

## Capacitación y rotación en el trabajo, auto-gestión técnica de la producción

### *Dos momentos en la lucha de los obreros de Petroquímica Argentina*

Juan Alfonso Dowling

Las condiciones existentes en Argentina a partir de la política económica del gobierno de Arturo Frondizi, (a principio de la década de los 60) crean las premisas para que, dentro de la internacionalización del capital, una fábrica con nueva tecnología se instale en la región de San Lorenzo, provincia de Santa Fe. Se trata de Petroquímica, S. A., PASA en la expresión más popular.

Los funcionarios de PASA, emprendimiento de una suma de varias multinacionales asociadas, son conscientes de la realidad nacional que tienen que enfrentar: una clase obrera con una gran tradición de lucha. Y por eso montan junto con el complejo industrial una organización sindical que garantiza una reacción mínima a los criterios de funcionamiento de su fábrica. En otras palabras, se trata de evitar que sus trabajadores se "contaminen" con el resto del movimiento obrero organizado, por lo cual se crea un *sindicato de empresa*, con una dirección pro-patronal.

Con todo esto, a escasos dos años de inicio de las actividades de PASA, los obreros tomamos en nuestras manos el sindicato (Sindicato de Obreros y Empleados Petroquímicos Unidos, SOEPU), imponemos la unidad de acción con nuestros hermanos de clase e iniciamos luchas que ponen en cuestión el poder despótico absoluto impuesto en estos primeros años por la patronal.

Así, paulatinamente los obreros fuimos aumentando nuestro *control* sobre la patronal, y esto repercutió de alguna manera sobre la organización del trabajo. Medidas tales como:

Quite de colaboración (de la forma en que originariamente estaba organizado el trabajo, la colaboración "voluntaria" era un requisito indispensable para el buen funcionamiento del complejo industrial), la negativa de realizar horas extras, la lucha entablada para eliminar el trabajo a través de terceros (es decir, empresas sub-contratistas), etc., fueron momentos en que las respuestas dadas por el capital a nuestras luchas, implican cambios sustanciales en la estructura productiva. Aclaramos que el carácter totalmente automatizado del proceso de trabajo, hizo que su forma técnica se mantuviera casi inalterada, más, la organización del trabajo concomitante sufrió alteraciones importantes. Desde una situación en donde no se podía desobedecer ninguna orden superior sin riesgo de sanción disciplinaria, se pasa finalmente a otra, en donde los obreros tomamos la fábrica durante 28 días, aseguramos su funcionamiento autogestionando el proceso técnico de producción bajo la mirada atónita de la patronal.

Nos interesa destacar dentro de esta larga experiencia, dos momentos que por su significación quizás aporten una base material a nuestro debate. Se trata de una lucha reivindicativa que dio como resultado la formulación de un planteo que cuestionó la organización capitalista del trabajo, esencialmente en su división dentro de la fábrica con el poder vertical, esto es la *capacitación y rotación en el trabajo* (CRyT); por otro lado, la toma de fábrica.

## El trabajo en la industria petroquímica.

Pese a los esfuerzos de los capitalistas por mantener el máximo de división en el seno de la fábrica, la situación de la producción, con el grado de automatización alcanzado, crea la necesidad de un *obrero colectivo* cada vez más complejo.

La propia especialización extrema entra en contradicción con las necesidades técnicas de la producción automatizada. Esto aparece claramente en la industria petroquímica. Desde que el capitalismo se impone como modo de producción dominante, la máxima parcialización de las tareas y la organización centralizada siempre marcharon juntas; la nueva industria surge entre otras cosas, de la necesidad de superar las trabas impuestas por los límites físicos del trabajador, como las de su resistencia organizada. Se avanza en la automatización al punto tal, que el obrero se transforma en un vigilante del proceso de trabajo. Esto requiere entonces, un obrero tanto individual como colectivo, con una capacidad mayor de raciocinio, o sea, un operario que actúa más como intelectual que como trabajador físico. No es su capacidad de hacer tantas piezas por hora lo que importa, sino si actuación precisa cuando por alguna eventualidad no programada proceso continuo y automático deja. de producir dentro de los padrones establecidos. Vemos así que la parcialización de las tareas que se justifica por la necesidad de quitar al trabajador el control sobre el proceso de trabajo, se opone en gran medida a la nueva tecnología.

Nos interesa ver, entonces, cuáles son las consecuencias de este nuevo obrero productivo fruto de la tecnología que automatiza totalmente la producción. Lo primero que podemos destacar es que los hombres ya no son obreros absolutamente parcializados, acoplados a una simple función repetitiva. Para cumplir con cierta eficiencia sus funciones tienen que tener como mínimo una idea global del proceso al que están sujetos. Así como el proceso está unificado en el ámbito de la máquina, unifica en un gran equipo a sus vigilantes. Aquí, la propia coordinación capitalista tratando de mantener las funciones de planificación separadas de los productores directos pierde sentido. Pues pese a su dirección jerárquica y centralizada, necesita que los ejecutores tengan cierto nivel teórico para hacer eficientemente el trabajo.

Pese a la gran división existente entre dos sectores dentro de la fábrica, el de operaciones y el de mantenimiento, en ambos casos nos encontramos con características que diferencian a estos obreros de cualquier otra industria tradicional. En *operaciones* la idea global del proceso productivo es un requisito sin el cual por más práctica que tenga el obrero en su tarea particular no es posible hacer funcionar eficientemente el complejo. Esto se da más por la capacidad colectiva que por la individual. En *mantenimiento* el dominio de un oficio, como ser mecánico, electricista, etc., es insuficiente sin el conocimiento del proceso en el que está inserto aquel equipamiento al que este trabajador tiene que aplicar sus cualidades específicas. En última instancia se hace necesario una coordinación entre el obrero de mantenimiento y el operador de planta.

Entonces, la propia colaboración lleva a los obreros a tener una participación global en la producción. Su oficio o especialidad marcha junto con un conocimiento general de todo el complejo en el que trabaja. Esta necesidad de la industria moderna no la pueden evitar los capitalistas. Aparece claro, entonces, que la organización centralizada de la producción implica, fundamentalmente, mantener separada la ejecución de la planificación (en PASA, por cada dos obreros hay un "casco blanco", es decir un jefe o supervisor). En la práctica se ve claramente esta separación como

algo artificial. Tanto aquel que realiza el trabajo como el que lo dirige están en condiciones de hacer ambas cosas. Es más, la mayoría de las veces el ejecutor sabe mejor lo que hace que su jefe.

Particularizando diremos entonces que la industria petroquímica —juntamente con otras tales como electrónica, nuclear, etc. — es hija directa del prodigioso desenvolvimiento tecnológico de mediados de este siglo. Su característica sobresaliente es que por la complejidad del proceso productivo, una diversidad de oficios se integra en el *trabajador colectivo* para asegurar el funcionamiento del complejo industrial. Se integran antiguas profesiones tales como:

Mecánicos (automotor, bombas y equipos, turbinas, etc.), cañistas, electricistas, soldadores (eléctrico, autógena, alta presión, etc.), carpinteros, aisladores, chapistas, etc. (más de cuarenta oficios o especialidades), con la de instrumentistas y, fundamentalmente, la de operadores, que controlan y hacen marchar la producción. Los obreros así integrados, no son una simple suma. Adquieren una forma cualitativamente distinta, nosotros lo llamamos entonces *obrero colectivo*.

Para concretar podríamos decir que la organización del trabajo en la producción capitalista moderna, como la petroquímica, es, como mínimo, resultado de dos necesidades opuestas:

1) Asegurar la organización centralizada, jerárquica, del proceso productivo, para lo cual la parcialización de tareas es requisito indispensable.

2) Una organización técnica de la producción que contradice esta máxima parcialización de tareas; y en esta perspectiva la propia dirección centralizada.

Para que nuestro análisis de la CyRT y la toma de fábrica queden más claro, pasaremos ahora a una resumida descripción de la vida en la fábrica.

### **La vida en la fábrica**

Si nunca se ha entrado en una petroquímica, la sensación que uno experimenta cuando se lo hace, es la de estar frente a un montaje cinematográfico de una película de ficción científica. Los equipos distribuidos en un gran espacio físico, las torres apuntando al cielo, algunas con más de sesenta metros de altura, que al cortar el horizonte nos dan la idea de un gran campo de despeque de naves espaciales.

Si nos dirigimos a la sala de control, el asunto aparece más fantástico. Un ambiente amplio, rigurosamente acondicionado con una temperatura aproximada de 220 centígrados (esto por los instrumentos y no para los operadores). En el centro de la sala una consola con sus controles. Frente a ella un panel de instrumentos de los más diversos posibles, que con sus plumas coloridas marcan permanentemente sobre las planillas, las condiciones de funcionamiento de los distintos equipos que forman la planta.

Obreros que tranquilamente observan. De vez en cuando alguien se levanta de su silla, da un pequeño "toque" a algún instrumento. Se cambia o se acomoda una cartilla. En algún momento transcribe los datos del proceso en una planilla. Apaga la alarma. Se actúa para corregir aquello que provocó la actuación de la misma.

Saliendo de la sala, en la parte externa, al aire libre, podemos ver algunos trabajadores arreglando algún equipo, un operador abriendo o cerrando una válvula, o sacando una muestra para mandar al laboratorio. Pero lo que llama la atención son las pocas personas, a veces ninguna, pérdidas entre la inmensidad de las instalaciones.

Si nos trasladamos a mantenimiento, la cosa cambia un poco. Un gran galpón, donde, ahora sí puede verse gente trabajando en sus mesas, máquina, herramientas, bancos de pruebas, etc.

Aquí tenemos algo que se puede asemejar a una fábrica tradicional, mas una diferencia llamaría la atención de alguien familiarizado con la vorágine de la industria. Es el ritmo de trabajo. Los hombres no están requeridos por el imperativo de la producción. Su función es actuar, cuando requerido, por algún desperfecto para evitar que la producción misma se detenga. Así pasa la mayor parte de su tiempo realizando tareas previamente planificadas, sean éstas de mantenimiento preventivo, sean reparaciones de aquellos equipos que tienen otro de reserva. Esto da al obrero un gran margen para determinar su ritmo de trabajo.

Cuando un obrero entra a trabajar a PASA, junto con todas las instrucciones sobre su trabajo, medidas de seguridad de la industria, etc., se le entrega también un *Manual de comportamiento y medidas disciplinarias*. Este manual es una interminable lista de aquellas cosas prohibidas, que bajo pena de suspensión o despido el operario no debe hacer. Más, rápidamente, el obrero se amolda a la vida cotidiana que implica, entre otras cosas, el "hacer lo que no se debe".

Los capitalistas contratan a sus obreros para que trabajen durante el período en que le venden su fuerza de trabajo, pero el carácter automatizado de la producción deja un gran tiempo libre, es decir en que el obrero no tiene que estar haciendo algo que se puede físicamente constatar. Esto hace que el comportamiento formal frente a cualquier autoridad jerárquica entre en contradicción con la rutina diaria del trabajo. Una dualidad difícil de observar por alguien no incorporado en esta rutina.

Un obrero familiarizado con sus equipos sabe perfectamente cuáles son las tareas necesarias y cuáles no. Y las necesarias son generalmente esporádicas, ocupando poco tiempo en la jornada laboral. El obrero dispone así de un tiempo que podemos llamar excedente, administrado por el mismo a su criterio, teniendo en cuenta naturalmente que está dentro de una planta petroquímica y no en la playa o en el club.

Pero la "mala imagen" que se crea al estar aparentemente sin hacer nada, lleva a que durante algún tiempo se debe demostrar estar trabajando. La mayoría de las veces realizando tareas inútiles, que si se planificará la producción desde otra óptica serían desechadas.

La realidad cotidiana no respeta la formalidad del aparentar y de las indicaciones del reglamento, esto es difícil de observar para quien no comparte el día a día de la fábrica. Por ejemplo, veamos que sucede en la realidad.

Un grupo de trabajadores llega a la fábrica. Luego de marcar su cartón en el reloj de entradas se dirige a su lugar de trabajo. Para esto algunos caminamos aproximadamente un kilómetro. Somos cordialmente recibidos por nuestros compañeros ansiosos por salir de la cárcel en que estuvieron presos ocho, y algunos, 16 horas. Recibimos las informaciones sobre cómo está el proceso de trabajo del área de la que nos haremos cargo. Novedades que, después, verificaremos en el Libro de Novedades.

Si nada grave sucede (esto, lo más común) charlamos un poco, cambiamos algunas bromas, y nos dirigimos a nuestros lugares preferidos dentro de la sala de control. Algunos sacan sus periódicos o revistas, otros preparan el café o el mate, (éste especialmente prohibido por su carácter social, pues nos reunimos a tomar todos juntos).

Corre el mate. Dependiendo del día las conversaciones varían un poco. Si es domingo o lunes, generalmente se discute de fútbol, otras veces es la política, una medida del gobierno, etc., discusiones éstas que pueden llevar varias horas de acalorados debates.

El operador de tablero da una recorrida por el mismo, de vez en cuando, el operador de planta sale un instante a sacar algunas muestras, cambiar una bomba, ver los niveles de aceite de los equipos a su cargo.

Nuevamente todos a la actividad social dentro de la sala de control. Algunos, los más fumadores, pasan gran parte de la jornada en la caseta para fumar, pues las reglas de seguridad (estas sí respetadas) recomiendan no hacerlo en lugares de trabajo por los peligros obvios, al trabajar con hidrocarburos inflamables.

Si estamos en el turno nocturno (de 00 a 08 horas) es posible que algún compañero que no ha podido dormir, nos pide que cuidemos unas horas su sector de trabajo y desaparece como por arte de magia.

Dependiendo de la época y los gustos particulares de los grupos, podemos encontrar a compañeros jugando damas, ajedrez, cartas, dados, etc. Por ejemplo, si en la época del torneo mundial de ajedrez, Fisher-Spassky a alguien se le ocurriera hacer una requisa, aparecerían una infinidad de juegos de ajedrez. En nuestro turno nos habíamos especializado en hacer tableros, que distribuimos por toda la fábrica.

Los feriados y domingos: ¡Algunas comilonas!

En la planta de Butadieno (materia prima para hacer caucho sintético) había un caño de unos ciento cincuenta centímetros de diámetro, en la que pasaba producto a más de quinientos grados centígrados. En aquella época de "vacas gordas" se hacía una *parrillada al caño* de chuparse los dedos. Y era común que compañeros de otras secciones se arrimaron al fogón. Demás está decir que los petroquímicos desarrollamos una gran fama de buenos cocineros.

Ahora..., en algunas ocasiones esta normalidad es quebrada.

¡Una repentina falta de energía!

¡El frío de la noche de invierno saca de especificación una torre de destilación!

¡El filtro de una bomba se tapa y no manda suficiente flujo!

¡El rehervidor de la torre está sucio y no calienta lo suficiente!

¡A correr entonces!!

Aquí, la solución puede ser rápida. Más también puede implicar varios turnos de correrlas. Finalmente todo se encauza nuevamente, la tranquilidad vuelve. Se retorna a la vida "informal" que en última instancia hace más llevadera esta vida de presidiario.

Nuevamente, alguno lee el diario. Otros junto al mate charlan sobre las últimas novedades políticas. Alguien se divierte haciendo alguna broma a un compañero.

Algún obrero de otra industria distinta podrá decir leyendo estas líneas: ¡"de qué se quejan"!

Grande es el engaño. Son muchos los efectos nocivos para la vida de los obreros petroquímicos. Sólo al acercarse a unos kilómetros de PASA ya se sienten los olores desagradables de los hidrocarburos.

La contaminación, la mudanza semanal del horario de trabajo, el tener que trabajar durante todo el año, sin respetar domingos ni feriados. Una serie de factores, en

fin, que ponen nuestra vida a contramano de la sociedad y la familia (ese bien tan apreciado por los defensores de la sociedad occidental y cristiana).

Enfermedades como fatiga, insomnio, gastritis, úlcera, etc., se comienzan a detectar en forma alarmante luego de algunos años de trabajar en este tipo de industria.

Al fin y al cabo, la "informalidad" hace que el infierno de la alienación capitalista en el trabajo no nos enloquezca prematuramente, haciendo nuestro destino menos trágico, si es que la tragedia se puede disminuir.

### **La lucha por la capacitación y rotación en el trabajo**

Pasando los primeros años de funcionamiento del complejo petroquímico, la situación de los obreros se va tornando difícil. Desde el inicio la estructura jerárquica de la organización del trabajo, está planteada de forma tal que por la alta especialización de la mayoría de los obreros, los mismos se encuentran ocupando las categorías superiores. Así las posibilidades de progresar individualmente a través del ascenso se hace imposible. Por otro lado el hacer siempre lo mismo torna el día a día cada vez más monótono. Frente a esto aparecen los comportamientos distintos. El de aquellos más condicionados a la división del trabajo existente que esperando algún ascenso por demás improbable, por el premio a su aplicación y dedicación se sienten conformes de pertenecer a aquello que algunos llaman aristocracia obrera". Otros, inconformistas no absorbidos en la desenfrenada lucha por mejoras por méritos individuales, veníamos cuestionando diversos aspectos de la vida en la fábrica. De estos últimos sale el planteo de acabar con la rutina en el trabajo. A partir de aquí un profundo debate envuelve a todos los compañeros.

El pro y los contras son profundamente discutidos. Aquellos compañeros que ponen una diversidad de "peros" son lo que en definitiva se hallan a gusto con el "ser petroquímicos". Se oponen a la CyRT desde planteos tales como: "si aumento mi capacidad de trabajo al punto de poder realizar varias tareas dentro de distintos oficios, la única que sale ganando es la patronal que tendrá a disposición menos hombres para realizar sus trabajos". Este planteo que supuestamente envolvía una justa defensa desde el ángulo del vendedor de fuerza de trabajo era fácilmente percibido como sin fundamento cuando la propia patronal decía: "si nosotros capacitamos a nuestros obreros por encima de la media de la zona industrial, los mismos saldrán a trabajar fuera de PASA, con mejores salarios".

En última instancia, se comprobaba que la rutina había absorbido de tal manera a algunos compañeros que cualquier mudanza en su vida "tranquila" lo consideraba un atentado.

Más estas preocupaciones reforzaron la discusión. Poco a poco los petroquímicos éramos un solo hombre en nuestra lucha por conseguir la capacitación y rotación en el trabajo.

¿Por qué poner límites a una de las únicas experiencias que da algún sentido a nuestra vida, aprender?...

¿Por qué seguir condenados de por vida a una misma rutina, siendo que dentro de la propia fábrica son casi infinitas las posibilidades de hacer cada día algo distinto, quedando esto limitado sólo por la libre voluntad de cada obrero?

¿Por qué quedarnos con los conocimientos adquiridos cuando entramos a la fábrica, si es posible avanzar en nuestra capacitación?

Todos estos interrogantes, y muchos más, se dieron a lo largo de muchos meses. El resultado final de toda esta discusión termina con la redacción de un Anteproyecto

para discutir con la patronal en las paritarias, que podríamos resumir en los siguientes términos.

La diversidad de oficios y especialidades existentes dentro del propio complejo petroquímico (más de 40) crea la base material para que todos los obreros de la industria puedan capacitarse tanto en su especialidad hasta llegar al máximo de conocimiento posible, como en cualquier otra especialidad. Esto es, una capacitación vertical (dentro del mismo oficio) y horizontal (sin límites dentro de todas las posibilidades). Veíamos que el límite estaba condicionado por el interés de cada obrero. Esto es, si alguien no quería romper con la rutina de su trabajo, allá él. Lo que reforzaba y daba vida a la capacitación así planteada era la rotación en el trabajo. Aparte de exigir que un 100/o de los obreros estén capacitándose, luego podría trabajar en el lugar que más le gustara. Pudiendo hacer rotaciones diarias de acuerdo a los gustos de cada obrero, cuidando de cubrir todos los sectores necesarios al buen funcionamiento.

Nuestro planteo de CyRT es parte de un paquete de reivindicaciones a discutir con la patronal en la renovación de nuestro convenio colectivo de trabajo. Frente a esto la patronal plantea su proyecto alternativo.

Veíamos que una de las características de la industria moderna, en el capitalismo, es estructurar la organización del trabajo de forma tal de evitar que crezca el poder de los obreros sobre el proceso productivo. La posición de la patronal tiene entonces como base esta premisa. Es así que se plantea una capacitación solamente vertical, ésta hasta la máxima capacitación del obrero dentro de su oficio. Naturalmente ni que hablar de rotación en el trabajo.

Como vemos dos ópticas se enfrentan totalmente. Estas posiciones extremas ponen más claridad que mil discursos sobre la deshumanización del trabajo, que el obrero siente en carne propia. Se ve con claridad que la división que lo condena a hacer siempre lo mismo no es consecuencia del desenvolvimiento tecnológico, sino una premisa de dominación social, propia de una sociedad de clases para asegurar la expropiación del excedente producido.

El propio carácter de profundo cuestionamiento de la organización capitalista del trabajo que llevaba implícita la CyRT hizo que este combate protagonizado por un sector de avanzada del proletariado industrial moderno diera como resultado un triunfo pequeño. Prácticamente se firma el nuevo convenio de trabajo con la aceptación del planteo de la patronal, con algunas modificaciones, tales como la de que un obrero se podría capacitar en oficios afines. Por ejemplo un electricista podría aprender tanto práctica como teóricamente cosas de instrumentista; un operador de una determinada planta podría hacer su curso en otra, aprendiendo su proceso técnico en el ámbito teórico y prácticamente dirigiendo su producción.

Diremos finalmente que la CyRT queda como planteó a enfrentar en una lucha más profunda. Que rebasando los límites de la fábrica, plantee una alternativa a la des-humana explotación capitalista, donde la acción colectiva de la clase como un todo demuestra que no está lejos el camino de su liberación.

### **La toma de fábrica**

Imposibilitados de profundizar aquí sobre la situación política de Argentina allá por 1974, simplemente diremos que habiendo los militares retornado al poder a los civiles, recayó este en el peronismo, primero en la figura de su líder y, después de su muerte, en la de su mujer, "Isabelita". La ideología nacionalista burguesa del peronismo se reflejaba en una gran parte de los obreros petroquímicos. Lo menos

que podemos decir es que esta ideología estaba en contradicción con las aspiraciones inmediatas de los obreros, pues, se pedía un sacrificio "para sacar la patria de la encrucijada en la que habían sumido los gobiernos después del 55 (año en que cae el gobierno de Perón). Quienes recurrían a medidas de fuerza que implicarían una disminución o suspensión de la producción, eran acusados de "traidores" y "saboteadores" por el propio general Perón.

Al ser agredido un compañero del servicio del comedor por parte del concesionario que lo administraba, los obreros nos vemos frente a la necesidad de dar una respuesta. Cuando reunidos en asamblea de fábrica exigimos a la patronal que sea retirada la concesión y que PASA se encargará directamente del comedor; la negativa de PASA no deja otro camino más que la lucha.

Entrar en medidas de fuerza que repercutieron en la producción, implicaba un desafío al gobierno, la burocracia sindical nacional (que ya nos tenía entre ojos por no estar dentro de sus cuadros y considerarnos "rojos"). Pero lo más grave era que la ideología dominante estaba depositada en la cabeza de una gran parte de los obreros, es así que no se trataba sólo de enfrentar las estructuras externas existentes para contener las luchas sociales, sino la propia barrera ideológica de la conciliación de clases en la conciencia de muchos compañeros. Luego de varias horas de debates, un obrero del que nadie lo esperaba, propone la toma de fábrica. Así ese "sentido común" que caracteriza a la clase obrera, encuentra en la toma de fábrica una forma de enfrentar la situación, sin forzar a fondo la conciencia política. Revolucionarios, sindicalistas, activistas, nos encontramos así con una situación en donde se plasmaba, sin nuestro impulso, una medida profundamente anhelada por muchos de nosotros.

Podríamos resumir entonces que, un atraso en la conciencia política de los obreros los lleva a recurrir a una forma de lucha, que en su desarrollo implicó una negación del poder despótico de la patronal y una situación que repercutió fuertemente, forzando a una reflexión profunda sobre aspectos importantes.

Cuando los obreros, reunidos en un comité de producción, nos sentamos a discutir en el galpón de Mantenimiento (nuestro cuartel general) qué medidas tomar para asegurar la continuidad del proceso productivo, nos miramos por algunos instantes y alguien naturalmente dijo: "Lo de siempre! dejar que la planta siga produciendo, pues ella se encarga de que las cosas continúen. Es sólo tener un poco más de cuidado, de hacer las cosas de forma tal de demostrar a la empresa y a la sociedad que los obreros somos capaces con nuestras propias manos de gestionar las fábricas".

Esto es posible entonces porque en este caso, la industria petroquímica, como ya describimos, se trata de un proceso auto-sostenido en su propia estructura, que con un mínimo de esfuerzo humano y con un trabajador colectivo e individual capaz, asegura de forma natural el normal funcionamiento del proceso sin necesidad de todo el aparato montado artificialmente por el capital para mantener su poder despótico sobre el trabajo.

La vida en la fábrica se organizó de tal manera que varios comités funcionaron asegurando todas aquellas medidas necesarias para enfrentar el conflicto planteado. Un comité de producción que se reunía todos los turnos en las primeras horas de trabajo y funcionaba de la siguiente manera.

Cuando un conjunto de compañeros entraba a trabajar, se dirigían a sus respectivos puestos. En cada sección se reunían los operarios y discutían los problemas existentes, las prioridades en cuanto a mantenimiento, etc. Se nombra un delegado que llevaba a la reunión del comité de producción lo resuelto en su sección. En este



comité, el conjunto de representantes de todos los sectores de la fábrica coordinaba la forma de llevar a cabo el trabajo del turno. Se consideran las prioridades y en función de las mismas se distribuían los compañeros de Mantenimiento.

También durante esas reuniones se consideran todas las informaciones sobre el estado del conflicto, las discusiones con la patronal, las posiciones del Departamento de Trabajo, las posiciones de los grupos políticos, etc. Inmediatamente todos los compañeros se dirigían nuevamente a sus lugares de trabajo.

Otros comités complementaban las funciones excepcionales que existían. Uno de seguridad, controlaba el movimiento de la entrada y haciendo guardia en el perímetro de la fábrica para evitar cualquier intento de sabotaje o infiltración de elementos ajenos a los obreros. Un comité de abastecimiento aseguraba los alimentos necesarios para la subsistencia; otro se encargaba de las relaciones hacia fuera, como así también lo referente a las discusiones con la empresa a través del Departamento de Trabajo para resolver el conflicto.

La fábrica al quedar en nuestro poder, se estructuró de tal manera que se permitía el paso del personal fuera de convenio, es decir jefes, supervisores, etc. Estos podían circular libremente dentro de la fábrica, previa requisita en la entrada, cosa que irritaba a muchos "cascos blancos" autoritarios.

Ahora bien, esta medida vista desde fuera puede parecer como una debilidad, pero, en los hechos, fue una de las cosas más interesantes. Los que otrora se sentían los aseguradores del funcionamiento de la fábrica, "irreemplazables" dirigentes, de una hora para otra vieron sus funciones inútiles. Deambulaban por la fábrica como turistas, como visitantes que, inservibles, observaban superar récord de producción, mantenimiento, modificaciones en el proceso productivo, que ellos nunca antes hubieran aceptado, impotentes al no poder incidir de manera alguna. La reacción de este sector frente al conflicto fue diversa. Algunos más compenetrados de la realidad social que los colocaba en la función de "vigilante" innecesario de los hombres en vez del proceso productivo, se sentían mancomunados con los obreros, aprobaban sus luchas. Otros, más fieles a sus funciones de lacayos, sufrían terriblemente y anidaban la "venganza" para cuando todo volviera a la normalidad.

Pero todos sin excepción recibieron el mensaje de la clase obrera, en ese momento protagonizado por un pequeño destacamento de avanzada del proletariado industrial: "vuestro parasitismo no es necesario, tienen los días contados".

La rutina en el trabajo, la labor en turnos rotativos sin sábados, domingos ni feriados:

La separación entre planificación y ejecución, etc., quita todo el sabor al trabajo necesario y creador de riquezas. Sumado a esto todas las enfermedades físicas y mentales, hace que los 28 días de libertad que significaron para muchos la mejor terapia a sus males. Compañeros escépticos, pesimistas, en esos días adquirieron tal dinamismo que parecían irreconocibles. Muchos de nosotros por varios días no salimos del complejo.

Ahora se hace necesario decir alguna cosa sobre el comportamiento general de los compañeros que ejercían funciones sindicales, es decir nuestros representantes permanentes frente a la patronal y el Estado. Con honrosas excepciones, pusieron trabas a cualquier medida tendiente a profundizar la experiencia en el sentido de afirmar la autonomía obrera, de pisotear el poder despótico de los capitalistas. Un

ejemplo del que fueron unos de los protagonistas directos, nos dará una idea clara de lo que trato de decir.

Una de las reivindicaciones más sentidas era la disminución de la jornada de trabajo. Se peleaba por las 6 horas desde hacía algunos años. Arduos intentos se realizaron para unificar la lucha en toda la zona industrial, conscientes de la resistencia de los capitalistas a tal propósito. Un grupo de compañeros, aprovechando el tener la fábrica en nuestro poder, impulsamos la idea de organizar nuestro trabajo en turnos de 6 horas. A través de las reuniones del comité de producción llevamos la idea a todas las secciones; se hace un levantamiento de las condiciones en las distintas áreas de trabajo, finalmente llegamos a programar el trabajo de forma tal que colocando a todos los compañeros en distintas funciones, con el número de obreros existentes cubrimos todas las necesidades con ¡6 horas de trabajo por turno!

En una de nuestras diarias asambleas generales ponemos la propuesta a consideración de nuestros compañeros. La comisión directiva del sindicato en su mayoría se opone argumentando que no debemos "complicar la situación". Querían lo antes posible llegar a un acuerdo y devolver la fábrica a los patrones. La cosa les quemaba. Está de más decir que por las propias condiciones en que se dio el conflicto, decíamos, las limitaciones en la conciencia producto de una ideología todavía atada a la mierda del nacionalismo burgués del peronismo tenían su peso. Dirigentes con influencia (era nuestro sindicato uno de los más radicales en la época), apoyados en el mecanismo que posibilita la burocratización que no es sólo un fenómeno de simple deseo de los dirigentes de imponer sus ideas, sino una práctica que está afianzada en lo más profundo de la conciencia y de la acción sindical, son difíciles de combatir hasta impulsando medidas reivindicativas del porte de la de las 6 horas.

Estas limitaciones no oscurecen el cielo. Creemos que el saldo de la lucha fue esencialmente positivo. Y cuando colocamos el rótulo "**PRODUCIDO BAJO CONTROL OBRERO**" en los cajones de caucho que luego recorrerán el mundo con la exportación de los productos de PASA un profundo orgullo nos embargaba a todos.

Dejamos aquí nuestro trabajo. Somos conscientes de que el tema planteado deja una infinidad de interrogantes sin responder. Nuestra intención era lanzar estas reflexiones vividas, para que juntos veamos las conclusiones que complementen la descripción de los hechos, y así enriqueciéndose sean un elemento más para el bagaje de la memoria histórica que ayude a la clase obrera a recorrer más rápidamente el camino de su emancipación definitiva.

*México. 7 de julio de 1981*