



# Ciencias administrativas

## REVISTA DIGITAL FCE - UNLP

### ARTÍCULO CIENTÍFICO

COOPERATIVAS DE TRABAJO Y LA DIFICULTAD DE ALCANZAR LA AUTOGESTIÓN HORIZONTAL. TRAYECTORIA Y ANÁLISIS DE UNA FÁBRICA RECUPERADA EN ARGENTINA

WORKER-OWNED COOPERATIVES AND THE DIFFICULTIES IN ACHIEVING HORIZONTAL SELF-MANAGEMENT. HISTORY AND ANALYSIS OF A WORKER-RECOVERED FACTORY IN ARGENTINA

#### Resumen/ Abstract

Este artículo se propone examinar el surgimiento de una fábrica recuperada por sus trabajadores, cómo se convirtió en una cooperativa de trabajo y su modo de funcionamiento actual, con el objetivo de identificar los alcances y límites de la autogestión.

El caso en estudio es una cooperativa productora de papel, ubicada en la ciudad de La Plata en Argentina. En medio de la crisis económica de 2001, la empresa quebró y los trabajadores la ocuparon para no perder sus puestos de trabajo y continuar con la producción. De esta manera, se convirtió en una empresa bajo la propiedad de sus trabajadores que comenzó a funcionar como una cooperativa.

Los resultados presentados se basan en datos recopilados con diferentes técnicas: entrevistas en profundidad, observación participante, revisión documental (reportajes, artículos de prensa, videos, etc.) y una encuesta aplicada a toda la población de trabajadores de la cooperativa. Los datos recolectados nos permitieron conocer la historia de la cooperativa, analizar los cambios en el proceso laboral y, especialmente, identificar la división social y técnica del trabajo, así como las relaciones laborales existentes.

En la parte central de nuestro artículo desarrollamos una serie de aspectos que consideramos que han sido un obstáculo para que en la cooperativa pudiese desplegarse todo el potencial de la autogestión. Al respecto, examinamos primero en qué sentido la autogestión emergió como una estrategia de tipo defensiva para conservar los puestos de trabajo y no fue un fin en sí mismo. En segundo término, mostramos por qué en la cooperativa bajo análisis hubo una difusión limitada de los principios de la autogestión y del cooperativismo. Esto impidió que surgiese una nueva cultura laboral, relaciones de trabajo basadas en la colaboración y la confianza, y una nueva visión sobre el proceso productivo en la cual todos los trabajadores se sintieran comprometidos en participar activamente en la toma de decisiones. En tercer lugar, describimos la existencia de una fragmentación al interior del colectivo de trabajadores, basada en la distancia generacional y en valores sobre el trabajo diferenciales, lo cual ha obstaculizado la consolidación de un colectivo de trabajadores comprometido con objetivos (productivos y sociales) compartidos. Por último, explicamos en qué sentido los determinantes técnicos y tecnológicos, así como el entorno económico más amplio han limitado la expansión de la autogestión en la fábrica bajo estudio.

**Palabras clave:** autogestión; cooperativas; empresas recuperadas.

#### ■ MARÍA LAURA HENRY

<https://orcid.org/0000-0002-2869-8506>

[mlaurahenry@gmail.com](mailto:mlaurahenry@gmail.com)

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).  
Universidad Nacional de Moreno (UNM).

#### ■ JULIO CÉSAR NEFFA

<https://orcid.org/0000-0002-6664-6010>

[julioceffa@gmail.com](mailto:julioceffa@gmail.com)

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del Centro de Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).  
Universidad Nacional de Moreno (UNM). Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Universidad Nacional del Nordeste (UNNE).

This article aims to examine the emergence of a worker-recovered factory, the way it became a worker cooperative and how it operates at present, in order to identify the scope and limits of self-management.

The company under consideration is a paper manufacturing cooperative, located in the city of La Plata in Argentina. In the middle of the economic crisis of 2001, the company went bankrupt and the workers took over it so as not to lose their jobs and to continue producing. In this way, it became a worker-owned company managed by its workers that began to operate as a cooperative.

The results presented are based on data collected through different techniques: in-depth interviews, participant observation, documentary review (reports, press articles, videos, etc.) and a survey applied to the whole population of workers in the cooperative. By the data collected, we were allowed to know the history of the cooperative, to analyze the changes in the labor process and especially, to identify the social and technical division of labor as well as the existing working relations.

In the central part of our article we develop a series of aspects that we consider were an obstacle for the cooperative to unfold the full potential of self-management. In this regard, firstly, we examine in what sense self-management emerged as a defensive strategy to keep jobs and was not an end in itself. Secondly, we show why in the cooperative under analysis there was a limited diffusion of self-management and cooperativism principles. This prevented the emergence of a new work culture, labor relations based on collaboration and trust, and a new view of the production process in which all workers feel committed to participate actively in the decision-making. Thirdly, we describe the existence of a fragmentation within the cooperative staff, on the basis of generational distance and on differential work values, which has prevented the consolidation of a group of workers with the same objectives. Finally, we explain how technical and technological determinants as well as the broader economic environment have limited the expansion of self-management in the factory under review.

**Keywords: cooperatives; self-management; worker-recovered factories.**

## Introducción

El trabajo puede ser definido como una actividad humana coordinada, que transforma materias primas e insumos (materiales, informacionales, etc.), es realizada en un tiempo dado y está orientada hacia un fin específico: la producción de bienes y servicios que tienen una utilidad (sirven para satisfacer necesidades individuales o colectivas). El trabajo transforma materias primas, pero también transforma a la persona que lo ejecuta, porque no solo implica operaciones físicas, sino también actividades mentales, psíquicas, cognitivas, emocionales, etc.

Además, si bien el acto de trabajar implica una actitud personal, se realiza siempre en relación con otros y, a veces, *para* otros. Es decir que el trabajo incluye una inherente dimensión social. Generalmente, sucede que el trabajo es una actividad impuesta por la fuerza de la necesidad y su modo de ejecución está enteramente definido de manera externa (por jefes, supervisores, instructivos). Esa es la característica destacada del trabajo en el capitalismo, que es realizado en condiciones de subordinación jurídica y operativa, a cambio de un salario.

Pero también puede suceder, en ciertos casos específicos, que los trabajadores puedan participar y definir la forma en que realizan su trabajo. De esta manera, pueden retomar cierto grado de control sobre el proceso de trabajo, buscando ejercerlo según su propio ritmo y estilo, cuidando su salud y buscando alcanzar metas que no sean solo económicas, sino también sociales y humanas, haciendo que el trabajo sea un medio de autorrealización y de dignidad (Neffa, 2020). En otras palabras, se abre la puerta a la autogestión.

El objetivo de esta ponencia es examinar el surgimiento de una fábrica recuperada por sus trabajadores, denominada *Cooperativa Papelera*<sup>1</sup>, y cómo se convirtió en una cooperativa de trabajo, y analizar su actual modo de funcionamiento para así identificar los alcances y los límites de la autogestión.

Los resultados que se exponen en este texto son fruto de una investigación que, en principio, estaba orientada a relevar datos sobre salud laboral, condiciones de trabajo y riesgos psicosociales. Sin embargo, las particularidades de

la fábrica bajo estudio nos llevaron a interesarnos en su historia y su proceso de transformación en cooperativa y, particularmente, nos impulsaron a conocer en más detalle los aspectos referidos a la organización de su proceso de trabajo. De esta manera, lo que comenzó siendo una investigación sobre salud laboral, luego derivó también en una profunda reflexión sobre el cooperativismo, la autogestión y la participación de los trabajadores en las decisiones sobre su proceso de trabajo, que exponemos en este texto.

## Marco conceptual: Las Cooperativas y la Autogestión

En esta sección vamos a desarrollar algunas precisiones conceptuales sobre nuestro campo de estudio. En primer lugar, es importante explicitar qué es una cooperativa. Al respecto, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)<sup>2</sup> establece la siguiente definición: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (ACI, 1995, p. 1).

Las cooperativas promueven tradicionalmente una serie de principios cooperativos que les otorgan un carácter distintivo respecto de otras organizaciones (Ressel et al., 2013). Ellos son los siguientes: Adhesión voluntaria y abierta; Control democrático por parte de los asociados; Participación económica de los asociados; Autonomía e independencia; Educación, capacitación e información; Cooperación entre cooperativas, e Interés por la comunidad.

Existen distintos tipos de cooperativas según sus fines. De esta forma, en Argentina es posible encontrar cooperativas de consumo, de vivienda, de servicios, etc. Pero en este artículo nos vamos a centrar en un tipo específico: las cooperativas de trabajo.

Una cooperativa de trabajo es una asociación de personas que se reúnen para trabajar en forma conjunta, con el fin de mejorar su situación social y económica, dejando de ser asalariadas para transformarse en dueñas de su propio destino. El

1. Este es un pseudónimo que usaremos a lo largo de todo el texto para preservar el anonimato de la cooperativa bajo estudio.

2. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la máxima organización mundial del sector cooperativo, que representa a las cooperativas de todo el mundo. Fue fundada en Londres en 1895. En la actualidad tiene su sede central en la ciudad de Ginebra.

objeto de esas cooperativas es brindar ocupación al asociado. No se puede ser asociado a la cooperativa si no se trabaja en ella (Ressel et al 2013; Vuotto, 2011). De esta manera, una cooperativa de trabajo es una organización democráticamente dirigida, donde los asociados participan activamente en su funcionamiento, aportan una cuota equitativa del capital y aceptan una justa participación en los riesgos y en los excedentes.

En cuanto a la estructura y organización de las cooperativas de trabajo, la máxima autoridad es la Asamblea General de socios, que debe reunirse al menos una vez por año para analizar la actividad desarrollada por la cooperativa, aprobar o rechazar el balance contable, decidir la distribución del excedente y designar a sus autoridades. Cada socio tiene un voto y en la asamblea se elige un Consejo de Administración que está compuesto al menos por un Presidente, un Tesorero y un Secretario. También se elige un Síndico titular y uno suplente.

Como puede verse, en las cooperativas de trabajo, la toma de decisiones ya no está en manos de un empresario privado, sino que existe un sistema de autoridad horizontal y la producción (qué, cómo y cuándo) se define de manera colectiva. En cuanto a los excedentes, además de la distribución entre los socios para su subsistencia<sup>3</sup>, también se deja cada año una reserva monetaria para invertir en la mejora de la empresa y para actividades de educación cooperativa, como se establece el art. 42 de la Ley 20.337/73.

En cuanto al concepto de autogestión, este está tradicionalmente vinculado al concepto de cooperativa pero es adecuado realizar una distinción entre ambos. Como señalan distintos autores (Albuquerque, 2004; Maldovan Bonelli, 2015; Rossler, 2017) no existe una definición unívoca del concepto de autogestión, y la diversidad de enfoques es tan amplia en la opinión pública como en el ámbito académico.

Al respecto, Albuquerque (2004) identifica cuatro dimensiones contenidas en el concepto de autogestión en una unidad productiva:

*Dimensión social:* un proceso de gestión capaz de generar acciones y soluciones aceptables para todos los individuos que participan en la organización. Con la autogestión, el foco no está en el individuo, sino en el colectivo de personas. Se propicia que exista entre sus integrantes lazos de reciprocidad, solidaridad y ayuda mutua.

*Dimensión económica:* implica relaciones de producción donde los trabajadores tienen el control sobre su situación de trabajo. Esto se logra a través de la aplicación de principios democráticos en la gestión de la empresa (a través de asambleas donde se toman decisiones sobre la producción) y también por medio de la propiedad colectiva de los medios de producción y la apropiación colectiva de los excedentes.

*Dimensión política:* la dimensión política de la autogestión se refiere a la democratización de los espacios de trabajo. A través de distintos procedimientos, las personas pueden participar cuando se adoptan decisiones. De esta manera, la toma de decisiones en una organización autogestionada es horizontal y es el resultado de una construcción colectiva. El poder es compartido y se respetan las diferentes visiones existentes entre los trabajadores.

*Dimensión técnica:* se refiere a la posibilidad de crear formas alternativas de organización y de división del trabajo que preserven la salud de los trabajadores, favorezcan su desarrollo personal y profesional, permitan un enriquecimiento de tareas, y donde puedan desplegar sus capacidades humanas. Con la autogestión, los trabajadores pueden participar en el diseño de su puesto de trabajo, así como incorporar nuevas habilidades y conocimientos.

¿Cómo se puede caracterizar históricamente la autogestión? En la memoria colectiva, la idea de autogestión evoca, entre otros, dos grupos de experiencias: por un lado, la Comuna de París (1871), así como los consejos obreros en las primeras décadas del siglo XX en Alemania. Por otro, se refiere a la experiencia yugoslava, que duró varias décadas después de la segunda Postguerra, y, de manera parcial, también la experiencia peruana (1968-74). Lo central en todos estos casos es la propiedad común y colectiva, la superación de la división social y técnica del trabajo, la plena vigencia de la democracia interna, la búsqueda de una producción sustentable y que respete la ecología. También la búsqueda por constituir entre ellas un sector donde se lleven a cabo la mayor parte de los intercambios para que nadie se apropie de los excedentes.

Pero como veremos más adelante, en la sección *Los determinantes técnicos y económicos más amplios, las cooperativas no son*

3. En las cooperativas de trabajo se asigna mensual o semanalmente un *retorno de excedentes*. Es decir, se brinda a cada asociado una retribución anticipada cuyo monto se aproxima al salario vigente en el mercado o el convenio colectivo de la rama de actividad.

### necesariamente sinónimos de autogestión.

En este sentido, cabe preguntarse cuáles son los alcances de la autogestión en cooperativas específicas y cuáles son los principales desafíos para que se despliegue todo su potencial en dicho plano.

En las empresas de carácter cooperativo la participación de los miembros está siempre instaurada formalmente por la legislación y por los estatutos. Pero con frecuencia sucede que existen trabajadores que están más comprometidos y son más activos en la dirección de la organización. A veces los directivos son objeto de críticas por parte de otros socios, que visualizan esa actitud como un comportamiento burocrático, y se les reprocha que adopten decisiones y resuelvan problemas sin consultar periódicamente a los demás socios. Complementariamente, puede suceder que otros trabajadores adopten una actitud desapegada respecto de la marcha de la empresa, se desentiendan de la responsabilidad que implica tomar decisiones sobre la producción y prefieran adoptar una actitud pasiva y “delegativa”, con actitudes similares a los asalariados tradicionales (no se piensan a sí mismos como dueños y responsables de la cooperativa).

Todas estas situaciones son posibilidades que deben ser comprobadas empíricamente, en cooperativas concretas. En este artículo nos hemos propuesto indagar los alcances de la autogestión a partir de un estudio de caso y así identificar factores que operan para limitarla o ampliarla.

## Metodología

Los argumentos de este texto se basan en una investigación realizada en la Universidad Nacional de Moreno llamada *Proceso de trabajo y salud laboral. La incidencia de los Riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas, empresas recuperadas y mutuales del conurbano bonaerense*<sup>4</sup>. Como decíamos antes, esta investigación tuvo como foco el estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo en cooperativas, pero abordó muchas dimensiones referidas al proceso productivo y permitió conocer con gran detalle la forma de funcionamiento de la Cooperativa Papelera.

En términos metodológicos, los datos que sustentan nuestros argumentos fueron

recolectados a través de un abordaje metodológico mixto que implicó el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas. En lo referente a estas últimas, se realizó una encuesta a todo el personal de la fábrica para relevar las condiciones de trabajo y los riesgos psicosociales existentes (Henry, 2016). El formulario de encuesta había sido usado en investigaciones previas sobre la temática (Henry y Neffa, 2019; Neffa y Henry, 2018; Neffa et al., 2017). Sin embargo, para investigar la Cooperativa Papelera se adaptaron algunos aspectos, dada la particularidad que adquiere la producción bajo el formato de cooperativa. Las adaptaciones fueron elaboradas en base a la información recolectada con informantes claves y a la bibliografía sobre la organización de las cooperativas.

Por medio de la encuesta se buscó conocer las condiciones de trabajo existentes y diferentes aspectos vinculados a la organización y división del trabajo: jornada laboral, medio ambiente de trabajo, ritmos de trabajo, pagos, relaciones de trabajo vigentes, grado de autonomía, exigencias emocionales, estabilidad del empleo, previsibilidad de las tareas, entre otras dimensiones.

La encuesta fue aplicada de forma presencial por encuestadores capacitados a tal fin, en las instalaciones donde funciona la Cooperativa Papelera durante diciembre de 2018 y marzo de 2019. La encuesta tuvo una duración promedio de 40 a 50 minutos, fue voluntaria y en todos los casos primero se ofreció información relativa a las características del estudio, su temática y las instituciones intervinientes.

Cabe señalar que al momento del relevamiento, la cooperativa estaba formada por 60 asociados. Se les explicó que la encuesta era anónima y confidencial y se intentó encuestar a todos los asociados. Por distintas cuestiones<sup>5</sup>, el número final fue de 44 encuestas realizadas a trabajadores de diferentes turnos, categorías y oficios.

En lo referente al abordaje cualitativo, se utilizaron varias técnicas. En primer lugar, se realizó un análisis documental, que incluyó la revisión de prensa, páginas de internet y bibliografía referida a la historia y evolución reciente de la Cooperativa Papelera. Por esa vía se buscó reconstruir las distintas etapas de la fábrica, sus procesos de

4. Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (PICYDT) *Proceso de trabajo y salud laboral. La incidencia de los Riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas, empresas recuperadas y mutuales del conurbano bonaerense*. Universidad Nacional de Moreno (UNM). Director: Julio César Neffa.

5. Había trabajadores en licencias por enfermedad y otros no quisieron responder el cuestionario.

crisis, de conversión en fábrica recuperada y, posteriormente, en cooperativa.

Otra técnica que se utilizó durante el trabajo de campo fue la observación participante, principalmente con el objetivo de conocer en mayor detalle la organización del proceso de trabajo vigente en la cooperativa y aspectos técnicos de su funcionamiento. Esto fue posible por la accesibilidad que se tuvo para circular por el establecimiento, conocer sus distintas áreas y ver de primera mano el funcionamiento del proceso productivo.

La tercera técnica cualitativa utilizada fue la entrevista en profundidad, con el fin de complementar la información que se había recabado tanto con la encuesta como con las observaciones. Específicamente, se realizaron cuatro entrevistas a asociados que, por sus puestos actuales (o pasados) y por su antigüedad, tenían un amplio conocimiento de la cooperativa. Estos encuentros fueron extremadamente útiles para profundizar en una serie de tópicos: coordinación y supervisión de tareas, organización del tiempo de trabajo, relaciones entre los asociados, sistema de remuneraciones, sustentabilidad de la cooperativa, entre otros temas.

Este conjunto de técnicas nos brindaron un panorama muy rico sobre el funcionamiento de la cooperativa, sobre el tipo de relaciones de trabajo vigentes y sobre sus problemas recientes, así como también sobre sus dificultades estructurales.

### Orígenes de la Cooperativa y Primer Periodo “Heroico” de la Ocupación

A los fines de analizar el tipo de autogestión existente, es importante repasar brevemente la historia de la Cooperativa Papelera para así comprender sus comienzos, su proceso de transformación en cooperativa y qué aspectos han permanecido como un eje de continuidad a lo largo de los años en esta organización.

La empresa bajo análisis está dedicada a la fabricación de papel industrial destinado a dos usos: la fabricación de cajas y la elaboración de papel higiénico. Fue creada en la década de 1950 y fue una de las empresas que florecían en una época de proceso de industrialización en nuestro

país. Bajo el nombre de Papelera Privada<sup>6</sup>, continuó funcionando en las décadas subsiguientes hasta que cerca de 1990 comenzó a ser golpeada por los cambios económicos en el contexto nacional.

Por un lado, la empresa comenzó a sufrir los embates de la apertura comercial y de la falta de apoyo estatal al sector industrial, derivado de las políticas económicas de corte neoliberal aplicadas por el gobierno. Por otro lado, sus dificultades en la década de 1990 estuvieron relacionadas con las drásticas modificaciones que tuvo el sector de la producción de papel en esos años: cayeron las ventas en el mercado doméstico a causa del aumento de las importaciones y, paralelamente, se registró una disminución de las exportaciones debido a los altos costos internos y al tipo de cambio desfavorable. También cabe mencionar las escasas iniciativas de innovación productiva y tecnológica que realizaron las firmas del sector productor de papel debido a la falta de financiamiento, por lo cual solo algunas pocas empresas quedaron en condiciones de ser competitivas y viables económicamente (Deledicque y Moser, 2006).

Fue en este marco que finalmente la Papelera Privada se declaró en quiebra en el año 2001. Frente a esta angustiante situación y en un contexto nacional de alto desempleo, una parte de los obreros<sup>7</sup> de la Papelera decidieron resistir y ocupar la fábrica para preservar su fuente de trabajo. Sin recibir dinero por muchos meses y cercados por la policía, reiniciaron la producción con mucho esfuerzo, teniendo el apoyo de vecinos, familiares, organizaciones de la sociedad civil y de diferentes actores sociales que acompañaron ese proceso de lucha por recuperar los puestos de trabajo y volver a producir.

De esta manera, la empresa se convirtió en una Empresa Recuperada por su Trabajadores (ERT), tal como se las conoce en la literatura argentina. Este concepto hace referencia a los intentos de los trabajadores de autogestionar establecimientos productivos quebrados y abandonados por los capitalistas, con el objetivo primario de conservar las fuentes de trabajo (Ruggeri, 2011). Este proceso tuvo lugar durante un periodo histórico específico: la quiebra masiva de empresas durante la década de 1990 en Argentina, la cual fue enfrentada por la resistencia obrera en el marco de una más amplia

6. Este es un pseudónimo que usaremos para preservar el anonimato de la empresa cuando era privada.

7. Al momento de la quiebra, la papelera contaba con 60 empleados de los cuales solo 27 decidieron emprender el proceso de toma y recuperación de la fábrica. Todos pertenecían al sector de producción o de mantenimiento. No se contó con el apoyo de cuadros administrativos o mandos medios.

movilización social y cuyo corolario fue la crisis de 2001. En ese periodo, distintos casos de ERT se empezaron a conocer en Argentina y el ejemplo de los otros daba esperanza a cada colectivo que emprendía esta lucha por conservar sus empleos.

En sus inicios, la mayoría de los integrantes de las ERT fueron trabajadores calificados y con mucha experiencia profesional acumulada, lo cual les permitió reiniciar la producción, teniendo un cúmulo de conocimientos para hacerlo. Lo que generalmente tuvieron que aprender con rapidez y dificultad fue a realizar la gestión administrativa y comercial de las empresas. Al respecto, uno de los trabajadores de la Cooperativa Papelera nos relató lo siguiente:

*Lo que no conocíamos, lo que no comprendíamos era la parte administrativa nada más. Cómo se manejaba la relación con los clientes... Nosotros pasamos a manejar clientes, a hacer contactos. [Antes] nosotros estábamos encerrados acá en la cooperativa en tu trabajo y no tenías oportunidad de contactarte a quién estabas fabricando, a quién le compraba. Y eso [después] nos tocó a nosotros, particularmente a mí que estuve en la inauguración de la cooperativa.*

Según Ruggeri et al. (2015), la ERT es:

Una unidad económica –productiva o de servicios– que atraviesa un proceso por el cual pasa de la gestión privada a la gestión colectiva de sus antiguos asalariados. En el curso de este proceso, los trabajadores toman en sus manos la producción o la actividad económica de la empresa debido por lo general al abandono o al cierre patronal, causado por diversos motivos, buscando primordialmente la conservación de sus puestos de trabajo. La forma jurídica utilizada en la gran mayoría de los casos en la Argentina es la cooperativa de trabajo, que resulta ser la más adecuada para la gestión colectiva de los trabajadores, aunque esto no es excluyente. (p. 38)

En esta definición, explican los autores, lo fundamental es la forma colectiva de gestión de las ERT, no la figura jurídica, aun reconociendo que la cooperativa es la norma hegemónica.

Como afirman Rebón y Kasparian (2015) y Rebón et al. (2015), los procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores han conseguido

una amplia legitimidad social que se funda en la valoración que asume el trabajo como forma de reproducción social, material y simbólica en la sociedad argentina, a pesar de que estos constituyen legalmente una violación del derecho de propiedad. Estos autores retoman los principios de la economía moral del historiador británico E. P. Thompson, quien analizó el trabajo como un bien que aglutina diversos valores, significados e ideas no solo mercantiles, por lo cual es posible hablar de una *economía moral* del trabajo. De esta forma, los procesos de toma y recuperación de las empresas son socialmente percibidos como “un acto de justicia” porque los empresarios tuvieron la responsabilidad en la quiebra y en la mala gestión, mientras que las ERT contribuyen a la reproducción de la fuerza de trabajo. Así, la defensa del trabajo en ciertas condiciones puede incluso relativizar y subordinar a la propiedad de los medios de producción como valor social. En general, las ERT adoptan la forma de cooperativas de trabajo para aprovechar algunos beneficios fiscales: no se les cobran determinados impuestos y sobre todo porque así, adoptando una nueva razón social, tienen la posibilidad de diferenciarse legalmente de la fallida para no ser considerados como una continuación de esa empresa, porque en ese caso tendrían que asumir sus deudas y juicios pendientes. En el caso de la empresa papelera bajo estudio, la opción de volverse cooperativa fue ofrecida por la FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo). Los directivos de esta Federación se enteraron del cierre de la planta por los medios de comunicación locales y fueron a la fábrica para brindarles su apoyo y proponerles crear una cooperativa de trabajo. Como resultado de sus propuestas, el 25 de abril 2001 los trabajadores ocupantes se constituyeron como socios de la “Cooperativa Papelera”.

Tras una serie de procedimientos judiciales y haciendo uso de los excedentes acumulados por la puesta en marcha de la fábrica, los trabajadores finalmente lograron en 2004 comprar la planta y las maquinarias. Esta compra les permitió tener seguridad jurídica sobre sus medios de producción y continuar el proceso de reactivación de la empresa con mayor certeza. La propiedad de la empresa fue desde entonces de todos los trabajadores y ellos comenzaron a tener la posibilidad de decidir cómo producir y cómo organizar la fábrica. Así lo explicaba uno de los asociados:

*Tu cooperativa es tuya, de acá depende tu trabajo. Y si vos te vas de acá a un lugar privado no vas a tener la libertad de sentarte a hablar si sos capaz de recibir un peso más. Acá nosotros en la cooperativa somos dueños de ir a ver los números, cómo está la economía, por qué se gasta esto, por qué se gasta lo otro. En la sociedad privada eso no lo tenés, te esconden todos los datos esos.*

En el momento en que realizamos el trabajo de campo (en el año 2019), la cooperativa estaba formada por un plantel de 60 asociados<sup>8</sup>, donde convivían tanto los “fundadores” como los trabajadores que ingresaron posteriormente. Estos fueron incorporados por la cooperativa cuando pudo mejorar su nivel de producción y de ventas y se hizo necesario ampliar el plantel. Este reclutamiento fue realizado fundamentalmente por medio de lazos sociales preexistentes por lo cual se priorizó el ingreso de amigos, vecinos y, sobre todo, familiares para que trabajen en la fábrica.

Como explicábamos antes, la cooperativa se encontraba abocada a elaborar dos mercancías principales: papel cartón kraft (que se utiliza para fabricar cajas) y papel higiénico. En ambos casos se trata de productos intermedios, que se venden a otras empresas que luego los fraccionan. De manera diaria, las maquinarias de cooperativa generan grandes bobinas de papel que luego se trasladan en camiones al lugar indicado por los clientes.

## El Proceso Productivo

En términos operativos, en nuestras visitas a la cooperativa pudimos comprobar que tiene dos sectores claramente delimitados: por un lado, la parte administrativa, donde se realizan las tareas de venta, comunicación con clientes y proveedores, las gestiones contables y todo lo referente a tareas de administración. Por otro lado, encontramos el área de producción propiamente dicha, donde se elaboran las bobinas de papel y se encuentran la mayor parte de los trabajadores.

En este último sector, el proceso productivo implica una serie de etapas sucesivas:

1. La primera fase consiste en el abastecimiento y clasificación de la materia prima, la cual consiste en papel para reciclar. La cooperativa compra ese papel a empresas dedicadas a acopiar ese material y también a recicladores urbanos de la zona<sup>9</sup>. Los trabajadores de esta sección se encargan así de mover grandes fardos de papel por medio de carros y montacargas hasta los *pulpers*.

2. En el sector de *pulpers* encontramos grandes piletas en las cuales se echa el papel para reciclar y se lo mezcla con agua. Así se elabora la pasta primaria, donde los trabajadores controlan que el papel reciclado se desmenuce y se mezcle con el agua adecuadamente para conseguir una mezcla estable.

3. La mezcla es enviada luego por cañerías al sector de piletas, donde se refina la pasta, se eliminan impurezas y se quitan elementos extraños (plástico, ganchos, cinta, etc.).

4. De estas piletas la pasta se traslada a las máquinas en las que comienza el proceso de prensado y secado para la fabricación del papel. En la cooperativa hay dos grandes máquinas: una para el papel kraft y otra para el papel higiénico, de varias decenas de metros de longitud cada una. Básicamente, lo que se hace en este sector es poner la pasta de papel en una gran cinta transportadora, donde primero se elimina el agua por medio de un prensado en grandes superficies de tela. Luego se hace pasar la pasta por la sección de secado, donde otra serie de rodillos conduce el papel por encima de superficies con calor, el cual es generado por potentes calderas que quitan la humedad al producto y permiten así que el papel tome forma final. Cabe señalar que estas calderas se mantienen encendidas las 24 horas del día y son constantemente vigiladas por personal a cargo de esta sección.

5. Seguidamente, encontramos la fase de bobinado, donde por medio de unas máquinas específicas (que giran a gran velocidad) se enrolla el papel para generar las bobinas industriales. Estas bobinas son trasladadas en aparejos hasta la zona de almacenamiento, para su posterior distribución a los clientes.

6. Por último, encontramos la fase de transporte y venta. Allí llegan camiones alquilados

8. Se trataba de un plantel mayormente masculino cuando realizamos el trabajo de campo: solo había dos trabajadoras y se desempeñaban en la parte de administración (lo cual es sintomático de una división del trabajo por género de tipo “tradicional”).

9. Las fábricas papeleras pueden ser diferenciadas en dos grandes conjuntos: las que trabajan con material virgen (obtenido directamente de las fibras de madera u otras fibras vegetales), y las que producen a partir de material reciclado (papel y cartón de recogida selectiva). La Cooperativa Papelera se encuentra en este último conjunto.

por la cooperativa o pertenecientes a los clientes que entran al predio de la fábrica y cargan las bobinas de papel solicitadas.

7. En términos conceptuales, este proceso de fabricación de papel vigente en la Cooperativa Papelera puede categorizarse como “maquinista”, porque es un proceso mecánico y continuo. Es mecánico en tanto el ritmo de trabajo se encuentra dominado por el funcionamiento de las máquinas, y es continuo en tanto los dispositivos mecánicos y por medio de tuberías impulsan un centenar de metros la “pasta de papel”, que por medio de dos grandes conductos y a presión, una vez purificada, se vuelca a las dos máquinas que fabrican papel kraft y papel higiénico.

Como veremos en breve, esta organización y división del trabajo existente en la cooperativa repercute sobre las relaciones de producción, poniendo límites a algunas prácticas relacionadas con la autogestión.

### **El comienzo de las Dificultades y la Situación Actual**

En términos de su desempeño económico, los asociados coinciden en que los primeros años de la cooperativa fueron muy buenos, alcanzándose niveles de producción y de excedentes que hicieron mejorar sensiblemente sus niveles de ingreso (en comparación con los salarios que obtenían cuando la empresa era privada).

*Cuando a nosotros nos fue bien cada obrero comía, tenía una bicicleta, tenía un auto y su casa ¿Entendés? O sea, económicamente estabas mucho mejor.*

Pero a partir de 2008 comenzó un proceso de empeoramiento de esos indicadores que se mantuvo en los años siguientes y que fue seguido de un proceso de pronunciado declive a fines de 2015. El volumen de la producción se vio fuertemente afectado por distintas razones. Por un lado, a causa de problemas de mantenimiento y de frecuentes averías que han sido siempre reparadas por los propios trabajadores, de manera artesanal, pero sin que hayan podido cambiarse totalmente las piezas deterioradas por la falta de presupuesto.

Otro factor que afectó fuertemente la producción a partir de 2016 fueron los recurrentes cortes en el suministro de gas y electricidad.

Debido a sus dificultades financieras, la cooperativa comenzó a retrasarse en el pago de las tarifas que, además, subieron exponencialmente a partir de ese año. No hubo ayuda estatal o un esquema de tarifas especial para este tipo de empresas, lo cual hubiera podido aminorar el impacto de este problema.

Un tercer factor que afectó negativamente el desempeño de la cooperativa fue la recesión económica general en Argentina y una inflación sostenida en los últimos años. Esto provocó una caída en la demanda de papel y un aumento en el costo de los insumos de producción que ha afectado fuertemente la sustentabilidad económica de la cooperativa en el periodo reciente y, finalmente, ha impedido mejorar la cantidad y la calidad de su producción.

Hacia 2019 las expectativas de muchos trabajadores eran negativas y las dificultades financieras eran un tema de preocupación muy grande en ese momento (seguramente lo sigan siendo en el difícil contexto actual de pandemia). Esto contribuyó para que cundiera la incertidumbre y el desánimo entre muchos asociados, que comenzaron a tener miedo de que la empresa no tuviese viabilidad en el futuro.

### **Los Alcances de la Autogestión**

A continuación vamos a desarrollar algunos aspectos que consideramos que han sido una limitación para que en la Cooperativa Papelera pudiese desplegarse todo el potencial de la autogestión. A partir de las encuestas, las entrevistas y nuestras visitas a la fábrica pudimos conocer muchos detalles sobre las relaciones internas de los trabajadores y también sobre cómo se organiza la producción, todo lo cual buscaremos interpretar a la luz de la problemática de la autogestión en las páginas que siguen.

### **La Autogestión como Estrategia Ante el desempleo**

Revisitando la historia de la empresa, lo primero que se hace visible es que la autogestión emergió como una estrategia de tipo defensiva para conservar los puestos de trabajo en la crisis de 2001. El armado de una cooperativa fue el camino que los trabajadores encontraron para mantener sus puestos de trabajo en un marco de desempleo masivo en Argentina y frente a una estrategia de desinversión de la

empresa que había comenzado unos años antes:

*Nosotros fuimos cumpliendo con todos los objetivos que nos habíamos trazado cuando empezamos como cooperativa, que eran recuperar el trabajo, recuperar los clientes, hacer la producción.*

De esta manera, la ocupación de la fábrica no se basó inicialmente en una ideología política –el deseo de constituir una cooperativa o una empresa autogestionaria–, sino básicamente en la necesidad de preservar el empleo. Incluso, muchos trabajadores no pensaban en ponerla en funcionamiento bajo su total responsabilidad. Esa situación fue emergiendo con el tiempo y a medida que avanzó el proceso de lucha por conservar sus puestos de trabajo.

Lo que deseaban muchos trabajadores al inicio era que la Papelera Privada se recuperara, que el patrón les pagara los salarios adeudados y reiniciara la producción conservando sus puestos. Es decir que, inicialmente, la ocupación tuvo como única finalidad presionar a la empresa para que hiciera efectivo el cobro de salarios adeudados. Cuando la ocuparon, los trabajadores no tenían el propósito de crear una cooperativa y menos aún de tomar a su cargo la gestión de la producción y de los aspectos administrativos y financieros.

Pero el dueño de la empresa nunca asumió sus responsabilidades probablemente por la magnitud de sus deudas con el personal, con los proveedores, con el Estado (impuestos) y con los proveedores de servicios públicos. El paso de los meses luego de la quiebra fue mostrando la gravedad del problema al cual se enfrentaban los trabajadores y los llevó a pensar paulatinamente otras estrategias de supervivencia.

Probablemente los trabajadores hayan tomado como referencia lo que sucedía en esos años en otras empresas, que también quebraron y fueron convertidas en cooperativas por sus trabajadores. De hecho, los movimientos de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores tuvieron gran crecimiento a fines de la década de 1990 y a principios de los 2000 en el marco de una enorme crisis económica y de cierre masivo de empresas. En lugar de resignarse a ingresar a la creciente masa de desempleados y pobres, algunos trabajadores tomaron cartas en el asunto al ocupar y reconvertir sus fallidos lugares de empleo en cooperativas de trabajadores. El reinicio de la actividad y la percepción de ingresos

(cuando empezaron a generarse excedentes) ayudó a devolverles seguridad y dignidad a la vida de los trabajadores y a las comunidades a las cuales pertenecían (Vieta, 2014).

De esta manera, la creación de la cooperativa no fue una decisión totalmente planificada. Fue una creación obligada por las circunstancias y la necesidad, para tratar de sobrevivir y preservar los puestos de trabajo en momentos de una grave crisis económica en Argentina. Tampoco estuvo inspirada en una ideología autogestionaria impulsada por razones políticas, pues no había entre los trabajadores dirigentes con ideologías que impulsaran esa orientación en la producción.

Por supuesto, esto no implica que instaurar la autogestión en una empresa recuperada requiera siempre de una sólida ideología inicial al momento de fundarse una cooperativa. Ese proceso de creatividad y de aprendizaje puede surgir justamente a partir de estos procesos de lucha obrera. Pero como veremos a continuación, la existencia de ciertos valores cooperativos y de una visión compartida sobre la forma de gestionar la fábrica es un factor que con el tiempo debería surgir y afianzarse (por ejemplo, por medio de actividades formativas) a los fines de que se mantengan prácticas reales de autogestión.

### ***Difusión Limitada de la Doctrina sobre Cooperativismo y Autogestión***

En los procesos de recuperación de las empresas y la constitución de las cooperativas, el éxito implica no solo acceder de manera colectiva a la propiedad de los medios de producción y ponerlos bajo el control de los trabajadores. Además, es necesario que se genere una nueva cultura laboral que permita instaurar otras relaciones de producción donde los trabajadores se comprometan con el devenir de la empresa y participen activamente en la toma de decisiones, en el marco de relaciones de confianza.

Esto requiere que exista un proceso, que es a la vez político y educativo, que permita que los trabajadores incorporen en su práctica nuevas formas de cooperación y una visión distinta sobre cómo puede organizarse un espacio de trabajo.

En los primeros años de existencia de la Cooperativa Papelera se otorgó mucha importancia a la educación de los trabajadores en la doctrina cooperativa y para ello se adecuó un edificio cerca de la fábrica (a la vera de un arroyo cercano a la fábrica) para el dictado

de talleres y cursos sobre cooperativismo. Allí también se llevaban a cabo actividades educativas, artísticas y de formación profesional para la comunidad.

Pero esas actividades de educación en cultura cooperativa y en gestión administrativa se interrumpieron hace muchos años y en el momento en que realizamos el trabajo de campo no había ninguna por varias causas. Por un lado, porque el edificio donde se dictaban las capacitaciones tuvo que ser demolido por una obra municipal que ensanchó el arroyo cercano a la fábrica y que le quitó parte de su terreno a la cooperativa.

Por otro lado, algunos trabajadores indicaron que la causa principal de esta interrupción de las actividades educativas fue la disminución del interés de los socios, ya que muy pocos concurrían a esos cursos. Tampoco los socios formulaban demandas para que existan esas actividades referidas a educación cooperativa, quizás porque la efervescencia y la mística de la lucha inicial se fueron diluyendo con el tiempo y las preocupaciones cotidianas de la producción fueron acaparando toda la atención de los directivos, más aún cuando comenzaron a surgir serias dificultades económicas en la cooperativa. “Mantener a flote” la cooperativa ha sido en los últimos años el eje de todos los esfuerzos.

Cabe señalar, además, que los cursos sobre cooperativismo se programaban al finalizar los turnos de trabajo y los socios expresaron que no querían quedarse más horas en la empresa por razones de cansancio y fatiga. El trabajo en la fábrica es muy agotador y requiere mucho esfuerzo físico. Los datos de la encuesta realizada indican que el 81,8% de los asociados trabajaban 45 o más horas por semana, mientras que el 56,8% realizaba horas extras. Estos datos muestran que los trabajadores de la Cooperativa Papelera tienen jornadas laborales que son muy extensas y que generan gran desgaste.

A esto debemos sumarle que los trabajadores de las dos grandes máquinas trabajan en turnos rotativos, lo cual dificulta que luego de su jornada quieran permanecer en las instalaciones. Desean irse a dormir lo más rápido posible después de una larga noche de trabajo, con una fatiga acumulada que reduce sus capacidades de atención. Como hemos estudiado anteriormente (Henry, 2019), el trabajo rotativo y nocturno es fuente de gran desgaste y obstaculiza el pleno desarrollo de actividades extralaborales (educativas, sociales, familiares, etc.) para muchos trabajadores.

## **Las Diferencias Generacionales y las Identidades en torno al Trabajo**

La conformación de la cooperativa implicó la instauración de nuevos mecanismos de gestión de la empresa que, como decíamos antes, conllevaban la participación activa de todos los trabajadores. Pero ese pasaje al cooperativismo no ha sido ni es un proceso exento de tensiones y conflictos.

Con el pasar de los años, al interior de los trabajadores de la Cooperativa Papelera se cristalizó progresivamente una segmentación basada en varios factores: edad, formación profesional, experiencia acumulada, responsabilidad en cuanto al proceso productivo (conductores o ayudantes), antigüedad y sobre todo, haber participado o no del proceso de toma y ocupación de la fábrica, en tanto hito fundante.

De esta forma, hemos identificado que existen básicamente varios grupos al interior de la cooperativa. Por un lado, encontramos a los trabajadores más experimentados, que trabajaron muchos años (incluso décadas) cuando la empresa aún era privada. Por ello tienen incorporada la disciplina y la propensión favorable al cumplimiento de normas de productividad que les eran exigidas por los supervisores de la fábrica. En sus relatos se prioriza el valor que otorgan al trabajo frente a otras dimensiones de la vida y tienen un gran apego a sus oficios. Cuando se produjo la quiebra de la empresa, se aferraron a sus trabajos y lucharon por mantenerlos. Permanecieron varios meses ocupando la fábrica, viviendo allí sin percibir ingresos y haciendo grandes sacrificios (laborales y personales) hasta que empezó a funcionar la cooperativa. Predomina entre estos trabajadores “fundadores” la solidaridad y el espíritu compartido de lucha. Además tienen un similar nivel de calificaciones y de experiencia, una historia común y confianza mutua.

Un segundo grupo de socios, que ingresó a la cooperativa posteriormente en busca de un empleo, tenía calificaciones y competencias además de experiencia profesional en otras empresas. Adquirieron una cultura cooperativa y compartieron los lugares de trabajo con los “fundadores”, que eran al mismo tiempo los que ocupaban los puestos de trabajo de mayor responsabilidad y cargos en el Consejo de Administración. Actualmente, son adultos con edades entre 40 y 60 años. La cooperativa es la empresa que quieren desarrollar y cuya sustentabilidad constituye un desafío, para

lo cual consideran que las actividades productivas deben dar buenos resultados, debe cuidarse la disciplina laboral y se debe gestionar de manera eficaz porque allí está en juego su empleo. Miembros de esta generación son los que ocupaban los cargos en el Consejo de Administración y adoptaban las decisiones más importantes cuando terminamos la investigación en 2019.

Por otro lado, encontramos a los trabajadores que podríamos incluir en un tercer grupo de socios, que ingresaron a la fábrica varios años después de la ocupación y creación de la cooperativa. Son más jóvenes que los del segundo grupo, no tenían experiencia previa en el trabajo en el sector papelerero y fueron reclutados por la necesidad de la cooperativa de ampliar su plantel cuando comenzó a mejorar su nivel de venta en los primeros años. En general, ingresaron por lazos de amistad o por vínculos familiares con los trabajadores más antiguos, sin que hubiera un previo proceso de evaluación para verificar que reunieran las calificaciones profesionales y competencias requeridas para el trabajo, o que tuvieran una cultura cooperativa. Así lo relataba uno de los asociados más antiguos:

*Acá había un grupo de 27 que se hizo cargo de la cooperativa. De esos 27 había personas que se quedan con experiencia, que sabían más o menos lo que era el trabajo (...). Después empezaron a caer los familiares, los hijos, los pibes que no tenían experiencia de nada.*

Según varios de los fundadores que tienen actualmente puestos de responsabilidad en la producción, los jóvenes que entraron a la cooperativa se comportan como “simples asalariados”. Los trabajadores experimentados y con más antigüedad consideran que los jóvenes se esfuerzan poco, que tienen menor iniciativa, que poseen un menor nivel de formación y conciencia cooperativa y no se involucran en la marcha de la cooperativa. Están descontentos con el monto del excedente que reciben, pero permanecen en la cooperativa porque no hay muchas posibilidades alternativas de empleo en el mercado de trabajo local y porque sus escasas calificaciones no les abren otras posibilidades. Otro de los obreros más antiguos nos relataba lo siguiente:

*Hay gente que sin mandarla conoce su trabajo y trabaja. Y hay otra mucha gente que está*

*esperando que vos lo mandes a trabajar y no se sienten dueños. Más aun la gente que entró a trabajar después, gente nueva de la última generación (...) no se sienten dueños de su trabajo. Por eso por ahí hay problemas de disciplina, problemas de compromiso cuando la fábrica está parada por cierta causa, no colaboran. No colaboran con su casa, con su fábrica. Vos ves que hay sectores con una mugre bárbara y no son capaces de limpiar y donde solo toman mate.*

Esta brecha generacional ha limitado los lazos de compañerismo y de solidaridad dentro del conjunto, generando obstáculos para algunas de las dimensiones básicas de la autogestión, sobre todo en lo referido a su dimensión social y política. En gran parte de estos trabajadores predomina una actitud delegativa respecto de las decisiones sobre la producción y prefieren no involucrarse para no tomar responsabilidades.

Es probable que los trabajadores más antiguos y los del segundo grupo resientan también la entrada de trabajadores más jóvenes, no comprendan sus actitudes hacia el trabajo y no estén dispuestos a ceder espacios de decisión por razones de desconfianza o de distancia generacional. Incluso, también podría decirse que los trabajadores más antiguos no buscaron estrategias ni destinaron tiempo para generar la adhesión de los trabajadores más jóvenes hacia la cooperativa. En ese sentido, uno de los asociados realizó una autocrítica señalando que quizás los trabajadores más experimentados debieron haberle transmitido a los más jóvenes los valores que implica el cooperativismo con mayor énfasis:

*Cuesta hacer a la generación nueva hacerla sentir partícipe de su fábrica [sic]. Quizás no les hemos dado nosotros la educación cooperativa (...). Yo calculo que no se la dimos. Entraron y no le dimos eso. Saben que la fábrica es de ellos, pero viene este concepto de adoctrinamiento, porque es un adoctrinamiento. Hacerse cooperativa es como hacerse cristiano, judío o musulmán. Querer tu trabajo es un adoctrinamiento también. Bueno, nos faltó eso.*

Esto se vincula con lo mencionado en el apartado anterior, sobre la disminución progresiva de las actividades educativas sobre cooperativismo al interior de la fábrica. De haber existido, probablemente hubiese servido para acortar la distancia entre esas

generaciones, difundir una visión común sobre la forma de organizar y realizar el trabajo y habría favorecido la participación de todos los asociados (incluso de los más jóvenes) en las decisiones relacionadas con la cooperativa.

Pero según los relatos de varios de los trabajadores entrevistados, la participación en las asambleas ha ido disminuyendo con el correr del tiempo y hay pocas reuniones “formales” a nivel de los sectores de producción para analizar y programar cada proceso de trabajo concreto. Hay diálogo pero se desarrolla de manera informal, en pequeños grupos y en relación a temas concretos y a problemas de corto plazo o urgentes que deben resolverse.

Esta fragmentación se ha hecho más notable y conflictiva durante la segunda década del siglo XXI, debido al impacto del estancamiento y la crisis económica en el país, a causa de las restricciones y límites que se encontraron para que aumentara la producción, al aumento de los costos por el incremento exponencial de las tarifas de los servicios públicos, que frenaron el crecimiento de los excedentes para repartir y que generaron inquietud sobre la continuidad de la cooperativa. En ese contexto se tensionaron las relaciones entre estos grupos y se pusieron de relieve las grandes diferencias en el grado de involucramiento en el trabajo, justo cuando para resistir era necesario el esfuerzo conjunto para lograr el incremento de la producción.

En el momento en que realizamos el trabajo de campo predominaba la preocupación y el mal humor en muchos de los asociados por los reiterados frenos a la producción (por rotura de máquinas, cortes de suministros de luz o gas, falta de materia prima, averías de algunas máquinas debido a su obsolescencia junto con escasez de piezas de repuesto, etc.). Todos los socios vieron disminuir en la última década sus ingresos reales o adelantos a cuenta de excedentes y esto es visto por el Consejo de Administración como una alternativa más aceptable que suspender personal. Porque los estatutos en las cooperativas tienen muchas restricciones para despedir sin causa o proponer a un socio que se retire. Este escenario acentuaba la desmotivación de muchos socios y tras varios años en la misma situación de incertidumbre se volvía difícil reavivar dentro del colectivo de socios el compromiso e involucramiento para desarrollar la cooperativa. Pero al mismo tiempo todos querían que la cooperativa funcionara de manera previsible y con un horizonte de futuro más certero.

### **Los Determinantes Técnicos y Económicos más Amplios**

Como dijimos antes, la autogestión no solo implica la propiedad colectiva de los medios de producción. También implica la posibilidad de instaurar una organización del proceso de trabajo y tecnologías que contribuyan al pleno desarrollo de las capacidades de los trabajadores. Así, el proceso de trabajo bajo la modalidad autogestionaria debe estar organizado de manera que promueva relaciones de producción más horizontales y que facilite la rotación de los trabajadores entre diversos puestos, permitiendo la adquisición de conocimientos y experiencias para así evitar las rutinas que generan aburrimiento y desinterés respecto del trabajo. Por el contrario, la ampliación y el enriquecimiento de las tareas y la polivalencia voluntaria promueven el aprendizaje de los trabajadores. También favorecen que sean más frecuentes los intercambios, la cooperación y la solidaridad entre los trabajadores, incentivándolos para compartir conocimientos y experiencias. Una organización del trabajo orientada a la autogestión también debería procurar que el trabajo no implique daños para la salud física, psíquica y mental y contribuya al bienestar de los trabajadores.

Durante nuestras visitas a la Cooperativa Papelera pudimos constatar que todavía existe una organización del proceso de trabajo basada en una estricta división técnica del trabajo, con tareas rígidas y fragmentadas, dado que por las características de las grandes máquinas se mantiene el modelo de producción que ya se había instaurado cuando la empresa era privada. Desde la creación de la cooperativa no se pudieron renovar los medios de producción por falta de recursos.

*Esa máquina tiene 100 años. Esa máquina ya no existe. La cantidad de papel que nosotros hacemos en 8 horas, una fábrica de hoy la hace en 10 minutos.*

Cada trabajador está cotidianamente siempre en su puesto, haciendo una tarea predeterminada, que es rígida y rutinaria, demarcada por los ritmos que impone la máquina y se limita así a ejecutar una tarea específica que otros concibieron hace muchos años (cuando la empresa era privada). Solo en casos excepcionales, cuando hay incidentes (averías de las máquinas o problemas con la materia prima) los trabajadores hacen algunas operaciones nuevas, que requieren

de creatividad y de su autonomía, o rotan de puestos. Pero la mayor parte del tiempo, la cooperativa se mantiene funcionando en base a las formas de trabajo heredadas de la fábrica privada. Esto quedó reflejado en datos de la encuesta realizada a los trabajadores. En ella se les consultó si su trabajo consistía en repetir continuamente una misma serie de tareas. El 65,9% dijo que “Sí”, el 11,4% dijo que “A veces” y el 20,5% dijo que “No”, mientras que el 2,3% “No contestó”. Es notable que más de tres cuartos de los encuestados hayan dicho que “siempre” o “a veces” deban hacer una tarea repetitiva.

En este punto, consideramos que la tecnología utilizada y el proceso productivo de tipo maquinista continuo han sido un obstáculo para realizar el pasaje hacia formas de trabajo que permitan la rotación de los trabajadores entre puestos, la ampliación y el enriquecimiento de tareas. Y como decíamos antes, esto se debe a la imposibilidad económica de la cooperativa de invertir en nuevas máquinas (más dúctiles, modulares, utilizando TIC's, etc.) y que permitan formas de trabajo más variadas y menos rutinarias.

Probablemente, la crisis económica generada por la pandemia haya aumentado todos estos factores y la preocupación que ya existía en 2019 sobre la viabilidad de la empresa se haya acentuado.

De hecho, durante nuestro trabajo de campo pudimos detectar que las dificultades financieras eran un tema recurrente en los relatos de los trabajadores, que temían por la subsistencia de la fábrica. En la encuesta se les preguntó si para el año siguiente (el 2020) tenían algún temor respecto de la continuidad del funcionamiento de la cooperativa (riesgo de cierre, quiebra, etc.), a lo cual el 73% respondió que “sí”. Estos datos muestran con gran contundencia la preocupación existente en los trabajadores por la sustentabilidad de la cooperativa y el temor a perder su fuente de trabajo.

Pero el contexto económico de ese momento y la situación actual generada por la pandemia demarcan un escenario macroeconómico

donde es casi imposible que en el corto plazo la cooperativa pueda encarar un proceso de reconversión tecnológica para rediseñar sus procesos de producción.

En síntesis, con el pasaje a la modalidad de cooperativa la propiedad de los medios de producción es colectiva, **se transformó la anterior división social del trabajo** (ya no existe la relación patrón-asalariado), **pero no se modificó la división técnica del trabajo**. Retomando nuestras reflexiones conceptuales del inicio, podría decirse que, como ocurre en otros casos, existen limitaciones endógenas y exógenas para que las cooperativas adopten una forma plenamente autogestionaria.

### Discusión Teórica

En este artículo hemos examinado una empresa recuperada por sus trabajadores, constituida como cooperativa, que debido a límites y restricciones encuentra obstáculos para devenir una empresa autogestionaria.

Pero ¿cuáles son las particularidades y especificidades de una empresa autogestionaria?<sup>10</sup> Su naturaleza se ve más clara si se la compara con las empresas privadas y públicas. En primer término, podemos caracterizar teóricamente una empresa privada como aquella donde hay trabajo asalariado (registrado y/o no registrado) cuya lógica de producción y de acumulación busca que aumente su tasa de ganancia, tratando de satisfacer las demandas de un mercado solvente y ampliarlo. Los excedentes, una vez que se han cubiertos todos los costos y se pagan los impuestos, se destinan a las inversiones y se distribuyen a los propietarios o accionistas en relación con el capital aportado. Existen personas que adoptan las decisiones y otras que, como están subordinadas, deben ejecutarlas en función del contrato de trabajo establecido. En los países con tradición socialdemócrata o socialcristiana se han adoptado formas de participación en los excedentes y la propiedad, y en la codeterminación en cuanto a la adopción de decisiones. Pero la propiedad privada individual y la

10. Las empresas que se proclaman pertenecientes a la autogestión se inspiran en las experiencias de los socialistas utópicos en el siglo XIX, “la Comuna de París”, o los consejos obreros en Rusia y Alemania a comienzos del siglo XX. Fue importante la experiencia yugoeslava (es allí que se construye el concepto de autogestión) luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando se desembarazaron de la influencia de la Unión Soviética que solo propugnaba empresas estatales. Surgieron desde mediados del siglo XX y perduran aún muchas experiencias aisladas que se proclaman autogestionarias en los países de la Unión Europea, India, Israel, Argelia y Japón entre otros. En las décadas 1960-70 se desarrollaron experiencias autogestionarias en Perú (Neffa, 2020). El IIEL de la OIT llevó a cabo en la década de 1970 el estudio más completo sobre ellas. Pero desde la crisis de los 70 y la emergencia del modo de desarrollo neoliberal, se redujo el espacio para las empresas autogestionarias.

lógica de producción y de acumulación siguen allí vigentes.

Por otro lado, encontramos a las empresas públicas, que pueden producir bienes y servicios con un capital estatal o mixto, pero sus objetivos difieren del caso anterior porque buscan prioritariamente satisfacer necesidades sociales (solventes o subsidiadas). Si bien no se proponen competir en el mercado con empresas capitalistas, deben procurar contener su déficit. La lógica prioritaria no es obtener un excedente. Sus trabajadores están regidos por la ley de contrato de trabajo o por estatutos especiales y pueden celebrar convenciones colectivas con intervención de los sindicatos.

Ahora bien, no hay impedimentos teóricos, legales, ni convencionales para que en estos dos tipos de empresas (privadas y públicas) predomine la división social y técnica del trabajo, exista un sistema disciplinario de autoridad piramidal, se tomen decisiones de manera centralizada por parte de los empresarios o de los directivos/gerentes (en el caso de las empresas públicas), sin que exista en ningún caso la obligación de consultar o pedir la adhesión de los trabajadores, quienes las van a ejecutar.

Por el contrario, en una empresa autogestionaria se concibe como parte inherente de su funcionamiento la consulta y participación de los trabajadores. Puede ser una cooperativa de trabajo (inspirada en la de Rochdale) o una empresa de la economía social, con propiedad privada de los medios de producción pero de carácter colectivo donde todos los socios son accionistas. Dentro de estas empresas, los trabajadores no son asalariados regidos por la ley de contrato de trabajo y cada socio tiene solo un voto en las asambleas donde se toman las decisiones, mientras que los excedentes se reparten según el trabajo realizado.

Estas características se basan en ciertos principios fundamentales, surgidos a partir de la teoría y la experiencia histórica. Al respecto, la autogestión se basa en la idea de que existe igualdad de derechos entre todas las personas, por lo cual no existe justificación para que unos manden a otros. Los integrantes deben adherir voluntariamente a este tipo de organización, estableciéndose un contrato social entre personas autónomas. La propiedad de los medios de producción es colectiva y la democracia económica se desarrolla de manera

directa, en todos los niveles: cada socio tiene un voto en las asambleas independientemente de la cantidad de acciones que posea. El colectivo de trabajadores reunido en asamblea elige a los integrantes del Consejo de Administración o Comité de Gestión y delega temporalmente en ellos el poder, pero el colectivo puede revocar en cualquier momento a los que se eligen<sup>11</sup>. Los miembros del Consejo de Administración o del Comité de Gestión no cobran honorarios adicionales por el ejercicio de su función, pero tienen la autorización para abandonar su puesto para ocuparse de esas tareas de gestión durante la jornada de trabajo.

Por el contrario, no hay democracia económica si el poder para adoptar decisiones en la empresa está concentrado en lo alto de la pirámide de autoridad, si los socios no pueden tomar determinaciones con conocimiento de causa, siendo obligados a delegar su poder de decisión en otros. De allí surge la necesidad de educación cooperativa y de formación profesional.

De esta forma, no está excluido el riesgo de que los directivos adopten un comportamiento burocrático en estas organizaciones y ejerzan la autoridad de manera similar a lo que ocurre en las empresas privadas, renovando muchas veces sus mandatos y sin consultar periódicamente a los socios sobre los problemas y decisiones adoptadas.

De esto se deduce que poseer la propiedad colectiva de los medios de producción por parte de los socios es una condición necesaria, pero no garantiza *per se* la vigencia plena de la autogestión. Este problema no afecta solo a la Cooperativa Papelera, pues son pocas las cooperativas de trabajo que han logrado éxitos en todas o varias de dichas dimensiones.

Podemos concluir entonces, en base a nuestro caso de estudio, que los aspectos axiológicos, políticos y culturales son condición necesaria para que exista la autogestión pero no son suficientes para alcanzarla. Las posibilidades de que funcionen los sistemas de participación están en relación con el potencial de participación y la propensión a participar (Neffa, 2020).

## Conclusiones

Como surge de la investigación aquí presentada, la

11. Cuando se requiere designar un director o gerente dada la complejidad de las tareas, debe efectuarse un concurso y quien es designado es personalmente responsable ante el directorio y debe dar cuentas periódicamente de su gestión ante el colectivo.

cooperativa bajo estudio se enfrentaba con límites para consolidar la autogestión, los cuales podemos sistematizar en dos grupos: límites endógenos y exógenos.

### *1. Límites y restricciones endógenas*

#### *1.1. La democracia económica y sus posibilidades de ejercicio*

La democracia económica implica el derecho igualitario de todos los socios de participar en la adopción de decisiones. En las pequeñas empresas las decisiones se adoptan de manera directa en asambleas y su implementación queda en manos de un Consejo de Administración electo, en quien se delega la autoridad. Pero en las empresas con mayor cantidad de socios puede crearse una instancia intermedia, un Comité de Gestión también electo, que recoge demandas y sugerencias, hace el seguimiento y evaluación de las medidas adoptadas.

Para que exista una plena participación de los socios en la vida de la empresa, deben existir instancias de participación de los trabajadores para diagnosticar los problemas y proponer soluciones asumiendo la responsabilidad para llevarlas a cabo, respetando un margen de autonomía para ejecutar las tareas según su formación y el propio estilo.

Asimismo, todos los trabajadores tienen la posibilidad de ser electos para asumir esas responsabilidades y, de esa manera, también aprender y formarse. Por eso suele ponerse un límite a la renovación de mandatos de los integrantes del Consejo de Administración.

Para lograr estos objetivos y que exista una verdadera democracia económica, son necesarias las actividades de educación cooperativa, formación profesional y en ciencias de la gestión. Estas actividades deben ser propulsadas y mantenidas en el tiempo en las empresas autogestionarias. Las posibilidades y la viabilidad de que funcione un sistema de participación en la gestión depende del potencial de participación y de la propensión a participar (Neffa, 2020).

#### *1.2. El contenido y la organización del proceso de trabajo*

La extrema división social y técnica del trabajo, así como ciertas estrategias tendientes a elevar la productividad, han dado lugar con el correr del tiempo a la descalificación, imponiendo a los trabajadores la ejecución de tareas simples, repetitivas, que necesitan muy poco tiempo de

aprendizaje. En el mediano o largo plazo, este sistema entra en crisis porque no permite que los trabajadores se interesen en su trabajo, dando lugar a mecanismos de defensa tales como el retraimiento, el “trabajo a reglamento”, la falta de motivación y el ausentismo. Esto explica históricamente las decisiones empresariales de pagar primas por productividad o antigüedad, el aguinaldo e incluso la participación en los beneficios de las empresas, para motivar a los trabajadores a implicarse.

Si bien, por definición, en las empresas cooperativas o autogestionarias no debería existir una división social del trabajo, eso no impide que en la realidad persista esa división, que ha sido decidida por los responsables de la producción. También la división técnica del trabajo está fuertemente determinada o condicionada por los medios de producción y las tecnologías utilizadas y por eso es muy difícil de eliminar.

La extrema división del trabajo, así como la separación entre quienes conciben y quienes ejecutan el trabajo, es cuestionable y no corresponde a una empresa verdaderamente autogestionada. En estas situaciones, no se toma en cuenta el saber productivo de los trabajadores, sus conocimientos “tácitos” acumulados por medio de la experiencia profesional, y no se asocia al trabajador a la tarea de gestionar su propio puesto de trabajo. Esto le pone límites a la autonomía, generando actitudes y comportamientos pasivos en los trabajadores respecto de la marcha de la empresa, pautas que luego se reproducen también en la vida familiar, social y política.

La falta de consulta a quienes ejecutan las tareas implica una subcarga mental, que significa también un derroche de conocimientos, energía y creatividad. Provoca además insatisfacción y desmotiva al trabajador, porque no le permite asumir mayores responsabilidades, le impide crecer profesionalmente.

Por el contrario, si los trabajadores han adquirido conocimientos adecuados mediante el aprendizaje o cursos de formación profesional, están en condiciones de adquirir una polivalencia que les permite rotar entre diversos puestos. Esta movilidad puede ser beneficiosa tanto para el trabajador como para la empresa. Probablemente, esto intensifica el trabajo porque es más exigente, pero al mismo tiempo proporciona una mayor satisfacción, desarrolla la personalidad y construye la identidad del trabajador.

### 1.3. Los limitantes tecnológicos

Si quieren progresar, las empresas autogestionarias deben destinar una parte de los excedentes (o solicitar un crédito) para amortizar, reemplazar y modernizar los medios de producción. Esto les permite aumentar la productividad, disminuir la fatiga, reducir los costos de producción y alcanzar elevados estándares de calidad, condiciones necesarias para aumentar los excedentes.

Asimismo, en estas empresas es conveniente que, antes de concretarse la compra de nuevos medios de producción, se realice una consulta integral a los trabajadores de las máquinas que van a ser reemplazadas o a quienes van a operar las nuevas. Esto permite adquirir medios de producción más adecuados a la naturaleza de la producción, adaptados al colectivo de trabajo, y permite desarrollar programas de capacitación y prevenir los riesgos para la salud.

## 2. Límites y restricciones exógenas

### 2.1. Las presiones del mercado y del contexto económico más amplio

Las empresas cooperativas y las autogestionarias sufren más que otras las consecuencias del estancamiento y de las crisis recesivas, porque, a pesar de su cantidad, no han logrado constituir un verdadero sector dentro del cual lleven a cabo preferentemente sus intercambios. Las cooperativas de trabajo están insertas en el mercado y deben relacionarse y competir con empresas privadas que se rigen por la lógica de la acumulación capitalista. Esto les genera internamente presiones para acentuar la disciplina, intensificar el trabajo, aumentar la producción, reducir los costos y lograr un mayor estándar de calidad en sus productos, si es que desean competir, y de los cuales depende en última instancia su existencia. Están en desventaja y deben aceptar las condiciones y precios que les imponen, tienen dificultades para acceder a un crédito de interés social, y no cuentan con una política pública de promoción que reserve para ellas una parte del mercado.

Las empresas autogestionarias tratan de superar el estancamiento y caída de las ventas sin despedir a los socios, como sí hacen las empresas públicas y privadas. Recurren a la reducción de los adelantos a distribuir a cuenta de excedentes, pero en consecuencia se frenan las inversiones para amortizar, modernizar y ampliar sus medios

de producción. Esta es la situación que predomina en Argentina con pocas excepciones, por lo cual es esperable que en el corto plazo la cooperativa que hemos analizado en este artículo y muchas otras tengan mayores dificultades para alcanzar autonomía respecto del contexto económico y, por ende, desplegar mayores grados de autogestión.

### 2.2. La insuficiencia de apoyo estatal

Dada la utilidad social de las empresas autogestionarias, el apoyo del Estado es imprescindible para su consolidación. Se requiere una política vigorosa por medio de créditos promocionales, acceso a la formación profesional y de gestión empresarial, apoyo técnico en tecnología por parte de universidades y centros de investigación, promover un verdadero sector donde intensificar los intercambios, con regímenes diferenciales de tarifas (para gas, electricidad, etc.), certificar la calidad de sus productos y servicios. Esto tiene aún mayor importancia en el contexto actual de crisis económica, generada a consecuencia del COVID-19. En Argentina, muchas cooperativas han tenido grandes dificultades para subsistir en el último tiempo, debido al incremento de las tarifas, la caída de la demanda de sus productos y las restricciones para la circulación de clientes y mercancías.

La multiplicación de cooperativas y empresas autogestionarias que operen individualmente no cambia el sistema, salvo que se desarrollen y multipliquen, articulen y regulen su producción según un plan y creen un sector para intercambiar productos y servicios de manera autónoma. El apoyo del Estado es fundamental para que las cooperativas resistan y evolucionen hacia una autogestión plena, donde exista la democracia económica, la solidaridad, un trabajo saludable y nuevas formas de organizar “un trabajo más humano”.

## Referencias Bibliográficas

- Albuquerque, P. P. (2004). Autogestión. En A. D. Cattani (Org.), *La otra economía* (pp. 39-46). Altamira.
- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa*. Asociación Andaluza de Centros de Enseñanza de la Economía Social. <http://aces-andalucia>.



[es/wp-content/uploads/2016/03/ACI-Declaracion.pdf](https://www.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2016/03/ACI-Declaracion.pdf)

- Deledicque, L. M. y Moser, J. (2006). *El proceso de trabajo en empresas recuperadas. La Unión Papelera Platense: Un estudio de caso*. Labour Again Documents.
- Henry, M. L. (5-7 de diciembre de 2016). *La encuesta como herramienta de recolección de datos sobre riesgos psicosociales. Características y balance metodológico del relevamiento realizado entre trabajadores la ANSES* [Ponencia]. IX Jornadas de Sociología de la UNLP, Ensenada, Argentina.
- Henry, M. L. (7-9 de agosto de 2019). *Organización del proceso de trabajo y salud laboral en empresas cooperativas. Reflexiones a partir de un estudio de caso* [Ponencia]. 14º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- Henry, M. L. y Neffa, J. C. (2019). *Los riesgos psicosociales en el trabajo en una clínica de salud mental: reflexiones a partir de una investigación sobre el sufrimiento en el trabajo emocional y de cuidado*. CEIL-CONICET; UNLP; UNM; Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina.
- Ley 20.337/1973. Cooperativas. Boletín Oficial de la República Argentina, 15 de mayo de 1973.
- Maldovan Bonelli, J. (5-7 de agosto de 2015). *Más allá de la autonomía o la dependencia: aportes al debate sobre la autogestión en organizaciones de trabajo asociado a partir de experiencias cooperativas de recuperadores de RSU* [Ponencia]. 12º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- Neffa, J. C. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*. UNM Editora.
- Neffa, J. C. y Henry, M. L. (Coord.). (2018). *¿Quién cuida a los que cuidan? Los riesgos psicosociales en el trabajo en los establecimientos privados de salud*. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- Neffa, J. C., Korinfeld, S. y Henry, M. L. (2017). *Trabajo y salud en puestos de atención al público: una investigación sobre riesgos psicosociales en el trabajo en ANSES*. SECASFPI.
- Rebón, J. y Kasparian, D. (2015). La valoración social de las cooperativas en el área metropolitana de Buenos Aires. Una aproximación a partir de la investigación por encuesta. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 15(29), 11-37.
- Rebón, J., Kasparian, D. y Hernández, C. (2015). La economía moral del trabajo. La legitimidad social de las empresas recuperadas. *Trabajo y Sociedad*, (25), 173-194.
- Ressel, A., Silva, N., Coppini, V. y Nieves, M. (2013). *Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo*. Universidad Nacional de La Plata.
- Rosler, G. (3 y 4 de octubre de 2017). *Una aproximación al concepto de autogestión desde sus múltiples dimensiones y significados* [Ponencia]. XXI Encuentro de Jóvenes Investigadores de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina.
- Ruggeri, A. (2011). Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas. *Estudios. Revista de Pensamiento Libertario*, (1), 60-79.
- Ruggeri, A., Polti, N., Antivero, J. y García, F. (2015). Las empresas recuperadas en el período 2010 - 2013: síntesis del cuarto relevamiento del Programa Facultad Abierta. *Redes de Extensión*, (1), 37-54.
- Vieta, M. (2014). Learning in struggle: Argentina's new worker cooperatives as transformative learning organizations. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 69(1), 186-218.
- Vuotto, M. (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. OIT/ Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina.