunicación al interior del colectivo obrero. “*Nuestra Lucha*” es la voz de un clasismo que florece en la Argentina durante el año 2005: trabajadores de subterráneos, aeronáuticos, enfermeros y médicos del hospital Garrahan en Buenos Aires, fábricas recuperadas como Brukman (Buenos Aires) y Supermercados Tigre (Rosario), entre otros. El “*Boletín Interno*” ofrece reportajes a los trabajadores/as de Zanón, relata experiencias de viajes al exterior, comenta actividades recreativas, sostiene un espacio para las obreras y hasta contiene publicidad. Por mas que estén diferenciadas ambas expresiones no es posible dudar de su contenido en común: se trata de trabajadores que defienden su puesto de trabajo ocupando y autogestionando su fábrica, ejemplo de otra forma de gestionar lo “social”. 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 ya mencionado lo expresa la “oposición” interna a la línea del PTS 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 y anticapitalistas. Están también los que miran con recelo toda 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 la siguiente distribución:

- Obreros que eran de izquierda antes del conflicto: apenas Godoy (PTS) y algún militante de PO. (Camadas de activistas anteriores fueron despedidas por la patronal).
- Obreros que se afiliaron a partidos de izquierda luego de estallar el conflicto: el grueso lo hizo al PTS, en algo más de una docena de obreros sin contar simpatizantes ni círculos obreros organizados por ellos (grupos de debates, lecturas, discusión).
- Obreros que pertenecen a organizaciones de desocupados (MTD, Polo Obrero, Patria Libre, Teresa Vive) e ingresan luego de iniciado el control obrero y son generalmente activistas: aproximadamente una treintena (muchos de ellos “cuadros” distribuidos entre el PO, MST, Patria Libre).
- Obreros que se mantienen prescindentes de alguna filiación partidaria pero que se autodenominan como activistas “independientes”: aproximadamente unos treinta obreros.
- a) 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”, y - b) obreros adversos a la política. a) y b) representan al resto de la fábrica en proporciones bastante similares<sup>xlvi</sup>.

Esta distribución puede ser una muestra bastante fiel de la politización en la fábrica. El MST y el PO son partidos trotskistas y en general empujan en la misma dirección que el PTS a pesar de rivalizar constantemente ocasionando, ya en la etapa de la nueva conducción del SOECN a manos de Alejandro López (independiente), serias rupturas entre el ala independiente y los que militan en partidos. Por otra parte, y como bien señaló un cuadro de Barrios de Pie, los independientes tienen serias dificultades para clarificar su discurso en vistas de que sus argumentaciones provienen muchas veces desde la izquierda generando tensiones y competencias fuertes por quién aporta definiciones más certeras frente a una situación política. Con todo, un observador externo difícilmente distinga estas corrientes internas con lo que la sensación de estar frente a una fábrica “roja” aumenta considerablemente. El grueso de los obreros (más del 50%) que permanece “apolítico” osciló siempre sin mayores problemas entre simpatizar con Kirchner o el MPN. Finalmente, este 50% puede girar bruscamente hacia la izquierda cuando el contexto externo pone en riesgo la viabilidad de la fábrica, o consolidar una postura más conservadora (y pro-cooperativa) en épocas de reflujo de la protesta social, como ocurre desde el 2003 en Argentina.

### **Un intento de conclusión provisoria. (Aportes para un debate “candente”)**

“Las asambleas de fábrica y del sindicato son la autoridad máxima que permiten el debate, la confrontación de ideas y opiniones y la resolución democrática de todas y cada una de las decisiones a tomar por los trabajadores (... ) el SOECN reconoce, se orienta y basa su practica en la lucha de clases y bajo los principios del sindicalismo clasista, conservando su plena independencia del Estado y sus instituciones, del gobierno y todas las organizaciones patronales (...) buscando elevar la conciencia de clase de los trabajadores y lograr una sociedad sin explotadores ni explotados”. (Extracto del Estatuto del SOECN, reformado en Agosto del 2005).



I – La excepcional crisis socioeconómica por la que atravesó la Argentina a fines de siglo XX mostró a los obreros la crudeza de la explotación capitalista, las maniobras judiciales del empresariado, la complicidad del estado. Esa experiencia encontró un marco de sentido igualmente radical y ajustado al antagonismo de clases en el que la ortodoxia y el “principismo” del PTS en torno a consignas directrices como la autoorganización, el asambleísmo, la libertad de tendencias o la democracia directa, entre otros, aportaron lineamientos de acción. La “disponibilidad” y receptividad a este enfoque por parte de los obreros más cierta justeza de la perspectiva trotskista a su realidad interactuó a favor del PTS potenciando una práctica “aperturista” difícil de encontrar en la izquierda local, y ejemplificada en el hecho propulsar a través del SOECN el ingreso de nuevos trabajadores de organizaciones de izquierda disímiles entre sí como Barrios de Pie, el Polo Obrero o el Movimiento Teresa Vive. De allí parte la explicación de por qué la izquierda ganó en presencia y contribuyó a direccionar el conflicto en Zanón: asambleas abiertas, actos en las puertas de la fábrica, visitas de militantes y referentes partidarios o charlas informales de activistas dentro de la fábrica con obreros facilitaron la circulación de ideas, lenguajes y perspectivas. Cuadros partidarios pertenecientes al espectro trotskista local asesoran, opinan, relatan experiencias o realizan conexiones con el exterior para facilitar recursos, viajes, alojamiento o lo que fuere, a solicitud del SOECN o de las bases. Y allí está el otro elemento de la explicación: la presencia del arco militante neuquino, verdadera estructura movilizadora y contexto histórico-político de los ceramistas.

II - Una hipótesis, que ponemos a discusión, diría que el PTS percibió 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 intentó cooptar compulsivamente a los nuevos procesos sociales abiertos en la Argentina reciente, y flexibiliza su estrategia (y su trotskismo) al ritmo del conflicto jugando con concepciones cercanas al autonomismo y al espontaneísmo. El hecho de eliminar los cargos sindicales rentados, la revocabilidad de mandatos vía asamblea, o la insistencia en la práctica de la democracia directa propuesta desde los núcleos dirigentes más politizados no hicieron más que consolidar el prestigio y la dinámica política ceramistas a la vez que confirmaban al PTS la validez y vigencia del modelo *soviet*, de la libertad de tendencias o la confianza en la autoorganización de las masas. La cooptación de obreros hacia filas del PTS aparentemente no constituyó una obsesión partidaria sino que fue una estrategia que intentó adecuarse a la naturaleza minoritaria de los sectores más politizados -la clásica “vanguardia”- en los procesos conflictivos, ni más ni menos, una enseñanza directa de los análisis de Trotsky. Lo mismo podría decirse de la apreciación respecto a la heterogeneidad del proletariado en cuanto a clase social, del desigual avance (relativo, contradictorio, de “a saltos”) en su conciencia, por nombrar algunos rasgos salientes (Trotsky, 1975, 1987, 2005)<sup>xlvi</sup>.

III - Esta cercanía al espontaneísmo-autonomismo por parte del PTS permitió el entrecruzamiento entre trotskismo y comunitarismo, este último, como vimos, soporte central de la experiencia ceramista: sin lazos comunitarios, sin contrapeso discursivo para algunas consignas estereotipadas, sin ligazón con las vivencias cotidianas difícilmente hubiera ocurrido ese intercambio, algo inestable, entre ambas instancias. Y por eso coexisten “Nuestra Lucha” y el “Boletín Interno”. Ninguno puede reemplazar al otro.

IV – En el mismo sentido, sin el “saber-hacer” obrero y sin planteles completos de trabajadores el control obrero no hubiera prosperado pues su esencia y condición de posibilidad es justamente el conocimiento del proceso productivo, que no se obtiene sin la vivencia-experiencia laboral.

V – Pero el saber obrero y su experiencia solas en algún tipo de “control” no indican *a priori* el avance hacia la autogestión: ni siquiera la asamblea fue en Zanón un descubrimiento “espontáneo”. Socialismo, experiencia y socialización (conciente) de sufrimientos indican otra posible dirección.

VI – Un activista de izquierda puede brindar, transmitir, sugerir un curso de acción sobre la base de una tradición de luchas y alternativas prácticas históricamente utilizadas (huelgas, “control”, política) que conoce por que su función es precisamente esa. La sugerencia luego puede enmarcar, con aquella tradición, la experiencia en juego.

VII – Otras formas de acción, otros actores que no son el clásico activista de izquierda pueden desplegar otro activismo: los “independientes”, los apolíticos, los delegados, los coordinadores son claramente activistas, sólo que carecen de organizaciones y teorizaciones especializadas que conserven sus saberes de resistencia.

VIII - La reforma del estatuto (agosto del 2005) y la renovación de la conducción del SOECN (setiembre 2005) corona una tarea ciertamente exitosa para el activismo de izquierda en un contexto de hostilidad generalizada sobre ella, enmarcada dentro del rechazo más amplio hacia la forma Partido y a todo lo *político*. El nuevo estatuto institucionaliza el corazón de la experiencia ceramista y la politiza: asambleísmo, revocabilidad, representación de minorías (cupó femenino), lucha anticapitalista, clasismo.

IX - Pero estos logros también mostraron los límites del proceso de politización: los obreros de base y muchos dirigentes ahora vieron demasiado “roja” la reforma, y las elecciones para renovar la conducción del SOECN resultó postergada un año a solicitud de las mismas bases que preferían mantener vigente la pareja Godoy-López. En setiembre del 2005 se votó y no hubo recambios significativos; la nueva dupla en las cumbres del SOECN es ahora López-Godoy (secretario general y adjunto): todo un símbolo de los límites de una experiencia, de los límites del contexto de movilización política, y de la inevitabilidad y/o necesidad de liderazgos.

X – Tras cuatro años de control obrero trabajar sin patrón no implica crear relaciones sociales absolutamente igualitarias, horizontales, desjerarquizadas. El “sentido común”, en términos gramscianos, que opera a través de las tradiciones, los valores y culturas políticas, es la más fuerte presencia a la hora de definir los criterios de funcionamiento en semejante experiencia. Delegación, representación, organización, disciplina, carisma, liderazgo, parecen ser condiciones absolutamente imprescindibles en una experiencia tan radical.

XI – Finalmente, las “condiciones objetivas”, estructurales, necesarias para el desencadenamiento de este tipo de acciones colectivas deben explicarse también desde qué dirección toman estas acciones. Las condiciones subjetivas hacen que la acción humana resigne esa condición objetiva, con lo cual podemos diluir la dicotomía objetivo/subjetivo en una relación dialéctica.

El activismo es activismo por que construye una necesidad histórica de desplegar el conflicto a veces incluso a contracorriente de las tendencias dominantes (en nuestro caso, la conformación de cooperativas); sin querer ser subjetivistas, proponemos que la direccionalidad de un conflicto social depende muchas veces del rol que jueguen este tipo de actores.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Aiziczon, Fernando, 2004 *La experiencia de los obreros de Cerámica Zanón, Neuquén, 1983-2002* (Tesis de Licenciatura en Historia, Universidad Nacional del Comahue)

Aiziczon, Fernando, 2005 “Neuquén como campo de protesta”, en Favaro, Orietta (edit.) *Sujetos sociales y política. Historia de la norpatagonia reciente*, (Buenos Aires: La Colmena)

Azpiazu, Daniel y Basualdo, Eduardo, 1990, *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*, (Buenos Aires: Cántaro)

Brennan, James, 1996, *El Cordobazo*, (Buenos Aires: Sudamericana)

Del Barco, Oscar, 1980, *Esbozo de una crítica a la teoría y práctica leninistas*. (México: Universidad Autónoma de Puebla)

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

Favaro, Orietta, Bucciarelli, Mario, 2001 “Una experiencia populista provincial. Neuquén 1960-1990”, en *Revista Nueva Sociedad*, núm. 172 (Venezuela: Nueva Sociedad)

-----, 1999 “El sistema político neuquino. Vocación hegemónica y política faccional en el partido gobernante”, en Favaro, Orietta, (edit), *Neuquén, la construcción de un orden estatal*, (Neuquén: UNCo).

Fernandez Alvarez, María, et al, 2004, “Los procesos de recuperación de fábricas: una mirada retrospectiva”, en Battistini, Osvaldo (comp.), *El Trabajo frente al espejo* (Buenos Aires: Prometeo)

Ghibaudi, Javier, 2004 “Una aproximación a las empresas recuperadas argentinas y las autogéridas en Brasil”, en sitio [www.iisg.nl/labourgain/documents/ghibaudi.pdf](http://www.iisg.nl/labourgain/documents/ghibaudi.pdf)

Gordillo, Mónica, 1999 *Córdoba en los '60. La experiencia del sindicalismo combativo* (Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba)

Gorz, André, 1981 (1973), “Ni tradeunionistas, ni bolcheviques”, en Teoría marxista del partido político, *Cuadernos de Pasado y Presente*, núm. 38 (México: PyP).

Gramsci, Antonio, 1999, *Antología*. (Buenos Aires: Siglo XXI)

Heller, Pablo, 2003, *Fábricas Ocupadas. Argentina: 2000-2004*, (Buenos Aires: Rumbos)

Lenin, V.I., 2004 (1902) *¿Qué hacer?. Problemas candentes de nuestro movimiento* (Buenos Aires: Luxemburg)

Luxemburgo, Rosa, 1976 (1925), *Obras escogidas*.(Buenos Aires: Pluma)

Magnani, Esteban, 2003, *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, (Buenos Aires: Prometeo).

Mc Adam, Donald, McCarthy, John, Zald, Meyer, 1999 *Movimientos sociales: perspectivas comparadas. Oportunidades políticas, estructuras de movilización y marcos interpretativos culturales*. (Madrid: Istmo).

Melucci, Alberto, 1994, “Asumir un compromiso: identidad y motivación en los movimientos sociales”, en *Revista Zona Abierta*, número 69, (Madrid).

Martinez, Josefina, 2002, “Fábricas ocupadas y gestión obrera directa. Apuntes para una reflexión histórica y teórica”, *Revista Cuadernos del Sur*, núm. 34, año 18, (Buenos Aires: Tierra del Fuego).

Mombello, Laura, 2001, “Neuquén es memoria y memoria es Neuquén”, en *Revista de Historia*, (Neuquén: UNCo).

Perelman y Davolos, 2003 “Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes”, en Fajn, Gabriel, cit.

Petras, James, 2002, “Autogestión de trabajadores en una perspectiva histórica”, en Carpintero y Hernández (comp.), *Produciendo Realidad. Las empresas comunitarias*. (Buenos Aires: Topía).

Petrucelli, Ariel, 2005, *Docentes y piqueteros*. (Buenos Aires: El Cielo por Asalto-El Fracaso)

Pichetti, Valentina, 2002, “Fábricas tomadas, fábricas de esperanzas. Las experiencias de Zanón y Brukman”, en Carpintero y Hernández, cit.

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

Rivas, Antonio, 1998, “El análisis de marcos: una metodología para el estudio de movimientos sociales”, en Ibarra, Pedro y Tejerina, Benjamín, *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio social*. (Madrid: Trotta)

Svampa, Maristella, 2004, “A dos años de las jornadas del 19 y 20: qué trajo y qué se llevó el “argentínazo”, en *El Rodaballo, revista de política y cultura*, Año X, núm. 15 (Buenos Aires: El Cielo por Asalto).

Tarrow, Sidney, 1997, *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. (Madrid: Alianza).

Charles Tilly, 1998, “Conflicto político y cambio social”, en Ibarra, Pedro y Tejerina, Benjamín, op cit.

Trotsky, León, 1975 (1940), *Clase, partido, dirección*. (Yunque: Buenos Aires)  
-----, 1987 ( 1938), *El programa de Transición*. (Cruz: Bolivia)

-----, 2005 (1918), *Cómo hicimos la revolución rusa*. (CEIP: Buenos Aires)  
Zald, Mayer, 1999, “Cultura, ideología y creación de marcos estratégicos”, en Mc Adam, Mc Carthy, Zald op cit.

### Periódicos, revistas, boletines y documentos

Diario Río Negro, años 2002-2005  
(8300) Periódico de Neuquén, años 2004-2005  
Boletín Nacional del Movimiento por la Coordinación Obrera, agosto del 2001.  
Boletín del SOECN, 10/04/01  
Boletín Informativo Interno (2005), SOECN-FASINPAT, números 1 y 2  
Estatuto Social del SOECN (reformado), agosto 2005  
“Informe Legal General de Cerámica Zanón SA”, Pedrero, Mariano (s/f), inédito  
“Normas de Convivencia de Zanón bajo Control Obrero”, setiembre 2002, inédito  
“Nuestra Lucha”, periódico del SOECN-MTD, números 1-21, años 2002-2005  
“La Verdad Obrera”, periódico quincenal del PTS, años 2000-2005  
“Lucha de clases”, Revista marxista de teoría y política del PTS, núm.3, 4, 5, años 2002-2005

---

### Notas

<sup>i</sup> No está de más advertir al lector sobre dos cuestiones que contextualizan fuertemente este artículo (y a su autor) y brindan claves para su lectura: mientras escribimos estas líneas el conflicto en Zanón sigue “caliente”, desestabilizando o reafirmando quizás muchas impresiones aquí expuestas. Por otra parte, este trabajo navega en un clima caracterizado por un poco reflexivo desprecio –cuando no un profundo desconocimiento, en especial en el campo académico- hacia el legado teórico y el accionar de la izquierda en términos generales, más acentuado si se trata de la izquierda partidaria argentina.

<sup>ii</sup> Existen cuatro dimensiones de las oportunidades políticas a tener en cuenta: 1) el grado de tendencia a la apertura del sistema político institucionalizado, 2) la estabilidad en las alineaciones de las elites que defienden determinadas líneas políticas, 3) la posibilidad de contar o no con el apoyo de estas elites, y 4) la capacidad estatal para la represión de los movimientos sociales y/o su tendencia a hacerlo (Mc Adam, 1999).

<sup>iii</sup> El marco cultural es definido como: “...metáforas específicas, representaciones simbólicas e indicaciones cognitivas utilizadas para presentar conductas y eventos de forma evaluativa y para sugerir modos alternativos de acción...”. Ver Zald, Mayer, 1999 “Cultura, ideología y creación de marcos estratégicos”, en Mc Adam, Mc Carthy, Zald (edit) *Movimientos sociales: perspectivas comparadas*, (Madrid, Itsmo: 371).

<sup>iv</sup> Gamson (citado por Rivas, 1998) sugiere tres componentes para aproximarnos al estudio de los marcos, presentes en panfletos y discursos de los movimientos: el sentimiento de *injusticia* (juicio y emoción sobre lo equitativo), el de *agencia*, referido a la conciencia de que es posible cambiar la situación a través de la acción colectiva y de ser protagonistas de su propia historia, y el de *identidad*, proceso de definición de un “nosotros” en oposición a un “ellos”, sin el cual no es posible el paso a la acción colectiva.

<sup>v</sup> Hasta que punto el énfasis en ambos términos (espontaneísmo o dirección conciente) reaparece como un fantasma por debajo de los debates actuales es una tarea teórica que reclama referentes empíricos. La riqueza de los enfrentamientos entre Lenin y los terroristas rusos, por tomar sólo un ejemplo y que a continuación transcribimos, son una excepcional fuente de inspiraciones para reactualizar este dilema tan actual; en aquella disputa los terroristas sostenían: “...puede ser una verdadera fuerza un movimiento obrero estimulado desde el exterior?. De ninguna manera, todavía no ha aprendido a andar solo, lo llevan con andaderas [...] cuando la organización engloba a la multitud, nadie, intente lo que intente, podrá destruir nuestra causa...”(citado en Lenin, 2004:219). Y Lenin retruca: “...el culto a la espontaneidad origina una especie de temor de apartarnos, aunque sea un paso, de lo que sea ‘accesible’, a las masas, un temor de subir demasiado alto, por encima de la simple satisfacción de sus necesidades directas e inmediatas. ¡No tengan miedo señores!. ¡Recuerden ustedes que en materia de organización estamos a un

---

nivel tan bajo, que es absurda hasta la propia idea de que *podamos* subir *demasiado* alto!” (Lenin, 2004: 233, resaltado por el autor). Un libro apasionante para conocer las décadas previas a la revolución rusa y en donde puede estudiarse cómo operaron los futuros adversarios de Lenin –los populistas– es el de Franco Venturi *El populismo ruso*, 2 vols., Madrid, Alianza editorial.

<sup>vi</sup> No encontramos estudios en donde se defina específicamente y con claridad al “activista”, menos aún de izquierda. En general estos actores sociales suelen formar parte de las diversas explicaciones sobre los conflictos sociales en que participan ó, en el caso de la literatura de izquierda, simplemente son necesarios. Puede consultarse: Frédérique Matonti y Franck Poupeau “El capital militante”, en *Actes de la recherche en sciences sociales*, diciembre 2004, aquí se intenta un abordaje interesante desde el concepto de capital cultural (“militante” en estos autores ) de Pierre Bourdieu para indagar en el conjunto de saberes (saber-hacer) y disposiciones a actuar o intervenir de las que son capaces los militantes de izquierda en un contexto de “crisis del militatismo”.

<sup>vii</sup> A esta altura queda claro que optamos por entablar un diálogo entre ambos marcos conceptuales por lo que la combinación de categorías y reflexiones inherentes tanto a las teorías de la acción colectiva como al pensamiento de izquierdas son realizadas *ex profeso*.

<sup>viii</sup> El MPN surge como partido gracias a la proscripción del peronismo luego del golpe de estado de 1955; de allí que se lo denomine también como partido neoperonista. Fundado en 1961, el MPN logrará separarse de su identidad de origen diferenciándose, por su retórica “federalista” y su fuerte impronta localista, del peronismo más ortodoxo, atento al ansiado regreso de su máximo líder, Juan Domingo Perón. La primera elección ganada por el MPN es en 1963. Desde entonces, incluso durante los regímenes dictatoriales que asolaron la Argentina de la segunda mitad del siglo XX y en los cuales participó aportando cuadros políticos locales, el MPN se mantuvo inexpugnable al frente del ejecutivo provincial hasta la actualidad. Este éxito es único en su tipo dentro del espectro de los partidos neoperonistas surgidos en la Argentina de entonces.

<sup>ix</sup> El sindicato petrolero es el más fuerte y numeroso de la región y no participa en absoluto de este campo de protestas. Su líder desde hace 20 años, Pereyra, fue funcionario en la provincia y es un militante confeso del MPN sobischista.

<sup>x</sup> Zanón participa del 25% del mercado nacional de cerámica esmaltada (año 1998), exportando a más de 35 países (entre ellos Brasil, Uruguay, Paraguay, Perú, Chile, Bolivia, Australia, Canadá, Caribe, E.U., Nueva Zelanda, Sudáfrica, entre otros) y fabricando a un ritmo anual de unos 13.200.000 metros cuadrados, entre revestimientos, pisos esmaltados y porcellanatos (pulido y sin pulir), lo que implica ventas anuales para este período (últimos 5 años) de unos 40 millones de pesos/dólares.

<sup>xi</sup> Croceri, Alberto, “Informe sobre la empresa Cerámica Zanón”, s/f., este informe está dirigido a la gerencia del IADEP (uno de sus acreedores), y llama la atención que en sus páginas se afirme que la empresa, con sostenidas ganancias durante un tiempo, “se aburguesó”, no tomando medidas “racionales”, y sobredimensionando algunas estructuras de costos (entre ellas, la salarial, que estaría un 40% por encima de la competencia), entre otros aspectos.

<sup>xii</sup> El SOECN agrupa a los obreros de cuatro cerámicas neuquinas: Zanón, Estefani, Neuquén y Del Valle y pertenece a la Filial 21 de la F.O.C.R.A (Federación de Obreros Ceramistas de la República Argentina).

<sup>xiii</sup> Algunos pocos entrevistados entre los jóvenes conocieron cierta actividad en los centros de estudiantes secundarios, y hasta se afiliaron a algún partido político (UCR, PJ, MPN) sin que ello implique ningún tipo de compromiso político o militante. Por el contrario, y no es un dato menor, los obreros más viejos suelen carecer en su mayoría de toda experiencia política; provienen en muchos casos de otras provincias y del frágil campo de la construcción o de los galpones de empaque de frutas.

<sup>xiv</sup> Las tragedias y las muertes eran moneda corriente en la fábrica. En el *Boletín informativo*, número 1, año 2000, Titulado “Homenaje a Daniel Ferrás” se hace referencia a otras muertes: “...acá ya hemos tenido como 6 muertes, hay un compañero que quedó parálítico porque no se le brindó la atención necesaria, se lo llevaron en el baúl del auto con la columna rota...”.

<sup>xv</sup> El aumento en la cantidad de fábricas que son ocupadas por sus trabajadores en Argentina durante este período está registrado en Fajn, Gabriel, cit.

<sup>xvi</sup> Hay que decir que el contexto nacional ha cambiado sensiblemente: el año 2001 transcurre por uno de los ciclos de protesta más memorables de la historia argentina, y Neuquén se encamina por esos meses hacia una formidable seguidilla de movilizaciones masivas con cortes de puentes protagonizada por una multiplicidad de actores sociales entre los cuales los ceramistas son apenas una minoría.

<sup>xvii</sup> PTS: partido de los trabajadores por el socialismo; MST: movimiento socialista de los trabajadores; MAS: movimiento al socialismo; POR: partido obrero revolucionario.

<sup>xviii</sup> El MTD es la organización de desocupados más poderosa de Neuquén y la que posee más miembros (1.400 en el año 2001). Su sede está ubicada en el barrio más populoso del Gran Neuquén, el barrio San

---

Lorenzo, que es también la única comisión vecinal que no controla el MPN. El MTD cuenta además con delegados pertenecientes a otros nueve barrios.

<sup>xxix</sup> Godoy nos comenta respecto de la introducción de estas ideas: "...el *programa* [del PTS] tenía mucho que ver. Los compañeros no estaban acostumbrados y no entendían por qué yo quería discutir *objetivos*. Entonces decían: -"No jodás, vamos a ganarles a estos tipos, saquémoslos, y después nos hacemos un programa...el que queramos" -"¡No! ¡No! Porque yo lo que no quiero es que ganemos la [comisión] interna y nosotros hacer lo mismo que los tipos [los montistas]. Entonces, como mínimo, a ver, pongámonos de acuerdo: *Asamblea como método*... asamblea como método y no tomamos ninguna decisión si no la toma la asamblea. -"Bueno, está bien. Dale, está bien", me decían, bueno: *igual trabajo igual salario*. Es decir que todos tenemos que pelear por ganar lo mismo. -"Bueno, está bien, suena lindo, dejalo, ponelo"... *todos los contratados a planta permanente*. "Bueno, está bien, suena bien". Y después empezamos a radicalizar más y después cuando empezó la pelea con la burocracia era la pelea de... por que acordate que nosotros ganamos la interna y el sindicato siguió estando burocrático durante dos años y en esos dos años nuestra pelea era a muerte, para sacar una asamblea, para atar a la directiva a esa asamblea... Entonces, eso se hizo carne. Fue una buena política, los obreros... decían... -"Está buenísimo esto!"

<sup>xx</sup> En una entrevista que mantuvimos con Godoy éste nos comentaba la sugerencia recibida desde un reconocido dirigente sindical nacional que pugnaba por incorporar a los ceramistas a su órbita : "...y De Genaro [sindicalista de la CTA] una vez, en un mano a mano, nos dijo: -"Nunca un sindicato independiente llegó a ningún lugar."

<sup>xxi</sup> Los diarios locales titulan "Revuelta por el cierre de Zanón", "La capital neuquina estará hoy aislada por cortes", Diario Río Negro y La Mañana del sur, 1/12/01.

<sup>xxii</sup> 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 del 2.001.

<sup>xxiii</sup> El PTS es un desprendimiento del MAS (Movimiento al Socialismo), fundado en 1983, entonces el mayor partido trotskista del mundo a fines de los años '80, y que luego se desintegrará en 1991. Ambos partidos hunden sus raíces en el "morenismo" (del que luego el PTS se distanciará), en alusión su máximo referente y líder, Nahuel Moreno (1924-1987) fundador del Grupo Obrero Marxista (GOM) en 1944 caracterizado por su clara inclinación "obrerista". Más tarde Moreno funda en los '60 el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), que luego se fractura en un ala guerrillera, el PRT-El combatiente, y otra crítica hacia esa postura, el PRT-La Verdad (donde sigue Moreno), en 1972.

<sup>xxiv</sup> "Por qué luchamos", suplemento especial de "La Verdad Obrera", periódico quincenal del PTS, julio del 2005.

<sup>xxv</sup> No habría que descuidar la particular presentación de Raúl Godoy: de barba estilo "candado", siempre con una gorra tirada hacia atrás, un pañuelo "palestino" en el cuello y cargando una pequeña mochila en su espalda es más fácil ubicarlo como la intersección estética de un obrero clásico y la de un típico joven rockero argentino.

<sup>xxvi</sup> Pedrero suele ser más formal que Godoy aunque dista de ser el prototípico abogado argentino, siempre de riguroso traje. En la calle, en la fábrica, en las movilizaciones o en las conferencias de prensa se presenta indistintamente de ropa informal o vistiendo las camisas que utilizan los obreros ceramistas.

<sup>xxvii</sup> Ver "La Verdad Obrera", periódico quincenal del PTS, meses de julio a setiembre del 2001.

<sup>xxviii</sup> El *asado* es una típica comida argentina cuya simple esencia consiste en cocinar a la parrilla diversos cortes de carne. El *truco* es un juego de cartas picaresco también típico de Argentina. Asado, truco y fútbol, todos juegos colectivos, son los ámbitos de sociabilidad por excelencia de la cultura masculina argentina.

<sup>xxix</sup> Los "independientes" conforman un conjunto para nada homogéneo. Su origen es más bien coyuntural y obedece a la emergencia del conflicto. Aquí nos referimos al conjunto de activistas que operan en la CI, que ocupan puestos en el SOECN o simplemente son obreros de base. Pero el resto de la fábrica también se dice "independiente"; cabría decir que en realidad los "independientes" se dividen en dos bandos: los "independientes" de los partidos de izquierda que más adelante se agrupan en torno al liderazgo de Alejandro López, y los "independientes" de participación política alguna. Obviamente, este último grupo tiene serias dificultades para sostener sus posiciones.

<sup>xxx</sup> Ver [www.obrerosdezanon.org](http://www.obrerosdezanon.org).

<sup>xxxi</sup> 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 del 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 Río Negro 19/12/01.

<sup>xxxii</sup> Los 110 obreros que se alejaron de la fábrica lo hicieron por motivos que van desde la obtención de otro trabajo hasta el desacuerdo absoluto con la dirección que tomaba el conflicto.

<sup>xxxiii</sup> En el primer recital de magnitud en solidaridad con los ceramistas la banda de rock Versuit Vegarabat (marzo del 2002) convoca a 4000 personas; en el año 2004 otra banda rockera, Ataque 77, toca en el predio de la fábrica y participan más de 8000 personas. La seguridad del evento corre por cuenta de los ceramistas.

<sup>xxxiv</sup> Ver “*Normas de Convivencia de Zanón bajo Control Obrero*”, documento aprobado por asamblea general en setiembre del 2002 (elaboradas en abril del 2002).

<sup>xxxv</sup> Este es el formato sugerido desde el INAES para la fábricas recuperadas. Además “...la ley de cooperativas sancionada por la dictadura militar [1973]...chocan con la democracia de los trabajadores”, en consecuencia, el reglamento ceramista estará “por encima de las normas del estatuto presentado al INAES”, cfr. “Normas...”, sobre el rol del INAES ver Heller, Pablo, cit.

<sup>xxxvi</sup> La cuestión de las tensiones internas en las fábricas recuperadas constituye un territorio inexplorado. Muchos conflictos internos se circunscriben en Zanón a un ámbito de “privacidad fabril” en vistas de los posibles ataques desde la prensa local, el sector montista, el gobierno provincial y hasta –increíblemente– la misma izquierda que parece seguir priorizando una lógica de acumulación de militantes por sobre la supervivencia del conflicto. En otro plano, queda claro que los trabajadores *desocupados* mantienen una distancia con los *obreros* por cuanto expresan identidades que se originan en dos situaciones divergentes (con/sin trabajo) y que en Zanón aflora en la aversión hacia las actitudes más “relajadas” que los jóvenes del MTD aparentemente despiertan en los ceramistas originales (“no quieren trabajar”, “rompen vidrios”, “toman mucho alcohol”). Esto sin dudas es reforzado por el “sentido común” que los medios de comunicación difunden estigmatizando a los desocupados como “los piqueteros que no quieren trabajar” porque carecen de una “cultura del trabajo”. De todas formas hay que resaltar los enormes esfuerzos de los ceramistas cuando, por ejemplo, votan en asamblea general reincorporar a trabajadores sancionados por indisciplina proponiendo su reinserción y buscando evitar su expulsión a una sociedad que los condena.

<sup>xxxvii</sup> Los 270 ceramistas que estuvieron desde el inicio del conflicto suelen diferenciarse del resto por ser los ceramistas originarios ó “apud – actas”, palabra que enuncia a los obreros que a fines del año 2001 firman un acta que los declara apoderados de Pedrero; luego ese poder sirvió para el *lock out* ofensivo patronal y el embargo de material. Lógicamente, los que ingresaron después nunca llegarán a ese rango.

<sup>xxxviii</sup> Ver “Zanón bajo control obrero”, *boletín interno*, febrero de 2005.

<sup>xxxix</sup> Manganaro solía decir que “nadie sabe cuanta plata entra y sale de Zanón”.

<sup>xl</sup> La Coordinadora dejó de existir en el 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 PO. Así, muchas otras articulaciones también desaparecen fruto de la competencia entre el PTS, el PO y MST.

<sup>xli</sup> Ver “Por qué Luchamos”, op cit. El PTS en particular reivindica la experiencia de las coordinadoras interfabricales de los años ’60-’70s ligada a la construcción de agrupamientos sindicales clasistas.

<sup>xlii</sup> Lógicamente, las comparaciones son sólo ilustrativas: ni los protagonistas ni la magnitud de Zanón pueden asemejarse al fenómeno que marcó la experiencia del clasismo cordobés de los años ’60-’70, masivo y con dirigentes de alcance nacional como Agustín Tosco.

<sup>xliii</sup> Aquí resuenan los ecos del periódico fundado por Trotsky en 1897 llamado «Nashe dielo» (“Nuestra Causa”).

<sup>xliiv</sup> El periódico también está disponible en formato electrónico, ver [www.nuestralucha.org](http://www.nuestralucha.org)

<sup>xliiv</sup> Ver “Nuestra Lucha”, números 13 y 15, abril y junio del 2004, en donde participan académicos como Susana Fiorito y Pablo Pozzi.

<sup>xliiv</sup> La elaboración de estas proporciones se basó en entrevistas informales a obreros de base (“apolíticos”, independientes, militantes) y dirigentes.

<sup>xliiv</sup> Además, el PTS cuenta con lo que podríamos considerar como ciertas ventajas distintivas 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 o menos), el no poseer los típicos cuadros “duros” sino en formación (Godoy y Pedrero oscilan entre los 30 y 35 años), el desarrollar actividades culturales (charlas, cursos, difusión de publicaciones, proyecciones de películas con contenido político, fiestas, recitales, muestras artísticas) el no poseer un “programa” institucionalizado, entre otros aspectos inexistentes en el resto de los partidos de izquierda. El PTS cuenta actualmente con dos casas culturales en Neuquén, la “Casa Marx” en la capital, y la casa “Patagonia rebelde”, en Centenario.



