

Zanón. Otro mundo es posible: Cerámicas Zanón. Raúl Zibechi²⁴⁴

En algunas ocasiones, pocas por cierto, el lema «Otro mundo es posible» se convierte en realidad. Los obreros de la fábrica de cerámicas, que han recuperado la empresa y producen como cooperativa desde hace cuatro años, muestran que incluso en una gran empresa de alta tecnología es posible crear otra vida.

«La poesía de la vida puede ser más grande que la poesía del papel», dijo el poeta argentino Juan Gelman al contemplar «un metro cuadrado de poesía» estampada sobre cerámicas, que los obreros de Zanón llevan a todas partes para regalar. Al conocer sus poemas decorando los 25 cuadrados de cerámica, escribió emocionado: «Nunca en mi vida imaginé que vería mis poemas editados en cerámicos. Nunca en mi vida imaginé que los obreros de una fábrica recuperada interrumpirían su trabajo para hacerlo. Se ve que mi imaginación se quedó corta».

La lucha de más de cinco años de los trabajadores de la empresa Cerámicas Zanón tiene mucho de poema lírico. Debieron enfrentarse a un exitoso empresario italiano, a los sindicatos de la provincia de Neuquén (en el Sur argentino, a dos mil kilómetros de Buenos Aires), a las autoridades gubernamentales y a la policía, hasta convertirse en la mayor fábrica recuperada del país y la más exitosa desde el punto de vista «empresarial».

Zanón es la fábrica cerámica más importante de Argentina. La planta abarca 80 mil metros cuadrados y ocupa nueve hectáreas; es una fábrica moderna: líneas de producción móviles donde pasan los cerámicos, orugas mecánicas y coches robotizados que se deslizan sobre rieles, robots que imprimen diferentes modelos en los cerámicos, gigantescos embudos para mezclas y hornos automatizados. Las grandes máquinas son gestionadas, sin embargo, de modo horizontal.

La mirada exterior

A primera vista, la experiencia de cerámicas Zanón no es muy diferente a la de otras empresas recuperadas por sus trabajadores, unas 200 en toda Argentina. Quizá el rasgo más importante está vinculado a la recuperación del sindicato por sus propios trabajadores. En Argentina, los sindicatos no defienden a los obreros sino a los empresarios, y el Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén (que reúne a cuatro fábricas de la provincia) no era una excepción. La empresa pagaba un salario extra a los dirigentes sindicales y hacía donaciones al sindicato para asegurarse que no hubiera conflictos.

Había mucho miedo dentro de la fábrica, recuerdan los obreros Mario Balcazza y José Luis Urbina: «Si el encargado le decía a un trabajador que tenía que quedarse 16 horas trabajando, lo tenía que hacer porque si no al otro día lo suspendían». Cuando comenzaron a armar una lista alternativa para presentarse a las elecciones, en 1998, la represión interna aumentó considerablemente: «Si dialogabas con alguien del sindicato, la empresa te marcaba y te despedían, y nadie te defendía porque todos sabían que esa actitud implicaba el despido», dice Balcazza²⁴⁵. Finalmente, más del 60% de los 300 trabajadores optaron por renovar el sindicato y alejar a los burócratas.

²⁴⁴ De su libro Raúl Zibechi (2007) *Autonomías y emancipaciones. América Latina en movimiento*. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. Lima

Hacia mediados de la década de los 80 comenzó a publicar artículos en revistas y periódicos de izquierda (*Página Abierta*, *Egin*, *Liberación*) y en medios latinoamericanos (*Página /12*, Argentina) y *Mate Amargo* (Uruguay). Al regresar a Uruguay, publicó en el semanario *Brecha*, del cual se convirtió en editor de *Internacionales*. Desde 1986 como periodista e investigador militante ha recorrido casi todos los países de América Latina, con especial énfasis en la región andina.

²⁴⁵ Entrevista personal a Mario Balcazza y José Luis Urbina, trabajadores de Zanón, Montevideo, 1 de diciembre de 2005.

Ahí comenzó otra historia. La nueva dirección sindical no se dejó ni comprar ni intimidar por la empresa, hizo las denuncias correspondientes cuando había situaciones ilegales y se ganó la confianza de los trabajadores. Para superar una situación de dificultades operativas y comerciales, la empresa intensificó los ritmos de trabajo, lo que provocó numerosos accidentes laborales.

A partir del año 2000 estos hechos se encadenaron: un empleado murió en la empresa sin contar con atención médica, ya que una empresa que trabaja 24 horas no tenía siquiera una ambulancia y un médico a disposición. Cuando falleció Daniel Ferrás, de 22 años, los trabajadores pararon la producción durante ocho días exigiendo y consiguieron que la empresa trajera la ambulancia y un enfermero. A continuación, Zanón comenzó a retrasarse en el pago de salarios (hasta tres meses sin pago) hasta que en setiembre de 2001 decidió apagar los hornos.

La propuesta de Cerámicas Zanón era quedarse con sólo 60 empleados, pero los trabajadores lo interpretaron como una forma de «limpiar» el sindicato. A esas alturas, Zanón tenía grandes deudas con el gobierno provincial, que había entregado dinero a la empresa para el pago de salarios. Los obreros rechazaron los despidos, quemaron los telegramas frente a la Casa de Gobierno, instalaron una carpa frente a la empresa (durante cinco meses) y gracias a que la justicia incautó el 40% del stock de cerámicas y se lo cedió a los obreros, comenzaron a venderlas para cobrarse los salarios adeudados. Sin embargo, pese que llevaban varios meses sin cobrar sus sueldos, una parte de esos cerámicos los donaron al hospital provincial para su recuperación, mientras los desocupados del MTD (Movimiento de Trabajadores Desocupados) de Neuquén pusieron la mano de obra.

En marzo de 2002, 220 de los 330 trabajadores decidieron ocupar la fábrica y comenzaron a producir «bajo control obrero». Decidieron en asamblea que todos cobraran el mismo salario y formaron comisiones de ventas, administración, seguridad, compras, producción, planificación, seguridad e higiene y prensa y difusión. Los indígenas mapuches, que hasta ese momento habían sido burlados y explotados por las empresas de cerámica, pusieron a disposición de los obreros de Zanón sus canteras de arcilla. El 5 de abril de 2002 salió la primera producción de 20 mil metros cuadrados de cerámicos. Tres meses después producían 120 mil metros, la mitad de lo que producía la empresa cuando estaban sus propietarios.

El papel de la comunidad

Desde el punto de vista del crecimiento de la producción, el desarrollo de Zanón bajo control obrero ha sido un éxito: en estos momentos producen 300 mil metros cuadrados, superando la producción anterior, pero estiman que llegarán muy pronto a 400 mil metros. Con ayuda de la Universidad de Comahue (Neuquén) y la de Buenos Aires, recuperan y actualizan el proceso productivo; en dos años invirtieron 300 mil dólares en mantener y mejorar la maquinaria. De los 300 accidentes anuales en la época patronal, pasaron a sólo 33 y no hubo ningún muerto, mientras que en el período anterior fallecía un promedio de un trabajador por mes.

Bajo la gestión de los trabajadores introdujeron varios nuevos modelos de cerámicos. En la etapa anterior, predominaban los modelos europeos medievales que eran diseñados en Italia. Desde que los propios trabajadores se encargan del diseño, han implementado cambios, como los diversos modelos mapuches –diseñados en conjunto con las comunidades mapuches– con el objetivo de reivindicar la cultura de un pueblo marginado y como homenaje a quienes han puesto sus canteras de arcilla a disposición de los obreros ceramistas.

Una diferencia notable entre Zanón y otras empresas recuperadas por sus trabajadores es la relación con la comunidad. En determinado momento pasaron a llamarse, legalmente, Fasinpat (siglas de Fábrica Sin Patrón), se convirtieron en cooperativa y realizaron infinidad de

donaciones: hospitales, escuelas, hogares de ancianos, comedores infantiles y populares, a indígenas y grupos de discapacitados, a bomberos y a la Cruz Roja de Neuquén; llevaron miles de metros cuadrados de cerámicos como muestra del reconocimiento por el apoyo recibido y porque consideran que las ganancias de una empresa deben retornar a la comunidad. La donación más importante, y la más emblemática, fue la construcción de un centro de salud para el barrio Nueva España. En acuerdo con los vecinos, 400 familias que desde hace 40 años reclamaban una sala de primeros auxilios, los cooperativistas de Fasinpat donaron los materiales y construyeron el centro de salud junto a los habitantes del barrio. A su vez, cuando tienen que contratar nuevos trabajadores llaman a las organizaciones de desocupados y a los vecinos para escuchar sus propuestas. De ese modo, los cien nuevos puestos de trabajo creados son ocupados hoy por jóvenes que tienen gran dificultad para insertarse en el mercado de trabajo.

Pero la comunidad también apoya a Fasinpat. La fábrica está abierta a todos los que quieran visitarla. Cada semana estudiantes escolares y personas de toda Argentina (y una buena cantidad de extranjeros) llegan hasta la ex Zanón a conocer la experiencia, ya que es una de las pocas fábricas modernas –totalmente automatizada y con algunos procesos robotizados– en manos de los trabajadores. A su vez, cuando la policía intentó desalojarlos (el 8 de abril de 2003) miles de vecinos rodearon la fábrica para impedirlo. Poco después, nueve mil personas acudieron a un festival de rock dentro de la fábrica, para mostrar la solidaridad de la comunidad con los trabajadores.

Actualmente mantienen una página web, cuentan con un programa de radio y un periódico mensual de circulación nacional²⁴⁶ Se han realizado además varios videos donde relatan aspectos diversos de su experiencia. Tienen buenas relaciones con las demás empresas recuperadas y a menudo realizan viajes para transmitir su experiencia y conocer la de otros trabajadores en situaciones similares. Recientemente participaron del 1er. Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas, realizado del 27 al 29 de octubre en Caracas, Venezuela.

Viaje dentro del monstruo fabril

En el folleto «Zanón bajo control obrero», explican su forma de trabajo:

«Nos interesa que conozca que detrás de cada cerámico hay una historia y una realidad que hace posible que la rueda siga girando. Todo el proceso y todas las decisiones están en manos de los trabajadores. Somos nosotros los que decidimos qué comprar, cómo vender, qué y cómo producir». Quizá la mayor diferencia entre Zanón-Fasinpat y el resto de las empresas es la forma como se organizan para producir: «Esta fábrica es un engranaje donde cada uno aporta un poquito, donde no hay jerarquías y donde el compromiso y la responsabilidad con el trabajo determinan la calidad del producto y el futuro de esta gestión».

Las diferencias entre la gestión actual y la anterior son impresionantes. Un viejo trabajador cuenta: «No teníamos permiso ni para ir al baño. Tenés los caminos marcados. Con rojo te marcaban los lugares donde había máquinas automáticas y tenías que ir con más cuidado, y los azules son los recorridos que podés hacer. Antes, la gente de hornos tenía ropa roja, la de los electricistas era verde, y así. De esa manera identificaban si había uno de otro sector en un lugar que no le correspondía. Era como una cárcel» (López Echagüe, 2002:178). Los gerentes estaban en un piso superior, en unas oficinas con vidrios desde donde los vigilaban, y más cerca de ellos estaban los dirigentes sindicales que seguían los pasos de los trabajadores.

²⁴⁶

El periódico se llama: *Nuestra Lucha* y la página web es: www.obrerosdezanon.org.

Cuando retomaron la producción, las asambleas de cada sector comenzaron a nombrar coordinadores, que se hacen responsables por la marcha de la producción y dialogan con sus compañeros cuando surge algún problema. Cada varios meses los coordinadores van rotando de modo que al cabo de cierto tiempo toda la sección ha pasado por el puesto de coordinador. Como señalan los entrevistados, cada coordinador gana el mismo salario que los demás pero tiene más responsabilidades». Carlos Saavedra, que fue coordinador general de toda la fábrica, reconoce que la tarea exige más horas de trabajo que las normales, y añade:

«No controlo a nadie ni me controlan. Simplemente todos rendimos cuentas del trabajo que realizamos. Los números son claros. Cualquiera los puede ver. Que yo sea coordinador o no es una decisión de la asamblea y que no lo sea también va a serlo. Cada uno tiene que cumplir con la responsabilidad que se le ha pedido» (Magnani, 2003: 143-44). Este punto, el del control, es el que más llama la atención, sobre todo al tratarse de una gran fábrica. En su lugar, los obreros de Zanón instalaron la confianza mutua y la responsabilidad.

La fábrica está dividida en 36 sectores que trabajan durante tres turnos de ocho horas. Cada sector tiene su coordinador. «Cada lunes se hace una reunión de coordinación y allí se decide lo que el turno necesita, se resuelve el problema que trae cada sector y si no se resuelve se hace una asamblea donde se juntan todos los turnos. Pero el producto final que sale a la venta es responsabilidad de todos y no sólo de ese compañero, porque trabajamos todos a la par, en conjunto desde el barro hasta que termina el cerámico y va para venta²⁴⁷»

Una vez por mes realizan una «jornada» que dura todo el día en la que participa toda la fábrica. Es la reunión más importante, en la que discuten todo: desde el tipo de calzado que necesitan en cada sección hasta las compras que hay que realizar y las actividades externas vinculadas a la solidaridad. «Se discute de lo social, de la producción, de lo político. Para cada punto tenemos un orden del día y hasta que no se resuelve no se levanta la jornada, es muy importante llegar a un acuerdo entre todos», relatan los obreros. Sin embargo, reconocen que este modo de funcionar, democrático, participativo y horizontal, requiere muchas energías: «Es desgastante pero es productivo porque le encontrás solución a todos los problemas debatiendo entre todos. Es peor si dejás pasar el tiempo y surgen temas que generan dudas. Hay muchas cosas que a lo mejor no se entienden en un primer momento; hay sectores que manejan dinero como compras, ventas, el sector administrativo. Para eso se puso a dos compañeros que les llamamos los síndicos, que controlan los gastos. Ellos mes a mes dan un informe de cuánto se está gastando, cuánto se está comprando. Se da un informe de todo eso y así le demostramos transparencia al compañero. Si queda un dinero sin gastar lo podemos usar para arreglar una máquina o compramos materia prima. Y todo se resuelve en la asamblea de sección o en la jornada».

La asamblea estableció algunas normas de convivencia. Todos deben llegar a la fábrica 15 minutos antes de comenzar el trabajo y salir 15 minutos después del horario establecido, para que puedan ponerse en contacto con las novedades del día. Dos ejemplos que muestran luces y sombras: en una ocasión debieron tomar la dolorosa decisión de despedir a un compañero que estaba robando, pero en otro momento «a un compañero con problemas de adicción se le pagó un tratamiento, y se le conserva el puesto de trabajo» (Lavaca, 2004: 40).

Por curioso que parezca, el tiempo dedicado a debatir de modo horizontal redundaba en más eficacia a la hora de producir, algo que va a contracorriente del modelo empresarial hegemónico. Quizá porque, como apunta Saavedra: «las horas no quieren decir lo mismo que antes. Antes trabajaba 12 horas y volvía a casa explotado, destruido. Hoy si vuelvo a casa cansado, es un tipo diferente de cansancio. Porque por adentro te pasa una caravana de satisfacciones que a veces es difícil de

²⁴⁷ Entrevista personal a Mario Balcazza y José Luis Urbina

explicar» (Magnani 2003:144). Antes, cuando sonaba la sirena que marcaba el fin del turno de trabajo, los obreros salían corriendo a sus casas para olvidarse del trabajo.

«Ahora me quedo aunque no tenga que hacerlo», dice Saavedra, insinuando que el trabajo puede ser algo más que una obligación para convertirse en una satisfacción. Por su parte Juan, trabajador de la línea de producción, sintetiza los sentimientos de muchos obreros: «Yo antes veía pasar un cerámico por la línea, y era un cerámico y punto. Ahora cada cerámico que pasa por la línea es como algo nuestro que va ahí, es como algo que te pertenece» (Cafardo y Domínguez, 2003: 36).

Ahora los trabajadores de la ex Zanón esperan que el gobierno argentino se decida a estatizar la fábrica y permitirles mantener el control. Y que algún día el Estado, que hasta ahora nunca les compró nada, pueda convertirse en un cliente que contribuya al crecimiento de un proyecto que está demostrando que, verdaderamente, «otro mundo es posible».

Bibliografía

CAFARDO Analía y Paula DOMÍNGUEZ (2003) Autogestión obrera en el siglo XXI, Centro Cultural de la Cooperación, Cuaderno de Trabajo No 27, Buenos Aires.

LAVACA (2004) «Sin Patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores», Buenos Aires.

LÓPEZ ECHUAGÜE, Hernán (2002) La política está en otra parte, Norma, Buenos Aires.

MAGNANI, Esteban (2003) El cambio silencioso, Prometeo, Buenos Aires.