



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 51, abril 2005, pp. 51-76**

# **Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina**

**L. Melina Deledicque  
Mariano Félix  
Juliana Moser**

Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN: 0213-8093. © 2005 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina

**L. Melina Deledicque**  
**Mariano Félix**  
**Juliana Moser**

Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

## RESUMEN

*En Argentina, en el marco de la crisis económica de fines de siglo XX, surge el fenómeno de las fábricas recuperadas, en las cuales los obreros, ante la desesperación de quedarse sin fuente de trabajo, deciden apropiárselas y gestionar ellos mismos la producción.*

*En este trabajo de investigación, problematizaremos el fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores a partir de un estudio de caso. Buscaremos resaltar las transformaciones que se produjeron en la subjetividad de los trabajadores a partir del proceso de lucha por la recuperación de la empresa así como los cambios que se operaron en la organización de los procesos de trabajo.*

PALABRAS CLAVE: Acción colectiva, cooperativas, proceso de trabajo, identidad.

CLAVES ECONLIT: D230, G330, P130.

## **Récupération d'entreprises par les travailleurs et autogestion ouvrière. Étude du cas d'une entreprise en Argentine**

**RÉSUMÉ:** En Argentine, dans le cadre de la crise économique de cette fin de XXème siècle, apparaît le phénomène des usines récupérées dans lesquelles les ouvriers plutôt que de se retrouver sans travail décident de s'approprier l'usine et de gérer eux-mêmes sa production. Dans ce travail de recherche, nous étudions le phénomène des entreprises récupérées par les travailleurs à partir d'une étude de cas. Nous cherchons à mettre en relief non seulement les transformations qui se sont produites dans la subjectivité des travailleurs à partir de leur lutte pour récupérer l'entreprise mais aussi les changements qui ont été réalisés dans l'organisation des procédures de travail.

**MOTS CLÉ:** Action collective, coopératives, procédure de travail, identité.

## **Recuperation of companies by its workers and worker self-management. A case study of a company in Argentina**

**ABSTRACT:** Within the framework of the economic crisis at the end of the 20th century in Argentina, we find the "recuperated company" phenomenon, whereby the workers themselves, facing unemployment, decide to take the company in their own hands and manage production. Our research paper deals with the issues arising with this phenomenon, describing the struggle to win the company back as well as the changes that took place in the organisation of the work processes.

**KEY WORDS:** Collective action, cooperatives, work process, identity.

*"Los fierros [las máquinas] todavía no  
[son nuestros], pero el trabajo sí",  
trabajador de la Cooperativa  
de Trabajo "Unión Papelera Platense",  
recuperada por sus trabajadores.*

## 1.- Introducción<sup>1</sup>

Desde fines de la década de los ochenta, la economía Argentina ha sufrido grandes transformaciones, profundizándose de esta manera, un proceso iniciado en la última dictadura militar (1976-1983). Se han privatizado la mayor parte de las empresas públicas, las regulaciones al comercio exterior han sido prácticamente eliminadas, las operaciones económicas fueron fuertemente desreguladas, el mercado de trabajo ha alcanzado un importante grado de flexibilidad y se estableció un rígido régimen monetario-financiero (en el marco de la ley de Convertibilidad) que puso severas limitaciones a la política económica.

En la década del 90 se llevó adelante un proceso de apertura económica que dejó sin protección a las empresas nacionales, que llevó a la desindustrialización y a la importación masiva de productos manufacturados. Las empresas locales sin la protección estatal fueron desplazadas por la producción extranjera quedando sin un mercado en el cual actuar. Al mismo tiempo, la "crisis" del modelo de acumulación se tradujo en una multiplicidad de formas de empleo, respondiendo a las exigencias de flexibilización de las relaciones laborales que implicaron la precarización de las condiciones de trabajo.

Nuestro país vive una crisis que tiene como causa el conjunto de políticas económicas implementadas que se dieron en llamar neoliberalismo. En este contexto se privilegió la inversión financiera-especulativa, en contra de la inversión productiva; favoreciéndose así la importación indiscriminada y, por ende, promoviendo la desarticulación del aparato industrial. La consecuencia más directa y visible de este proceso fue el crecimiento estrepitoso del desempleo, la pobreza y la indigencia.

Paralelamente a la reducción del rol estatal conforme el credo neoliberal predominante en el mundo globalizado y a la inoperancia de los partidos políticos como intermediarios de las demandas ciudadanas, se dinamizó la sociedad civil en la promoción de sus derechos y sus intereses a través de nuevos sujetos políticos.

1.- Primera versión enviada Julio 2004. Agradecemos los comentarios de dos evaluadores anónimos que nos animaron a revisar la versión original de este trabajo a fin de mejorarlo. Sus preguntas y sugerencias fueron muy importantes para completar y refinar el texto. Por supuesto, lo que se sostiene en el conjunto del artículo así como todos los errores y confusiones que pudieran aún existir son de nuestra exclusiva responsabilidad.

A partir del 19 y 20 de diciembre de 2001, diversos sectores sociales comenzaron a participar en tipos de movilización y formas de protesta que no respondían a las modalidades habituales. Estas jornadas, que representan un punto de inflexión en el proceso de politización de la sociedad, forman parte de un ciclo de protesta más amplio (Tarrow, 1997) que da lugar a la intervención de los actores sociales en los escenarios de conflicto. Si los piquetes en sus comienzos sorprendieron por las formas de contestación y modos de organización que instituyeron –diferentes de aquellos que históricamente habían caracterizado a los obreros argentinos–, los cacerolazos y posteriormente las asambleas barriales también parecen exceder las categorías sociológicas con que habitualmente se clasifican las protestas.

Otra forma novedosa de acción colectiva, que integra el repertorio de respuestas sociales a la crisis ha sido la recuperación de fábricas por los trabajadores. Si bien, los primeros casos registrados de este fenómeno se remontan a la primera mitad de la década de los '90, su visibilidad pública es reciente y se vincula fuertemente con el período abierto a partir de la crisis institucional de diciembre de 2001 (Palomino, 2003).

En el marco de la crisis económica surge el fenómeno de las fábricas recuperadas, en las cuales los obreros, ante la desesperación de quedarse sin fuente de trabajo, deciden apropiárselas y gestionar ellos mismos la producción. “Fábrica cerrada, fábrica tomada” es una consigna en la que se escudaron muchos trabajadores, al resistirse a quedar a la deriva.<sup>2</sup>

El movimiento general se fue desarrollando a lo largo de todo el país, en varias ramas de la producción, y ya lleva más de 150 empresas recuperadas por sus trabajadores (Meyer y Pons, 2004). El 44% de las mismas fue recuperada en el período 2002-2003, si bien el fenómeno se venía expandiendo desde el año 1999 (Programa Facultad Abierta, 2003).

*2.- La experiencia de recuperación de empresas por sus trabajadores no es una novedad aunque tal vez sí lo sean las características masivas, explosivas y radicales que asumió el proceso de recuperación de empresas en la Argentina a finales del siglo XX (Carpintero y Hernández, 2002; Magnani, 2003). En América Latina, por ejemplo, durante el gobierno de Allende en Chile unas 125 empresas operaron bajo un régimen de autogestión obrera, en Bolivia durante la revolución popular de 1952 fue importante en el sector minero y en Brasil hay un importante movimiento de empresas autogestionadas (nucleadas en torno a la ANTEAG) nacido en los ochenta (Meyer y Pons, 2004; Singer, 2002). Estas experiencias se distinguen de, por ejemplo, los ESOP (Employee Stock Ownership Plans) de los Estados Unidos en las cuales los empleados "comparten" la propiedad de la empresa con otros actores (Singer, op.cit.).*

### **¿Cuándo comienza a funcionar como empresa recuperada por los trabajadores? Proporción sobre el total de empresas recuperadas (%)**

Año	Hasta 20 trabajadores	Más de 20 trabajadores	Total
Antes de 1994	0	2	2
1994	2	0	2
1995	0	2	2
1996	2	0	3
1997	0	3	3
1998	0	2	2
1999	2	3	5
2000	3	7	10
2001	8	19	27
2002/2003	19	25	44

Fuente: Programa Facultad Abierta, 2003.

La mayor parte de las empresas recuperadas son pequeñas y medianas (hasta 30 trabajadores) perteneciendo en su mayoría al sector industrial (Meyer y Pons, op.cit.). El grueso de las mismas corresponde al parque industrial de más de 30 años (Programa Facultad Abierta, op.cit.).

### **Año que comenzó a trabajar la empresa**

Año	Proporción de las empresas (%)
Antes de 1930	5
1930-1939	5
1940-1949	16
1950-1959	16
1960-1969	32
1970-1979	10
1980-1989	14
1990-2003	2

Fuente: Programa Facultad Abierta, 2003.

Por otra parte, más del 67% produce bienes de uso intermedio mientras que un 41% producen bienes de consumo final (Programa Facultad Abierta, op.cit.)<sup>3</sup>.

3.- Las opciones no son excluyentes pues hay empresas que fabrican para consumo final e intermedio simultáneamente.

Las empresas recuperadas son “aquellas empresas que abandonadas por las patronales, o en procesos de vaciamiento, quiebra o cierre, han sido ocupadas por sus trabajadores y puestas a producir por los mismos” (Martínez y otros, 2002).

Cuando los trabajadores toman la decisión de recuperar sus fábricas, tienen que atravesar generalmente tres momentos básicos: primero deben ocupar la planta y mantenerse en ella, luego deben resistir el desalojo de la misma (se puede llegar a un enfrentamiento con las fuerzas del orden) y, finalmente, autogestionar su producción. Cabe aclarar que para llegar a la última etapa deben lograr un respaldo legal.

En este trabajo de investigación problematizaremos el fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores a partir de un estudio de caso de la Unión Papelera Platense (ex-Papelera San Jorge), con domicilio en Camino Centenario 514 (La Plata, Argentina), perteneciente al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.

Buscaremos resaltar las transformaciones que se produjeron en la subjetividad de los trabajadores a partir del proceso de lucha por la recuperación de la empresa así como los cambios que se operaron en la organización de los procesos de trabajo.

Nuestra estrategia metodológica (el estudio de caso) supone que el caso elegido para investigar (la Unión Papelera Platense, UPP) nos brinda la “oportunidad de aprender” (Stake, 1994). Así, el criterio de “potencial de aprendizaje” (*potential for learning*) es muchas veces un criterio superior al de la mera representatividad (Stake, op.ci.t). Nuestra elección se basó en que consideramos que a partir de la UPP podríamos aprender más en relación a nuestro problema de investigación que de otros casos posibles. Por otra parte, la selección del caso nos proveyó de elementos importantes referentes a nuestro problema de investigación, más allá del ejemplo en particular. Nuestra aproximación al caso es de importancia secundaria, pues facilitó nuestro conocimiento de un fenómeno más general: los cambios en la subjetividad de los trabajadores a partir de la recuperación de su empresa y las transformaciones en los procesos de trabajo.

Para llevar adelante nuestra investigación en la empresa recuperada UPP hemos determinado que la metodología cualitativa es la más adecuada para la problemática que abordamos, ya que nos asegura una observación directa y una comprensión más profunda de los significados. Como bien dice Castillo “el trabajo de campo es un eje articulador, que sirve para una reflexión de gran calado, tanto metodológica como teórica” (Castillo, 2000); de allí la necesidad de ir a los lugares de trabajo, en este caso la fábrica, de recomponerla, de situar a los obreros y contar con sus recuerdos y representaciones para realizar nuestra investigación.

En este sentido, utilizamos distintas técnicas de investigación y contamos con la siguiente evidencia empírica: 12 entrevistas semi-estructuradas realizadas a trabajadores de la UPP que se desem-

peñan en distintos puestos de trabajo. Esta técnica metodológica nos permitió ver el rol activo de los entrevistados en la investigación, ya que involucra tanto al entrevistador como al entrevistado y los concibe no solo como “los que preguntan” y “los que contestan” sino como organizadores de los significados y se tiene en cuenta la manera en que ellos articulan constantemente estructuras, recursos y orientaciones (Holstein, 1995).

Otra técnica de investigación implementada fue la observación directa en la fábrica, entendida ésta como el principal ingrediente de la investigación cualitativa. La misma involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en su propio lugar, y a través de la misma se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. (Taylor y Bogdan, 1987). Además, mantuvimos charlas informales con los trabajadores, participamos de asambleas de los trabajadores de la UPP y asistimos a encuentros de trabajadores de empresas recuperadas.

## **2.- El caso de la Empresa Recuperada Unión Papelera Platense (UPP)**

### **2.1 El Proceso de Ocupación y de Recuperación de la Unión Papelera Platense**

En Abril de 2001, la Papelera San Jorge llamó a concurso de acreedores, declarándose en quiebra poco después. Es en ese momento cuando los trabajadores de la empresa -a quienes se les debían aguinaldos, vacaciones y salarios- situados en la posición de damnificados y acreedores de la misma, deciden no abandonar la fábrica e iniciar una lucha por su recuperación. Los obreros de esta empresa frente a la situación desesperante de quedar en la calle, eligieron defender su fuente de trabajo, administrarla y ponerla a funcionar a través de vías legales transformándola, eventualmente, en una cooperativa de trabajadores (Briner y otros, 2003).

Cuando la fábrica quebró contaba con 60 obreros, de los cuales sólo 27 reconocieron la necesidad de auto-organizarse y dar resolución al conflicto. Sólo participaron del proceso de lucha los trabajadores pertenecientes a los sectores de producción y mantenimiento, mientras que los empleados administrativos y gerenciales no lo hicieron.

El proceso de lucha colectiva que emprendieron los obreros para recuperar su empresa fue un factor de cohesión que les permitió reconocerse mutuamente como trabajadores en una misma situación de injusticia. En ese momento, comenzaron a construir una imagen colectiva de un “nosotros” articulado a partir de la inclusión y confirmación de sus miembros en un proyecto común.

Según Melucci la acción colectiva toma forma, existencia, solamente cuando los actores consiguen definirse a sí mismos como un colectivo con determinada identidad (Melucci, 1999). Pero este



proceso de definición del actor colectivo como un “nosotros”, como una “comunidad” no consiste en un ejercicio mecánico y unidireccional de la voluntad de los actores, sino que se trata de un proceso mucho más complejo, ya que la producción de acción colectiva se ve obligada a lidiar con los condicionamientos que imponen sus propios objetivos, los recursos disponibles y el ambiente circundante.

En este caso, el proceso de ocupación/recuperación de la empresa se puede identificar como una clara “respuesta” al problema del desempleo. Sin embargo, la decisión de parte de los trabajadores no se produjo de manera automática sino que fue el resultado de un magma de miedos, inseguridades, desconciertos y resistencia.

Sin duda, esta acción colectiva desafió las interpretaciones hegemónicas (que suponían que los trabajadores debían “aceptar su destino” como tales, pasando a la desocupación) y sugirió un curso de acción alternativo. De esta manera, se produjo un cambio radical en la actitud de estos obreros, quienes habían aceptado hasta entonces las condiciones de trabajo cada vez más precarias y padecido sus efectos disciplinadores.

La organización del proyecto productivo autogestionado de la papelera expresa un aprendizaje de la crisis por parte de los trabajadores que se resisten a ser excluidos.

*“En el año 2001 estábamos viendo como las empresas iban cerrando una a una. Había mucha gente desocupada y nosotros no fuimos la excepción. En ese momento había una versión de que se podía hacer una cooperativa, que había una ley que se podía aplicar para poder continuar con nuestro trabajo” (Pedro) <sup>4</sup>*

En ese momento interpretaron que si perdían su empleo quedaban desprovistos de la única actividad que les permitía la subsistencia.

Es evidente que en esta experiencia se produce un pasaje de un marco interpretativo basado en la suerte o el destino de ser desempleado a uno que reconoce la injusticia y la mutabilidad de las situaciones sociales<sup>5</sup>. En el caso de los trabajadores de la UPP, éstos simbolizaron la pérdida de su empleo como una injusticia o agravio y enmarcaron su acción colectiva en un reclamo justo y legítimo por mantener su fuente de trabajo (Farinetti, 2000).

En una primera instancia y ante el temor del posible vaciamiento de la fábrica por parte de su dueño, los entonces trabajadores de la Papelera San Jorge pusieron en marcha como medida de lucha la toma pacífica de la planta como una manera de custodiar las máquinas.

4.- A lo largo del trabajo en las citas textuales se transcriben las palabras utilizadas por los trabajadores. Nos parece importante respetar, en la medida de lo posible, las propias palabras de los actores. En caso de ser necesario, entre corchetes realizamos las aclaraciones que correspondan.

5.- En palabras de Tarrow “los marcos para la acción colectiva actúan como dispositivos de acentuación que subrayan o adornan la gravedad y la injusticia de una situación social o redefinen como injusto o inmoral lo que previamente era considerado desafortunado, aunque tal vez tolerable” (Tarrow, 1997).

El proceso de ocupación se caracterizó por un bajo nivel de conflictividad (a diferencia de otros procesos de ocupación, como los casos paradigmáticos de la Fábrica de Cerámicas Zanón y la Textil Brukman) pero implicó igualmente una enorme cuota de incertidumbre y riesgo para los trabajadores y sus familias. Las palabras de Pedro, un obrero de la papelera, sintetizan esta idea:

*“En ese momento era tan crítica la situación económica que vivía el país, no se compraba ni se vendía, entonces estaba toda la industria parada y nosotros nos quedamos acá a ver lo que pasaba. Fue como largarse al río sin red, nadamos a la deriva. Y así fue. Se fueron de a poco cerrando las importaciones y el mercado interno empezó a necesitar papel y ahí empezamos a producir nosotros. Lo de nosotros fue una aventura, una aventura que podía salir bien pero ni nos imaginábamos que íbamos a llegar la producción que tenemos en tan poco tiempo, a reparar las máquinas y a volver a tomar el plantel de gente que teníamos antes”.*

La planta tomada se convirtió en un espacio de lucha, en un lugar de resistencia, donde los 27 obreros experimentaron la situación de padecimiento económico al cobrar los subsidios de desempleo: *“Todos lo cobramos, eran \$190. Fue muy jodido porque la mayoría de los muchachos son de familia numerosa”* (Horacio).

Los trabajadores percibieron como fundamental en esa instancia contar con el apoyo de sus familias, ya que su lucha duró meses, implicó más de 10 horas diarias de ausencia del hogar y el hecho de volver a casa con las manos vacías.

Los trabajadores involucrados en el proceso de recuperación comenzaron a establecer relaciones con otros actores sociales. Por medio del IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa) se vincularon con FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo). A partir del contacto con esa organización, los canales de contacto con otras empresas en su misma situación y con distintas instancias estatales se abrieron y multiplicaron. Luis Caro<sup>6</sup>, desde FECOOTRA, se convirtió en el abogado patrocinante de la empresa, los asesoró y lo continúa haciendo en la actualidad.

Un punto a señalar es el papel jugado por el Sindicato de Papeleros, al cual se encontraban afiliados la mayoría de los trabajadores de la papelera, antes y durante el proceso de recuperación de la empresa. Éste demostró un claro abandono a sus afiliados, pues no intervino en ningún momento ante los reiterados incumplimientos del contrato de trabajo (el atraso en el pago de salarios, aguinaldo, vacaciones).

Ante la ocupación de la planta, la organización sindical también se mantuvo alejada. Con el proceso de recuperación, la exigencia de los trabajadores se enmarcó en buscar la sanción legal de la expropiación de la empresa a su antiguo dueño, siendo los propios trabajadores los que se convirtieron en interlocutores directos para negociar con el Estado. En este sentido, se cristaliza una trans-

6.- Luis Caro es el actual presidente del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.

formación en el “repertorio clásico” de acción colectiva de los obreros, el cual ya no se encuentra sostenido por la acción sindical para efectuar los reclamos laborales (Farinetti, 1999).

Dentro del marco jurídico vigente, los trabajadores solicitaron a la Justicia la continuidad de la empresa bajo la figura legal de una cooperativa integrada por sus ex empleados. Así, los trabajadores decidieron formar una Cooperativa de Trabajo, a la cual llamaron “Unión Papelera Platense”.

Por otra parte, para conseguir el usufructo de las maquinarias y el inmueble en que funcionaba la empresa, los obreros buscaron conseguir la expropiación de las mismas por parte del Estado. En consecuencia, los trabajadores de la papelera debieron buscar apoyo político<sup>7</sup> para que la expropiación por parte del Estado fuera en beneficio de los obreros.

De esta forma, los trabajadores iniciaron una batalla política, legislativa y judicial. La estrategia de acción colectiva emprendida implicó un determinado repertorio de confrontación identificado según Tilly como “un conjunto limitado de rutinas que son aprendidas, compartidas y ejercitadas mediante un proceso de selección relativamente deliberado” (Auyero, 2002).

La Unión Papelera Platense contaba con el antecedente de dos empresas que habían sido recientemente expropiadas por el Estado luego de haber sido ocupadas por sus trabajadores: la Cooperativa de Trabajo Limitada Unión y Fuerza y Gip Metal; además había un proyecto de expropiación de la Cooperativa de Trabajo Yaguané en trámite en la Legislatura de la Provincia<sup>8</sup>. Los trabajadores disponían, entonces, de un conjunto de medios para llevar adelante su acción colectiva no sólo en el aspecto técnico sino también en términos de un aprendizaje cultural. Anteriores experiencias de fábricas ocupadas y luego expropiadas, les proveía de un marco de referencia importante para sostener su accionar.

Como la legislación lo estipula, la expropiación debía efectuarse a través de una ley particular. La Ley 12712 se promulgó el 25 de Junio de 2001 en la Legislatura Provincial y “declara de utilidad pública y sujetos a expropiación los inmuebles (...), las instalaciones y las maquinarias existentes para ser donados en propiedad a la Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense”<sup>9</sup>. De esta manera, se iniciaba el proceso de posesión temporaria por dos años hasta la expropiación definitiva. El carácter temporario de la expropiación implicaba, sin embargo, que la estabilidad lograda a través de la misma fuera limitada y precaria.

7.- Se buscó apoyo político en la Municipalidad de La Plata y en la Legislatura Provincial.

8.- Todas estas cooperativas contaron con el asesoramiento de Luis Caro desde FECOOTRA.

9.- Fragmentos del texto de la Ley Provincial 12712.

## 2.2 El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas

Como señalamos, la UPP pertenece actualmente a un creciente grupo de empresas que han sido recuperadas por sus obreros. Hacia fines del año 2001, bajo el nombre de Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), surge una organización que en la actualidad cobija a más de 120 empresas recuperadas por sus trabajadores. Una de las consignas que sintetiza las orientaciones de este movimiento es “ocupar, resistir y producir”.

Esta organización provee a las empresas en proceso de recuperación una cobertura legal adecuada, además de constituirse en un sostén emocional importante para que los trabajadores puedan atravesar dicho proceso. Sin embargo, el asesoramiento en la cuestión jurídico-legal es la actividad fundamental que esta organización brinda a las empresas.

*“El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas es una causa común, desde la cual surgimos desde abajo como lombrices todos juntos y no nos diferencia nada. Somos protagonistas de un hecho social que se hizo en la Argentina hace tres años y sentimos que somos protagonistas ante la sociedad porque respondimos y contribuimos con la sociedad al crear nuestros propios puestos de trabajo ... Por eso es un hecho político e histórico esto de las empresas recuperadas. Fue una solución que adoptamos, fue una lucha de los propios trabajadores ante la desesperación de quedarse sin nada...” (Pedro).*

Desde el MNER se está impulsando un proyecto de ley para modificar la actual Ley de Quiebras<sup>10</sup>. Esta modificación permitiría facilitar el proceso de recuperación de una empresa por sus trabajadores en el momento en el que la misma presenta la quiebra. En segundo lugar, el movimiento apuesta a la creación de un Fondo de Capital Inicial (con financiamiento estatal) que ayude a los trabajadores a poner en marcha la fábrica luego de la quiebra o el abandono por parte de los dueños.

Desde el MNER no se cuestiona ni busca abolir la propiedad privada de los medios de producción, su planteo consiste esencialmente en encontrar dentro del capitalismo alternativas que permitan la operación sostenible de cooperativas de trabajadores. Las empresas que pertenecen al movimiento adoptaron la figura legal de cooperativas, siendo profundamente críticos del Estado, no confían en él por eso privilegian las cooperativas.

Esta cuestión, es decir la forma legal que debieran adoptar las empresas recuperadas por sus obreros se ha convertido en uno de los puntos de debate dentro de este incipiente proceso.

10.- Según los integrantes del MNER la modificación de la Ley de Quiebras que se realizó durante la gestión de Domingo Cavallo (ministro de economía durante la década de los noventa) “busca incentivar la desindustrialización del país”.

### 1.3 Empresas recuperadas por sus trabajadores: ¿hacia la Cooperativización o la Estatización?

¿Qué figura legal hay que darle a las fábricas recuperadas? Hay dos propuestas, o dos formas de organizarse dentro de las fábricas y de vincularse con el Estado: una consiste en la reestatización de las mismas bajo control obrero; la otra, en la formación de cooperativas de trabajadores<sup>11</sup>.

En la primera forma, se propone la propiedad estatal bajo el control de los obreros; donde el Estado subvenciona a la empresa para su funcionamiento, mientras los trabajadores son empleados estatales que controlan y fiscalizan el funcionamiento de la empresa y se encargan de la dirección de la misma.

El control obrero supone una gestión autónoma, el control de todo el proceso productivo junto con una distribución igualitaria de los ingresos y una administración con una nueva racionalidad; pero la titularidad de la fábrica se encuentra a nombre del Estado.

La segunda opción es la formación de cooperativas autogestionadas, donde los obreros se hacen cargo y se responsabilizan por todas las actividades que hacen al funcionamiento, mantenimiento, producción y comercialización de la empresa<sup>12</sup>. Los obreros que optan por esta forma de gestión rechazan la idea de la estatización, pues no confían en que el Estado pueda y quiera hacerse cargo de las empresas, ya que fue éste quien las empujó a la quiebra, favoreció la desprotección obrera y encubrió a quienes las vaciaron.

La principal crítica hacia la propuesta de estatización con control obrero es que la misma desconoce el carácter clasista del Estado. Es decir, no reconoce que éste no es más que la expresión de la relación de capital y que, por lo tanto, "juega una parte vital en el mantenimiento y reproducción del capital como una relación de la dominación de clases" (Holloway, 1994).

Por su parte, la principal crítica a la cooperativización (que podría señalarse también en el caso de la estatización) es el hecho de que esta forma supone que la empresa recuperada continúa operando en el marco de los mercados capitalistas. En consecuencia, se expone a la dominación de las relaciones mercantiles que podría llegar a sobre-determinar la operación de la cooperativa. Esto significa que existe el riesgo de que al entrar en competencia con otras empresas (en muchos casos capitalistas), las cooperativas se encuentren forzadas (a fin de competir) a impulsar la precarización del trabajo de sus propios trabajadores y a condicionar sus decisiones a los requisitos del "mercado".

11.- Otras modalidades de recuperación de fábricas adoptadas son la administración judicial o la administración mixta con sectores de la patronal.

12.- La Alianza Cooperativa Internacional define a una cooperativa como "...una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada" (Briner y otros, 2003).

Sobre esta disyuntiva cooperativización versus estatización se instaló un fuerte debate al interior de las empresas recuperadas. La base del debate deviene de la producción capitalista y de la formación de los trabajadores dentro del régimen capitalista, los cuales no tienen acceso al conocimiento del proceso productivo, desconocen las ventas y las ganancias de las empresas y hasta se les vuelve ajeno el producto de su propio trabajo.

Cuando los trabajadores deciden “ocupar, resistir, producir y comercializar” se enfrentan con el hecho de que, contra lo que se suponía, se encuentran capacitados para cumplir con estas tareas, por lo que se pone en tela de juicio el monopolio del saber y de la autoridad por parte de los capitalistas. Al recuperar sus fábricas los obreros cuestionan las determinaciones del capitalismo, efectúan una ruptura teórica y lógica con el sistema capitalista o se reinsertan en él de forma distinta.

### **3.- De la recuperación a la producción**

Tanto en el caso de la estatización como en el de las empresas recuperadas cooperativizadas, los trabajadores emprenden un largo proceso de lucha por el reconocimiento legal de su derecho a producir más allá del capital. Si bien actualmente hay más de una centena de empresas que han logrado algún tipo de reconocimiento, aún no hay ningún caso en el que el Estado haya expropiado definitivamente una empresa o haya estatizado la misma.

Esta situación de fragilidad las mantiene a estas empresas en una posición de debilidad relativa al no tener la posesión legal permanente de los medios de producción, se enfrentan a la competencia en el mercado en desigualdad de condiciones.

En el caso de la nueva Unión Papelera Platense (UPP), una vez ganada la batalla legislativa, la justicia habilitó a sus trabajadores para producir en Octubre del año 2001 (mismo año en que consiguieron la expropiación temporaria). Pero la puesta en marcha de la fábrica no fue inmediata. Debían reparar las máquinas, lo que les llevó tiempo y dinero debido a que la mayoría de los materiales eran importados y no disponían de los recursos necesarios para los arreglos.

Además, existían otros obstáculos que les impedían comenzar con la producción. Debieron llevar adelante los trámites correspondientes para conseguir la reconexión del servicio de luz y gas que estaba cortado desde febrero<sup>13</sup>. Para financiar la reconexión tuvieron que solicitar un crédito y para ello varios de los trabajadores debieron poner como garantía sus propias casas.

*13.- El consumo promedio mensual de electricidad y gas por parte de la empresa es de \$30000.*

El primer día de trabajo en la empresa ya recuperada, cuando efectivamente pusieron en marcha la maquinaria, se realizó un acto de inauguración al que asistieron las autoridades municipales, algunos diputados, las familias de los obreros, vecinos y compañeros de otras fábricas recuperadas. Ese día estuvo colmado de emociones fuertes, se emocionan al recordarlo y no encuentran las palabras adecuadas para poder describirlo. Ese día, cuando comenzó la producción, tomaron conciencia de que fueron capaces de cambiar su propia realidad, de convertir la impotencia en potencia, recuperando la autoestima, recuperando la dignidad.

*“En el primer momento no nos planteamos ni soñamos con nada de esto. Pero hoy en día y de la forma en que se dio el proceso, nosotros les podemos decir que cualquier emprendimiento se puede autogestionar por los obreros” (Horacio).*

Ese día se dieron cuenta que todo empezaba de nuevo...

En Junio del 2003 venció la expropiación temporaria de dos años; los trabajadores (esta vez con el respaldo del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas) realizaron gestiones nuevamente en el parlamento bonaerense para obtener una prórroga de la misma. El 28 de Agosto, la Legislatura Provincial aprueba la Ley 13094, por la cual se amplía a cinco años el plazo para la promoción del juicio de expropiación de la fábrica.

Desde que la UPP comenzó con su producción cumplió con el pago de un alquiler, el cual se estableció entre la cooperativa y el juzgado. Por su parte, los trabajadores de la papelera realizaron un ofrecimiento de un monto de \$50000 pesos a la jueza para efectuar la compra de la planta y están esperando su respuesta.

*“Tenemos un poco de incertidumbre pero a la vez estamos tranquilos. Tranquilos porque sabes que tenés cinco años por delante. La incertidumbre se debe a que se tendría que definir ahora que estamos holgados para poder comprarla porque quizás en otro momento cambia la situación del país y cambia todo. Hoy en día estamos con producción más adelante no sabemos.” (Horacio)<sup>14</sup>*

14.- Si bien al momento de realizarse el trabajo de campo de nuestra investigación la UPP se encontraba aún en expropiación temporaria, recientemente la misma pasó a ser definitivamente propiedad de sus trabajadores.

Al vislumbrarse la inacción del Estado para ceder los bienes a la cooperativa; los trabajadores de la UPP, hicieron una propuesta de compra directa. La Unión Papelera Platense ofreció pagar \$1.800.000 que era la base tasada por el funcionario designado por el juzgado. La forma de pago propuesta era de 15 cuotas iguales y consecutivas, con un 6% de interés anual, más el 21% de IVA y un 3% de comisión para el enajenador (funcionario designado por el juzgado para la tasación de los bienes). El día jueves 27 de mayo de 2004, al no haberse concretado otra oferta de compra más que la propuesta original de la Cooperativa, y bajo la aceptación del proceso por parte de la sindicatura y el enajenador, el tribunal resolvió aceptar la oferta de compra directa y adjudicar los bienes a la Cooperativa. De esta manera, el viernes 28 de mayo de 2004 los obreros de la Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense Limitada compraron la fábrica.

Los trabajadores de la nueva UPP señalan que con la compra de la fábrica concluyó una situación de incertidumbre, la cual les generaba inseguridad y miedos pues no sabían lo que podía llegar a pasar. Con la compra, como la propiedad de la fábrica es de los trabajadores se sienten "tranquilos" y "seguros".

## **4.- La nueva Unión Papelera Platense**

La Unión Papelera Platense se dedica, como lo hacía la Papelera San Jorge, a la actividad industrial de fabricación de papel. Habiéndose constituido, como señalamos, bajo la forma jurídica de Cooperativa de Trabajo, la Unión Papelera Platense cuenta en este momento con 55 socios.

La planta comenzó a producir en octubre de 2001 en la máquina más pequeña, la cual produce unas 6 toneladas de papel por día. Aproximadamente un año después, habían terminado de reparar ellos mismos la máquina más grande y pudieron elevar el nivel de producción a 25 toneladas por día. Desde allí, el nivel de producción fue ascendiendo y en la actualidad *"estamos produciendo lo mismo que la San Jorge en sus mejores tiempos y, a diferencia de la San Jorge, el papel que nosotros producimos es de mejor calidad"* (Ángel).<sup>15</sup>

El total de la producción de la UPP se destina a consumo intermedio y se vuelca al mercado interno. Fabrican papel reciclado de diferentes clases: papel para la envoltura de frutas de exportación papel que es vendido a productores del Alto Valle de Río Negro, papel higiénico, el cual es vendido a diferentes fábricas que lo empaquetan para consumo final y diversas variedades de papel madera.

En general, la materia prima es adquirida a productores mayoristas del Conurbano Bonaerense, aunque también la compran en otros lugares, entre ellos el depósito de papeles ubicado en Villa Autopista de la ciudad de La Plata.

### **4.1 Transformaciones (y continuidades) en la organización de la producción**

Dado que nuestra investigación apunta a analizar el proceso de trabajo y sus cambios en una empresa recuperada, nos parece relevante establecer algunos conceptos claves para ese estudio.

El proceso de trabajo puede definirse como la actividad del hombre que a través de un medio de trabajo efectúa una modificación del objeto de trabajo procurada de antemano (Marx, 1991[1873]: 219). Los elementos simples de cualquier proceso de trabajo serán la actividad orientada a un fin (o sea, el trabajo mismo), su objeto (materias primas) y sus medios (de producción).

15.- Para evitar equívocos, cabe aclarar que nosotros no consideramos que el "éxito" de esta empresa recuperada se deba exclusivamente al cambio en la propiedad y organización de la misma. De cualquier manera, nuestro problema de investigación no es la "viabilidad del negocio" en manos de los trabajadores, por lo que no abundaremos en esta cuestión.



En una empresa capitalista el proceso laboral se encuentra subsumido en un proceso más general denominado proceso de valorización. Es decir que en el capitalismo los procesos de trabajo son procesos que implican el consumo de fuerza de trabajo por parte del capitalista y muestra dos fenómenos peculiares (Marx, 1991[1873]: 224). Primero, el obrero trabaja bajo el control del capitalista, a quien pertenece el trabajo de aquél. Segundo, el producto es propiedad del capitalista, no del productor directo, del obrero. Desde el punto de vista del capitalista, el proceso de trabajo “es un proceso entre cosas que el capitalista ha comprado, entre cosas que le pertenecen” (Marx, 1991[1873]: 225).

Por otra parte, el capitalista no buscará simplemente valores de uso. Marx señala que en la producción de mercancías, el valor de uso no es, la cosa “que se ama por sí misma” (Marx, 1991[1873]: 226). Se producen valores de uso simplemente porque son, como señalamos, el “sustrato material, portadores de valor [de cambio]” y en la medida en que lo son. Es más, el capitalista no sólo quiere producir un valor de uso, sino un valor, y no sólo un valor, sino además plusvalor (Marx, 1991[1873]).

En consecuencia, en tanto las mercancías son la unidad contradictoria de valor de uso y valor, el proceso de producción de las mismas será la unidad, igualmente contradictoria, de proceso laboral y proceso de formación de valor (Marx, 1991[1873]: 226). De manera sintética podría decirse que “la diferencia ... en el análisis de la mercancía, entre trabajo en cuanto creador de valor de uso y el mismo trabajo en cuanto creador de valor, se presenta ahora como diferenciación entre los diversos aspectos del proceso de producción. Como unidad del proceso laboral y del proceso de formación de valor, el proceso de producción es proceso de producción de mercancías; en cuanto unidad del proceso laboral y el proceso de valorización, es proceso de producción capitalista, forma capitalista de la producción de mercancías” (Marx, 1991[1873]: 239).

Una de las características significativas del incipiente proceso de recuperación de empresas es que, a diferencia de la mayor parte de las viejas cooperativas, las cuales tendieron a reproducir la lógica de funcionamiento de las empresas capitalistas (Briner y otros, 2003), es que el conjunto del proceso de trabajo y su organización sufre importantes alteraciones. Estas involucran una suerte de cambio en los objetivos que articulan el proceso de producción.

Con la autogestión se produce una revalorización del trabajo, ya que deja de ser totalmente ajeno a la persona del trabajador y puede ser comprendido como una totalidad significativa al definir qué, cómo, cuánto y para quién se produce (Pichetti y otros, 2003). Al ser resignificado el trabajo y modificarse las prácticas de los actores sociales se producen cambios en la subjetividad.

Siguiendo a Melucci, la identidad colectiva es una construcción social inacabada y en permanente negociación y reconstrucción. Con el proceso de recuperación y cotidianamente, se intenta superar el paradigma de la empresa tradicional transformándose de esta manera el ámbito laboral al instalar un conjunto de prácticas autogestivas sobre las que se construyen nuevas identidades. Los trabajadores de la nueva Cooperativa de Trabajo “Unión Papelera Platense” ilustran la profundidad de estas transformaciones.

#### 4.1.1 Democratización en la toma de decisiones

En cuanto a la estructura interna, según la ley de cooperativas (ley 20337) está establecido que las mismas deben funcionar con un Consejo de Administración, una Asamblea y la Sindicatura. El Consejo de Administración es el órgano elegido por la Asamblea para encargarse de las operaciones sociales y realizar funciones operativas. Está conformado por 3 asociados como mínimo, los cuales pueden estar en este órgano hasta tres años y luego ser reelegidos según figure en el Estatuto<sup>16</sup>. Los mismos tienen la obligación de reunirse por lo menos una vez al mes y dejar constancia de ello en el libro de reuniones del Consejo de Administración.

La Asamblea es, según pretende la legislación, el órgano soberano de la cooperativa. En este espacio los socios expresan sus opiniones, participan con voz y voto. Se realizan asambleas ordinarias al menos una vez al año, donde se tratan temas como el desempeño de la empresa, elección del Consejo de Administración y el Síndico, entre otros. Por su parte, las asambleas extraordinarias se llevan a cabo cuando el Consejo de Administración las convoca para debatir cuestiones puntuales o cuando son solicitadas por al menos el 10% de los socios.

La Sindicatura es el órgano encargado de fiscalizar el cumplimiento de las leyes, el estatuto, el reglamento y las resoluciones adoptadas en las asambleas. Puede asistir a las reuniones del Consejo de Administración para que la voz y derechos de los asociados estén representados.

En el caso particular de la Unión Papelera Platense los tres órganos están formalmente constituidos. Por lo que hemos podido observar funcionan correctamente o al menos satisfacen las expectativas de los mismos obreros de la fábrica. En general, los trabajadores se sienten representados por el Consejo de Administración y gran parte asiste a las Asambleas y expone su postura en las mismas.

Las Asambleas no siempre tuvieron el mismo nivel de participación. En un comienzo la participación era más reducida, sobre todo porque un gran número de trabajadores eran contratados y por lo establecido en el estatuto no tenían ni voz ni voto<sup>17</sup>. En la actualidad asisten a las mismas más de la mitad de los obreros y casi todos ellos participan activamente, en particular los obreros más jóvenes (muchos de los cuales no participaron del proceso de lucha).

La centralidad de la Asamblea de trabajadores es uno de los rasgos característicos de estas nuevas experiencias autogestionarias. La misma supone la discusión, el intercambio de ideas, la participación activa y el compromiso de todos los trabajadores en lo que hace al funcionamiento y estrategia de la unidad productiva. Este mecanismo de decisión implica un reposicionamiento de los obreros respecto del proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo y es uno de los ámbitos donde se negocia la identidad colectiva.

16.- Efectivamente, eso es lo que establece el estatuto de la UPP.

17.- La ley de cooperativas establece una diferencia entre socios de la cooperativa y trabajadores contratados. Estos últimos no son socios y por lo tanto formalmente no pueden participar en la toma de decisiones de la misma. Por otra parte, ellos no pueden permanecer en condición de tales por más de 6 meses; cumplido ese período de tiempo, los mismos deben ser incorporados como socios plenos o despedidos.

En las asambleas que se realizan periódicamente en la UPP todos los trabajadores tienen el mismo poder de decisión y, de esta manera, evitan que el Consejo de Administración se independice del colectivo social. Muchas de las cuestiones vinculadas a la marcha de la cooperativa, evaluación de lo que se hizo y planificación y decisión de lo que se va a hacer, que “formalmente” son atribuciones del Consejo de Administración, se dirimen a través del mecanismo “informal” de la Asamblea. A modo de ejemplo, frente a la decisión de invertir en una nueva prensa de papel los trabajadores de la UPP insistieron en tomar la decisión entre todos, aunque formalmente el Consejo de Administración tiene la facultad de invertir mientras esa inversión no afecte al más del 50% del patrimonio de la empresa.

## 4.2 Organización del proceso de trabajo

*La forma de organización que adoptan los trabajadores de la Unión Papelera Platense es la auto-gestión, la cual implica la participación de todos los socios en la toma de decisiones. Los trabajadores son los que organizan el trabajo, los que lo llevan adelante y evalúan la producción colectivamente.*

### 4.2.1 Selección del personal y transmisión de saberes

En el momento en que la UPP mejoró su nivel de producción se enfrentaron con la necesidad de emplear más trabajadores. La decisión fue difícil porque consensuaron no emplear ex compañeros de la fábrica y decidieron contratar jóvenes de alrededor de 20 años. Los jóvenes que fueron incorporados estuvieron contratados a prueba durante 6 meses y luego pasaron a formar parte de la cooperativa como socios. El fundamento de esta elección reside en el hecho de que quieren formar a los jóvenes en la actividad papelera. En este sentido, buscan perpetuar el funcionamiento de la fábrica capacitando<sup>18</sup> a quienes los van a suceder cuando ellos se retiren.

Esta cuestión muestra como los trabajadores controlan el mecanismo para la transmisión de calificaciones contratando nuevos empleados, los cuales se convierten en “aprendices” que se forman en “el oficio de ser papeleros” trabajando con los “maestros/socios” quienes no se limitan a decirles lo que tienen que hacer (como hacen los típicos “jefes” o “supervisores”) sino que también son productores. En una empresa capitalista, el proceso de formación en el trabajo debe ser forzado (a través, por ejemplo, de la jerarquización de los puestos) porque los trabajadores más antiguos perciben a los nuevos como sus competidores. Por el contrario, en las nuevas empresas recuperadas (en particular, en el caso de la UPP) los trabajadores con experiencia conscientemente buscan transmitir sus conocimientos a los trabajadores más nuevos de manera de ayudarlos a convertirse en un trabajador más, en un compañero.

18.- La propia cooperativa se ha hecho cargo de brindar la capacitación y financiarla.

#### 4.2.2. “Los jefes son jefes, mandan, no laburan [trabajan]”

Respecto a la organización técnica de la producción mantienen básicamente la misma estructura organizativa que implementaba la empresa San Jorge. Las modificaciones que han realizado tienen que ver fundamentalmente con la eliminación de los cargos de supervisión y control dentro de la planta: han dejado de existir los puestos de jefe de mantenimiento, jefe de mecánicos, jefe de electricistas, conductor, etc.

Con estos cambios, los trabajadores de la UPP parecen reconocer el papel real que cumplen esos cargos en la organización capitalista de la producción. La supervisión y la jerarquía son parte de las estrategias capitalistas para controlar el proceso de trabajo y para ganar ventaja frente a los trabajadores en lo que concierne a los términos de intercambio de fuerza de trabajo por salarios (Barceló, 1998). A través de estas estrategias en las empresas tradicionales se vigila, se impone y se reglamenta para maximizar beneficios y contar con una mano de obra más apta y dócil al mismo tiempo.<sup>19</sup> Ángel en sus propias palabras explica el por qué de estas modificaciones:

*“No son necesarios porque la empresa funciona bien sin que nadie controle y mande. Los jefes son jefes, mandan, no laburan [trabajan]. No es necesario que se controle porque todos saben que cuanto más y mejor se trabaje mas plata se llevan a sus casas. Antes en la San Jorge, si aumentaba la productividad a la plata se la llevaba el patrón. Ahora si aumentamos la productividad, más cobramos, así que cada uno es responsable de su propio trabajo”.*

Otro cambio importante está relacionado con la organización del trabajo administrativo. Nuevamente, los trabajadores papeleros dejan al descubierto el hecho de que la función de la jerarquía capitalista poco tiene que ver con la eficiencia técnica.

*“Acá antes había 16 personas haciendo el laburo [trabajo] administrativo entre gerentes, subgerentes, jefe de compras, jefe de ventas y demás. Ahora somos 3 personas y con cierta ayuda estamos teniendo más rédito que la empresa de antes” (Horacio).*

Si bien la “tecnología de producción” determina fuertemente la división de tareas al interior del proceso directo de producción, la misma establece una relación necesaria con la existencia de determinadas posiciones de control y supervisión que tienen por objetivo primordial garantizar la “forma” capitalista de organización del proceso global de trabajo y la apropiación capitalista de los beneficios de la productividad del trabajo colectivo.<sup>20</sup>

19.- No estamos afirmando aquí que la división de tareas es per se negativa ni producto de la forma de producción capitalista. Simplemente señalamos que la “forma” que asumen las relaciones inter-personales en las empresas capitalistas (relaciones de mando, jerárquicas) son expresión de la necesidad de los capitalistas de disponer de mecanismos de incentivo, control y castigos para extraer plus-trabajo (Braverman, 1974; Bowles y Gintis, 1975).

20.- De cualquier manera, si bien la “tecnología de producción”, el denominado “hecho tecnológico”, tiene importancia central en la manera en la cual se organiza la producción de valores de uso, ello no significa que exista una “única manera correcta” (una one best way, digamos la “forma” capitalista) de hacer las cosas. Es más, eso no supone siquiera que la “forma” capitalista de organización de la producción sea la más eficiente en términos de costos (Marglin, 1984).

En la organización de los procesos de trabajo los obreros de la UPP no reemplazaron simplemente a los patrones ni se convirtieron ellos mismos en patrones dejando las estructuras jerárquicas intactas. Al recuperar la fábrica, comenzaron a improvisar porque los saberes sobre como producir estaban latentes en ellos mismos y fueron aprendiendo a organizar lo que antes hacían supervisores y patrones.

#### 4.2.3. Del “sistema de control” a la “coordinación de tareas”

En la UPP se destruye la supervisión en cuanto relación social de dominación sobre la fuerza de trabajo, ya que no consideran que sea necesario el control si todos los obreros se comprometen con su trabajo, *“todos hacen lo que tienen que hacer”* (Gustavo), y son conscientes de que si un sector de la planta no funciona se perjudican todos.

*“Ahora venís a trabajar para vos, vos sumás tu esfuerzo con el de los demás y si las cosas andan bien, nos va bien a todos. Antes vos venías y ponías todo tu esfuerzo y si las cosas iban bien le iba bien al dueño”* (Pedro)

El “sistema de control” o relaciones sociales de producción de una empresa capitalista es reemplazado en la UPP por la “coordinación de tareas”. En este sentido, tratan de instalar nuevas reglas de trabajo apelando constantemente al esfuerzo individual de cada uno como un aporte indispensable para el bien colectivo y, de esta manera, mantienen un determinado orden al interior de la fábrica y se comprometen subjetivamente con el trabajo.

De cualquier manera, todavía muchos trabajadores siguen con “los viejos vicios que se agarra uno”, como dice Pedro. La compulsión económica sigue siendo un motivador de la participación en la cooperativa. Es decir, que si bien hay en muchos de los trabajadores de la cooperativa una voluntad de aportar al bienestar colectivo, “...siempre hay alguno que viene porque tiene que cumplir las horas para llevarse la plata a la casa y con la cooperativa no [hace] nada...” (Pedro). Si bien la formación de la cooperativa implicó para los trabajadores un complejo proceso de elaboración de reglas y procedimientos y la adquisición de nuevos hábitos de cooperación (Hirschman, 1986), se aprecia una tensión permanente entre las actitudes cooperativas y las no-cooperativas de sus propios integrantes. De hecho, todavía mantienen los premios semanales por presentismo, que cobran quienes no faltan durante la semana.

La forma de remuneración de los socios es en dinero y el criterio que se utiliza para fijar las retribuciones es, como dijimos, el de igualdad, es decir, que todos los trabajadores cobran el mismo sueldo. La jornada laboral es de 12 horas y los turnos son rotativos (una semana trabajan de día y otra semana de noche). Con esta práctica, los obreros están rompiendo con la lógica empresarial de remuneración que se rige por criterios como: la “complejidad” de la tarea, la calificación y la “jerarquía”<sup>21</sup>.

21.- Diversos autores han señalado la importancia que tiene para el capital la fragmentación de la fuerza de trabajo como medio para el control de su actividad (Tilly, 2000; Lebowitz, 2003).

El cuestionamiento a los criterios de “autoridad” capitalistas marca un punto esencial que parece diferenciar a las empresas recuperadas como la Unión Papelera Platense. Una nueva cultura laboral, producto de los cambios operados en el proceso social de trabajo, disuelve las relaciones jerárquicas (verticales, del tipo patrón – obrero) mientras nuevas formas de cooperación (con mayor grado de horizontalidad) se construyen sobre relaciones de confianza.

*“En una empresa particular venía uno y decía mandáme un médico y no venía por tres o cuatro días. Acá sabés que el tipo que no viene [a trabajar] es porque realmente está enfermo y si tiene el brazo enyesado puede ayudar estando en la portería y da una mano” (Pedro).*

Las relaciones de confianza que se constituyen entre los trabajadores de la UPP permiten reducir drásticamente los costos de controlar la actividad de los trabajadores, a la vez que puede facilitar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible, sin innecesarios mecanismos de supervisión. “En el caso de la fábrica cooperativa desaparece el carácter antagónico de la labor de supervisión, por el hecho de que son los obreros quienes pagan al director, en lugar de que éste represente al capital frente a ellos” (Marx, 1999[1876]).

En la empresa capitalista la estructura política de la empresa, es decir la estructura de autoridad y jerarquías, busca resolver el conflicto inmanente a la relación de capital (Lebowitz, 2003). Por un lado, el capitalista necesita la asociación productiva de los trabajadores, es decir de los productores directos (creadores de valor, y más importante, plusvalor). Esta asociación tiene como resultado una productividad laboral aumentada, de forma tal que el resultado colectivo es superior a la suma de las partes: el trabajo colectivo permite generar un excedente de valor. Por otra parte, sin embargo, el capitalista debe combatir permanentemente la tendencia de los trabajadores a asociarse (organizarse) con el fin de reclamar el producto de su trabajo colectivo (ese excedente de valor); por lo tanto, debe simultáneamente dividir y fraccionar a la fuerza de trabajo. Sólo de esa manera puede el capitalista conseguir apropiarse del resultado de la productividad acrecentada del trabajo colectivo.

En la empresa recuperada, por el contrario, los resultados de la asociación productiva de los trabajadores es inmediatamente propiedad de los mismos. Por lo tanto, no existe una contradicción entre la asociación productiva y la asociación, digamos, “apropiativa”. Los propios trabajadores se encuentran en poder de decidir cómo utilizar el excedente productivo, si para reducir su jornada laboral, incrementar sus remuneraciones, incorporar nuevos trabajadores, incrementar la escala de la planta, etc.<sup>22</sup>

A modo de ejemplo, podemos señalar una discusión que se suscitó en el seno de una Asamblea. En la misma se estableció un incremento salarial dado que las finanzas de la empresa autogestiva así lo permitían. Luego de una discusión sobre la modalidad del aumento, se decidió un incremento sala-

22.- En este contexto, la eliminación de las posiciones gerenciales y de control por parte de los trabajadores de la UPP no es el resultado de una estrategia de reducción de costos superfluos sino esencialmente el resultado de que tales tareas no sólo son innecesarias desde el punto de vista productivo (y por lo tanto se tornan un gasto inútil) sino que son vistas como “esencialmente” improductivas (pues quienes las realizan “no trabajan”).

rial igual para todos los miembros de la cooperativa. Todos los miembros presentes participaron en la decisión en igualdad de condiciones, pudiendo opinar y escuchar las voces de otros; si bien quien ejerce la presidencia formal de la cooperativa coordinaba el debate, podemos afirmar que la decisión fue el resultado del consenso de los trabajadores.

#### 4.2.4 “Somos obreros”

El ser trabajador constituye un aspecto muy importante de la identidad, ya que no sólo posibilita la reproducción económica, sino que además inscribe a los sujetos en una trama de relaciones sociales y afectivas.

Los trabajadores de la empresa entrevistados se identificaron de manera sistemática como “Obreros”. Además, no realizan diferencias de roles o funciones, ya que de ser necesario los que están en el Consejo de Administración pueden pasar a cumplir otra función en la planta.

Esto podría entenderse como una revalorización e igualación del trabajo en su carácter concreto. Los trabajadores de la UPP reconocen que todos los trabajos son igualmente relevantes, que en su carácter específico son todos importantes, parte esencial del trabajo colectivo. En consecuencia, las remuneraciones se establecen sobre un criterio de igualdad.

Por otro lado, el cambio en la estructura de poder en la empresa se ve expresado en la visión que tienen los trabajadores de la UPP sobre el trabajo poli-funcional:

*“Antes estaba todo estructurado vos eras electricista o bobinador y hacías sólo eso, pero ahora no. Antes se paraba una máquina y estaba el mecánico solo. Ahora tenemos la obligación de ayudarlo. Todos los que pueden ayudan para que la máquina arranque lo más rápido posible y no se pierdan kilos de papel (Pedro)”*

Esto es muy significativo pues en las empresas capitalistas la segmentación del trabajo, el establecimiento de categorías de obreros y la definición específica de las tareas de cada uno (históricamente reflejadas en los convenios colectivos de trabajo, CCT) eran utilizados por los propios obreros como un instrumento para escapar al poder del empresario. A través de esta segmentación de las tareas, los trabajadores impedían que el capital pueda explotarlos en mayor medida, incrementando la intensidad de la jornada de trabajo<sup>23</sup>. En efecto, en una empresa capitalista, el empresario buscará dentro de lo posible conseguir la “poli-funcionalidad” del trabajador<sup>24</sup>. Esto significa que intentará poder asignarlo a aquel lugar dónde sea más útil en cada momento.

23.- Igualmente, como ya señalamos, no desconocemos que los empresarios también utilizan la división de tareas y responsabilidades como un instrumento para dividir a los trabajadores y así facilitar su explotación (Tilly, 2000)

24.- En la década de los noventa, en Argentina, una de las exigencias más fuertes de parte de los capitalistas ha sido la inclusión en los CCT de cláusulas que permitan la movilidad de los trabajadores en distintas funciones o tareas en la empresa, siempre, por supuesto, bajo la autoridad del capitalista (Battistini, Deledicque y Félix, 2002).

### 4.3 Trabajadores pero no dueños<sup>25</sup>

Como señalamos, lo que identifica a los miembros de la UPP es precisamente la condición de trabajadores. Y a pesar de ser legalmente “propietarios” de la fábrica, no se sienten dueños de la misma.

*“¿Se sienten dueños? No. ... porque estamos acostumbrados a trabajar. Sos dueño si es tuyo solo.” (Pedro)*

Vale recordar que mientras “la esencia subjetiva de la propiedad privada –propiedad privada como actividad para sí, como sujeto, como persona - es el trabajo” (Marx, 1975[1844]: 97), la misma no es la causa sino el resultado, “la consecuencia necesaria del trabajo alienado, de la relación externa del obrero con la naturaleza y con él mismo” (Marx, 1975[1844]: 83). En el capitalismo el obrero existe como tal sólo cuando existe para sí en cuanto capital, pues es el obrero el que produce el capital (Marx, 1975[1844]: 87-88).

La autogestión de la empresa por parte de los trabajadores tiende a reducir radicalmente el grado de alienación del trabajo y por tanto a resignificar la idea de propiedad privada. Los trabajadores de la UPP al tomar control del proceso de trabajo (y del proceso de creación de valor), redefinen su relación con los medios de producción, que ya no aparecen frente a ellos como capital. Es decir, el trabajo objetivado tiende a desaparecer para ellos como “un objeto extraño, hostil, poderoso, independiente de [ellos]” (Marx, 1975[1844]: 82).

## 5.- Reflexiones finales

La crisis de la economía argentina a finales del siglo XX vio el surgimiento de nuevas formas de acción colectiva. Una de las más interesantes, a nuestro parecer, ha sido el movimiento de “empresas recuperadas” por sus trabajadores y auto-gestionadas.

A partir del estudio de un caso particular, la nueva Cooperativa de Trabajo “Unión Papelera Platense” (UPP) en la Ciudad de La Plata, en este trabajo intentamos señalar algunos de los rasgos principales de estas experiencias. En particular, marcamos aquellos elementos que permiten vislumbrar transformaciones en la subjetividad de los trabajadores.

A lo largo del proceso de lucha por la “recuperación” de la empresa los trabajadores de la UPP se constituyeron como un colectivo articulado en relaciones de solidaridad fuertes. Esto les permitió atra-

25.- Cabe recordar que este trabajo fue elaborado previamente a la compra definitiva de la fábrica por parte de los trabajadores.



vesar exitosamente el proceso de ocupación y resistencia, y les está permitiendo constituir una nueva identidad colectiva reflejada en una nueva legitimidad, dignidad del trabajador y una nueva forma organizativa.

Sobre la base de la experiencia de lucha, los trabajadores de la nueva empresa han comenzado un camino para apropiarse de la capacidad de decisión, de comando y ejecución del sistema productivo de la fábrica en su conjunto; así los obreros están recuperando al trabajo como totalidad, intentando superar la parcialidad y unilateralidad del trabajo alienado.

El proceso de recuperación de la empresa, y en un marco más general el movimiento de recuperación de empresas en su conjunto, permite a los obreros irse reapropiando del comando técnico de la producción. Sin embargo, estos cambios tienen sus limitaciones porque el mercado impone su lógica capitalista en la esfera de la comercialización, de manera tal que el proceso de producción continúa siendo simultáneamente proceso de trabajo y de valorización. Los imperativos de éste último continúan marcando el horizonte de la empresa recuperada.<sup>26</sup>

En definitiva, estas experiencias muestran, con sus limitaciones, las posibilidades de transformar la subjetividad del trabajo a partir de la autogestión obrera y, más generalmente, la autonomización relativa del trabajo frente al capital.

*26.- Podríamos señalar aquí, con Mézáros, que lo que no han logrado es la transformación de la estructura de mando jerárquica del capital (Mészáros, 2003). Esto es producto de que "el capital no es simplemente un conjunto de mecanismos económicos, sino un modo multifacético de reproducción metabólica social" y que por lo tanto "el cambio estructural solo será factible a través del cuestionamiento del capital en su totalidad como modo de control metabólico social" (Mészáros, op.cit.).*

## Bibliografía

- AUYERO, Javier (2002): *La Protesta. Retratos de la beligerancia popular en la Argentina democrática*, Libros del Rojas, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- BARCELÓ, Alfons (1998): *Economía Política Radical*, Madrid: Editorial Síntesis.
- BATTISTINI, Osvaldo, DELEDICQUE, Melina y FÉLIZ, Mariano (2002): Las reglas de juego en un nuevo régimen de acumulación. En: *Globalización, empleo y generación de ingresos*, GT-ONG-Argentina/Banco Mundial, pp. 179-210.
- BOWLES, Samuel y GINTIS, Herbert (1975): "The problem with human capital theory: a marxian critique". *American Economic Review*, 65(2), may, pp. 74-82.
- BRAVERMAN, Harry (1974): *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. Nueva York: Monthly Review Press.
- BRINER, María Agustina y CUSMANO, Adriana (2003): *Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires: Secretaría de desarrollo Económico (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires).
- CASTILLO, Juan J. (2000): "Un camino y cien senderos. El trabajo de campo como crisol de disciplinas". *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 6, núm 11.
- CARPINTERO, Enrique y HERNÁNDEZ, Mario (comps.) (2002): *Produciendo realidad. Las empresas comunitarias*. Buenos Aires: Topía.
- FARINETTI, Marina (1999): "¿Qué queda del movimiento obrero? Las formas del reclamo laboral en la nueva democracia argentina". *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, nº 1, Vol. I, Santiago del Estero, Argentina.
- FARINETTI, Marina (2000): "Violencia y risa contra la política en el santiagueño". *Apuntes de Investigación*, nº 6, Buenos Aires: CECYP.
- GORDILLO, Mónica (1999). "Movimientos sociales e identidades colectivas: repensando el ciclo de protesta obrera". *Desarrollo Económico, Revista de Ciencias Sociales*, 155, Buenos Aires (Argentina): IDES.
- HIRSCHMAN, Albert O. (1986): *El avance en colectividad*, México: Fondo de Cultura Económica.
- HOLLOWAY, John (1994): *Marxismo, Estado y Capital*. Cuadernos del Sur, Buenos Aires: Tierra del Fuego.
- HOLSTEIN, J. A. y GUBRIUM, J. F. (1995): "The active interview". *Qualitative Research Methods*, volume 37, Sage Publications.
- LEBOWITZ, Michael A. (2003): *Beyond capital. Marx's political economy of the working class*, 2ª edición, Palmgrave MacMillan.

- LUCITA, Eduardo. (2002): "Fábricas ocupadas y gestión obrera en Argentina. Ocupar, resistir, producir". *Cuadernos del Sur*, nº 34, Noviembre, Buenos Aires, Argentina.
- MAGNANI, Esteban (2003): *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- MARGLIN, Stephen (1985): "Knowledge and power". En: *Firms, organizations and labour*. Frank H. (editor), Nueva York: St. Martin's Press, pp. 146-164.
- MARTINEZ, Josefina (2002): "Fábricas ocupadas y gestión obrera directa. Apuntes para una reflexión histórica y teórica". *Cuadernos del Sur*, nº 34, Noviembre, Buenos Aires, Argentina.
- MARX, Carlos (1999). *El Capital. El proceso global de la producción capitalista*, Tomo III, vol.7, 11ª edición, México: Siglo XXI editores.
- MARX, Carlos (1975): *Manuscritos económicos y filosóficos de 1844*, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- MELUCCI, Alberto (1999): *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*, México: El Colegio de México.
- MÉSZAROS, István (2002): "La teoría económica y la política: más allá del capital". *Herramienta. Revista de debate y crítica marxista*, Buenos Aires: Editorial Antídoto, pp. 57-82.
- MEYER, Roberto C. y PONS, José E. (2004): *La gestión en las empresas recuperadas*, Buenos Aires: Departamento de Cooperativismo (Centro Cultural de la Cooperación), Cuaderno de Trabajo nº 42.
- PALOMINO, Héctor (2003): El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas. *Sociedad 20/21, Revista de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA*, Buenos Aires.
- PICHETTI, Valentina y XIQUES, Mario (2003): "Ocupación de fábricas y construcción política". 6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires: ASET (Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo).
- SINGER, Paul (2002): "A recente ressurreição da economia solidária no Brasil". En: *Producir para viver. Os caminhos da produção não capitalista*. De Sousa Santos, Boaventura (org.), Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, pp. 81-130.
- STAKE, R. E. (1994): "Case Studies". En: *Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N. K. y Lincoln, Y. (editors), California: Sage Publications.
- TARROW, Sydney (1997): *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*, Madrid: Alianza Universidad.
- TAYLOR, J. S. y BOGDAN, R. (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Buenos Aires: Paidós.
- TILLY, Charles (2000): *La desigualdad persistente*. Buenos Aires: Manantial.
- PROGRAMA FACULTAD ABIERTA (2003): *Informe del relevamiento entre empresas recuperadas por los trabajadores*. Buenos Aires: Secretaría de Extensión Universitaria (Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires)