

ISSN - impresa: 2683-8834

ISSN - en línea: 2683-9202

2

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CEDET

Publicación periódica

Año 3 / N°2

2021

Moreno, Provincia de Buenos Aires, Argentina

CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO  
TERRITORIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MORENO



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE MORENO

2

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CEDET

Publicación periódica  
Año 3 / N°2

2021

Moreno, Provincia de Buenos Aires, Argentina

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CEDET es una publicación con periodicidad variable y numerada del Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial (CEDET) de la Universidad Nacional de Moreno que aspira a fortalecer y dar visibilidad a las actividades de investigación y desarrollo tecnológico realizadas en su seno.

Los trabajos que han de incluirse en esta publicación podrán ser avances o resultados finales de la labor de investigación en cualquiera de las modalidades propiciadas por la UNM, como así también, otras producciones, experiencias, trabajos y/o discusiones de interés que resulten de las actividades académicas, de investigación, de vinculación tecnológica o de extensión universitaria y desarrollo, de vinculación tecnológica, o de extensión universitaria del Centro y los Programas que lo componen, y en el marco de las Prioridades de Investigación y Transferencia que aliente el mismo, con sujeción a las políticas y Lineamientos Estratégicos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico establecidas por la UNM.

La selección de los trabajos publicados en DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CEDET es interna, en consideración de su interés para la difusión por este medio, en un marco de respeto a la pluralidad de enfoques teóricos y metodológicos, y sobre la base del dictamen favorable de mérito de publicación del COMITÉ DE EVALUACIÓN INTERNA del CEDET (CEI-CEDET) establecido por la Resolución UNM-R N° 159/21.

En consecuencia, la reproducción total o parcial de los contenidos publicados está autorizada a condición de mencionarla expresamente como fuente, incluyendo el título completo del trabajo correspondiente y el nombre de su/s autor/es.

Los trabajos publicados reflejan exclusivamente la opinión de su/s autor/es y su publicación en este medio no implica que el Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial (CEDET) de la Universidad Nacional de Moreno o sus autoridades necesariamente compartan la postura académica ni los conceptos vertidos en ellos.

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CEDET es una publicación impresa y electrónica de acceso abierto a texto completo por intermedio de UNM Editora, en portal propio dentro del sitio web de Publicaciones Periódicas UNM: <http://www.publicacionesperiodicas.unm.edu.ar/> desarrollado mediante Open Journal Systems (OJS). Asimismo, sus contenidos son incorporados a texto completo al REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL de ACCESO ABIERTO (Ley N° 26.899) de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO, aprobado por la Res. UNM-R N° 468/13 -ratificada por la Res. UNM-CS N° 98/14 (<http://repositorio.unm.edu.ar:8080/jspui/>).

#### CONTACTO:

Documentos de Investigación CEDET  
Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial  
Universidad Nacional de Moreno  
Av. Bme. Mitre N° 1891, Moreno (B1744OHC),  
Prov. de Buenos Aires  
Edificio Histórico – Ala Este 1° Piso – Oficina  
F 103  
Correo electrónico: [cedet@unm.edu.ar](mailto:cedet@unm.edu.ar)  
Teléfono: (+54) 11 2078-9170 (líneas rotativas)  
Interno: 100 3110

ISSN 2683-8834 (impresa)

ISSN 2683-9202 (en línea)

**DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CEDET**  
**Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial**

PUBLICACIÓN PERIÓDICA  
AÑO 3 N° 2

2021

Directora:

M. Beatriz ARIAS, Directora Académica Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial

## **SUMARIO**

- 7 1) Presentación  
M. Beatriz ARIAS
- 9 INFORMES FINALES PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN (PI)
- 11 2) PI-EyA-02-2018  
“Los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas de las  
localidades de Moreno y  
La Plata”  
Julio C. NEFFA y M. Laura HENRY



## **PRESENTACIÓN**

El Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial (CEDET) de la UNM promueve la difusión del conocimiento científico y tecnológico producido en su seno, alentando la transferencia de los resultados obtenidos, bajo diferentes modalidades y medios, en favor del desarrollo social y económico del Territorio.

En esta segunda edición de DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CEDET, publicamos un primer resultado de la labor de investigación realizada por el equipo de trabajo dirigido por el Dr. Julio C. NEFFA y codirigido por la Dra. M. Laura HENRY en 2 proyectos acreditados por la UNM. El primero, ya concluido: “Los Riesgos Psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas de las localidades de Moreno y La Plata” (Proyecto Código: PI-EyA-02-2018), aprobado por la Disposición UNM-DEYA N° 13/18), y el segundo, aún en curso: “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” (Proyecto Código: PICyDT-EyA-01-2019), aprobado por Resolución UNM-R N° 274/19.

Ambos proyectos, originalmente se hallaban radicados en el Departamento de Economía y Administración de la UNM, en virtud de la pertenencia institucional del equipo de trabajo y las prioridades de investigación y transferencia oportunamente prefijadas. Como consecuencia de la reciente consolidación del Programa de Educación y Trabajo, como unidad académica dentro del CEDET, y con la incorporación del mencionado equipo de trabajo bajo la Coordinación Académica de la Dra. Laura HENRY, se ha considerado propicia la publicación de este primer resultado por este medio, el cual cuenta con dictamen favorable de mérito de publicación por parte de los Comités de Evaluación Interna y Externa actuantes oportunamente.

Con esta publicación aspiramos a dar visibilidad y apoyo a las actividades de investigación y desarrollo que viene desarrollando el equipo de trabajo que consolida su identidad y cometidos en el nuevo Programa Académico antes referido donde, de ahora en más, han de radicarse sus proyectos y actividades.

Se trata de un trabajo que el CEDET aprecia difundir por este medio, no solo por su valor científico intrínseco, sino también, por su aporte al tratamiento de los problemas y desafíos que presenta el ÁREA METROPOLITANA BUENOS AIRES (AMBA), en particular, el partido de MORENO, donde tiene asiento la UNIVERSIDAD.

Es nuestro mayor deseo que con esta publicación contribuyamos a estimular a esta joven comunidad universitaria a continuar avanzando en el desarrollo del conocimiento teórico y empírico útil para problematizar y crear soluciones relevantes para el desarrollo integral con equidad del AMBA.

Moreno, Octubre de 2021

M. Beatriz ARIAS

Directora Académica del Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial (CEDET)  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO



INFORMES FINALES  
**PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN (PI)**



## **Título: “Los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas de las localidades de Moreno y La Plata”**

**Director:** NEFFA, Julio C.

**Codirectora:** HENRY, M. Laura

**Integrantes:** FERREYRA, Ana B.; GIMÉNEZ, Romina A.; RALDE, Sofía; CAFFERATA, Gabriela y FERNÁNDEZ, Claudia N. (Becarias estudiantes)<sup>1 2</sup>

### **Informe final**

#### **Palabras claves:**

- Riesgos Psicosociales del
  - Trabajo (RPST)
  - proceso de trabajo,
    - cooperativismo
- empresas recuperadas
  - autogestión

**Título:** “Proceso de trabajo, cooperativismo y autogestión. Un estudio de caso”

**Resumen:** En este trabajo se profundiza sobre algunos aspectos en la evolución del proceso de trabajo en el transcurso de dos décadas en experiencias cooperativas. En el caso que se aborda en este primer resultado, indagamos sobre una experiencia “autogestionaria” emergente de la crisis argentina del año 2001, cuya evolución se refleja en la organización y el contenido del proceso de trabajo, como condicionante o más precisamente un determinante del trabajo y el empleo de las organizaciones observadas.

En particular se indagaron las condiciones y medio ambiente de trabajo o más específicamente los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST), concluyéndose en una serie de factores principales que permiten explicar los límites para que las cooperativas se puedan configurar como empresas autogestionarias.

#### **Key words:**

- Psychosocial
- Risks at Work (PSRW)
  - work process
  - cooperativism
- recovered companies
  - self-management

**Title:** “Work process, cooperativism and self-management. A case study”

**Abstract:** This paper deepens on some aspects of the evolution of work process over two decades of cooperative experiences. In the case addressed in this first result, we inquire about an emergent self-management experience during the 2001 Argentine crisis, whose evolution is reflected in the organizing and content of the work process, as a restrainer or —more accurately— as a determinant of work and employment in the observed organizations.

Particularly, we took into account the work conditions and environment, or —more specifically— the psychosocial risks at work (PSRW), concluding in a series of main factors that allow us to explain the restrictions found by cooperatives to set up themselves as self-managed companies.

<sup>1</sup> También participó la Lic. Máxima GUGLIAMELLI del DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES de la UNM, en el marco de su proyecto acreditado por la UNM y la CIC, correspondiente al PROGRAMA DE BECAS DOCTORALES EN TEMAS PRIORITARIOS COFINANCIADAS y que el Dr. Julio NEFFA también supervisa.

<sup>2</sup> Este PI además, contó con la colaboración externa del Lic. Ezequiel ALUSTIZA (UNLP) y de la Lic. Patricia ORTIZ (UNLA), en el marco de otros proyectos que el Director de este también dirige.

# INTRODUCCIÓN

Esta publicación es un primer resultado final y parcial respectivamente de dos Proyectos acreditados por la Universidad Nacional de Moreno, uno Proyecto de Investigación (PI) denominado: “Los Riesgos Psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas de las localidades de Moreno y La Plata” (PI-EyA-02-2018), aprobado por la Disposición UNM-DEYA N° 13/18), y el otro Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (PICYDT) denominado: “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” (PICyDT-EyA-01-2019), aprobado por Resolución UNM-R N° 274/19 y correspondiente a la V Convocatoria de PICYDT de la Universidad (2018) aprobada por la Resolución UNM-R N° 416/18.

En el origen de ambos proyectos, el acento estuvo puesto en los riesgos psicosociales en el trabajo a los cuales estaban sometidos los trabajadores de dos empresas cooperativas de trabajo a las que se pudo tener acceso: una de ellas en la rama de industria papelera en el Partido de La Plata, que llamaremos de ahora en más la Cooperativa, y otra en una cooperativa de servicios que administra una escuela secundaria, Pucará de Trujui, en el partido de Moreno. El trabajo de campo emprendido permitió conocer de cerca una realidad muy compleja: el proceso productivo, caracterizado como “maquinismo” y la comparación entre ambas permitirá indagar si hay similitudes y diferencias debido al impacto del proceso de trabajo específico de dos ramas de actividad diferentes.

El Equipo de investigación estuvo compuesto por las personas señaladas en las referencias que anteceden esta breve introducción, junto a los colaboradores externos mencionados y varios estudiantes avanzados de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de La Plata y de Licenciatura en Relaciones de Trabajo de la Universidad Nacional de Moreno, a quienes agradecemos públicamente su participación y esfuerzo.

## 1. Presentación del trabajo

El objetivo de estos primeros resultados consistió en profundizar la evolución del proceso de trabajo en el transcurso de dos décadas, desde la creación de la Cooperativa en 2001 hasta finales del 2019. Se ha tratado de comprender la progresiva evolución desde una configuración que se podría caracterizar como “autogestiona-

ria” emergente en el momento heroico de ocupación (2001), la creación de la Cooperativa y su consolidación desde entonces, hasta que la economía comenzó a sufrir primeramente el impacto de la crisis financiera (2008). En el momento final de esa transición, la cooperativa tuvo que enfrentar los límites del modo de desarrollo “nacional, popular e inclusivo” que estuvo vigente entre 2003 y 2015, donde el crecimiento primero elevado y luego irregular con caídas del PBI, se vio agravado por el estancamiento y la recesión experimentada por el país en la etapa de gobierno 2015-2019. En ese largo periodo, inicialmente autogestionario, dicha organización fue adoptando progresivamente la configuración problemática de una cooperativa de trabajo que resiste y enfrenta actualmente con incertidumbre las caídas de la producción y de la demanda, las deudas con las empresas de servicios públicos, las amenazas varias veces concretadas de cortes de servicios por los retrasos en los pagos y las clausuras por parte de la Autoridad del Agua, que acusaba a la cooperativa de contaminar el arroyo “el Gato” y que interrumpieron varias semanas la producción

Esta evolución, que se reflejó en la organización y el contenido del proceso de trabajo, fue un condicionante o más precisamente un determinante del trabajo y el empleo de la Cooperativa. En particular, hizo visibles las condiciones y medio ambiente de trabajo o más específicamente los riesgos psicosociales en el trabajo.

## 2. El marco teórico. La democracia económica y la autogestión

Desde el punto de vista teórico, la idea general que nutrió este trabajo de investigación es el de la gestión democrática de las empresas, o mejor dicho la democracia económica, en la cual los trabajadores colectivamente, a nivel de sus sectores de trabajo o por medio de sus representantes, participan en los organismos de la dirección y gestión de estas empresas para adoptar decisiones. Además, por el hecho de generar valor —y no por disponer de acciones o partes del capital— tienen el derecho de decidir sobre todos los aspectos de la gestión empresarial y sus resultados. Sin esas posibilidades, solo serían simples asalariados y no verdaderos “ciudadanos” de la empresa.

Cuando los trabajadores adoptan, como en el caso estudiado, la forma de cooperativa de trabajo y la propiedad colectiva de los medios de producción, y sin la presencia de empresarios privados que gestionan la empresa, no hay obstáculos objetivos para instaurar una nueva división social del trabajo. Cuando se habla de auto-

gestión, una condición necesaria para que la misma se concrete es que el contenido y la organización del proceso de trabajo cuestionen la tradicional división social y técnica del trabajo. Es decir que los trabajadores, en coordinación con los responsables de la gestión empresarial que han elegido y con una autonomía responsable, participen progresivamente según su formación, calificaciones y competencias en la concepción del propio trabajo que van a ejecutar. Ellos fijan la cantidad, el ritmo y la intensidad, y también deciden sobre los excedentes a distribuir, buscando que las condiciones y medio ambiente de trabajo no dañen su salud, que el trabajo aunque sea penoso les brinde satisfacción y, finalmente, también autoevalúan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Pero la autogestión no surge automáticamente ni de manera natural en las empresas, porque, desde su origen, el trabajo asalariado y la división social y técnica del trabajo son condiciones centrales que hacen posible la existencia del capitalismo. Éste último requiere instaurar un sistema de autoridad y poder dentro de la empresa, exigiendo una “subordinación consentida” por parte de los trabajadores, que no tienen otras opciones para obtener recursos que la de asumir la condición de asalariados.

La división social del trabajo, es decir entre tareas de concepción y de ejecución, va en contra de la naturaleza misma del ser humano: el trabajo es una actividad creativa que requiere libertad y autonomía para poder utilizar y desarrollar las calificaciones y competencias. Los trabajadores sufren cuando están sometidos a la voluntad de otro, que les impone lo que hay que hacer y cómo ejecutar la tarea. Las nuevas modalidades de organización del trabajo en empresas autogestionarias deben reducir o eliminar esa contradicción, partiendo del cambio en la propiedad de los medios de producción para que el poder esté sólo en manos de los trabajadores miembros de la empresa o cooperativa, y que ellos mismos adquieran la formación y la experiencia para programar la producción y participar en la concepción del trabajo por realizar, tanto a nivel de su puesto de trabajo o sector como de la gestión empresarial. A nivel del puesto o del sector, esta participación es con frecuencia personal y directa, mientras que, a nivel de la organización en su conjunto, puede darse en asambleas o bien, con mayor frecuencia, concretarse a través de la delegación en representantes electos, que deben dar cuenta periódicamente al colectivo y al final de la gestión pueden ser renovados. Esta modalidad puede implementarse de varias maneras y no solo en el caso de las empresas autogestionarias, porque también existe -con menor intensidad- cuando hay cogestión o co-de-

terminación, como es el caso paradigmático de Alemania desde 1951.

Otra condición esencial para que la empresa u organización pueda ser considerada autogestionaria es que su proceso de trabajo modifique también la división técnica del trabajo, modalidad que ya fue señalada por Adam Smith en el siglo XVIII y que luego codificaron F.W. Taylor y Henry Fayol, con sus célebres técnicas y métodos que dieron origen a la organización científica del trabajo. También, más tarde, surge la mecanización de las tareas para instaurar una producción masiva de productos homogéneos implementada por Henry Ford para buscar una economía de tiempo y la reducción de los costos unitarios de producción. Con esta innovación se buscaba la especialización, asignando a cada trabajador individualmente una o varias tareas para que las ejecute sin derrochar esfuerzos innecesarios ni perder tiempo y sin necesidad de pensar para concebir la tarea a ejecutar, porque otra persona, desde la dirección de la empresa ya lo hizo. El resultado de esta modalidad de organizar el trabajo fue dividirlo en tareas simples, repetitivas, sin requerir de entrada una mayor formación profesional para ejecutarla. En la empresa u organización donde se implementa este enfoque predomina la concentración del poder en la cúspide de la jerarquía, que desciende bajo la forma de una orden o una consigna hacia los escalones inferiores, sin ninguna posibilidad de retorno. Una vez instaurada esta metodología, existiría “una sola y única manera de hacer bien el trabajo” (Taylor *dixit*) que sería el que consume menos tiempo, siendo sancionado o descartado aquel trabajo que fura realizado por fuera de estas técnicas.

La autogestión también se diferencia en esta materia. Implica un trabajo solidario, en cooperación, con intercambio de conocimientos y experiencias dentro del colectivo de trabajo para hacer posible un continuo proceso de aprendizaje, buscando la integración y no la división extrema de las tareas en “migajas”.

Entre las nuevas formas de organización del trabajo (es decir no tayloristas ni fayolistas) que se han instaurado con éxito, los estudios de la OIT enumeran:

1. **la rotación** (voluntaria y no impuesta) durante un cierto tiempo de un mismo trabajador entre varios puestos para evitar que las tareas sean siempre repetitivas y monótonas, que puedan llegar a ser aburridas, haciendo posible que se continúe aprendiendo al realizar una nueva experiencia,
2. **la ampliación de tareas**, es decir que el trabajador lleve a cabo no una, sino varias tareas

que pueden ser de la misma naturaleza pero sin repetirse, para así evitar la rutina, la monotonía, el aburrimiento, poder hacer cosas nuevas, seguir aprendiendo voluntariamente en busca de la polivalencia,

3. **el enriquecimiento de las tareas**, incorporando en su puesto de trabajo otras tareas de mayor jerarquía como, por ejemplo, realizar su propio control de calidad, gestionar los insumos necesarios y los productos fabricados, dejar en buenas condiciones su puesto de trabajo para el compañero que lo va a suceder. También, se puede estimular la capacidad para hacer propuestas de cambios e innovaciones para generar nuevos productos o servicios, nuevos procesos productivos, aumentar la productividad, mejorar la calidad, o reducir los costos,
4. **el trabajo en grupos autónomos o semi-autónomos** para superar los límites de un trabajo meramente individual, en el cual dentro de un colectivo de trabajo se promueve la comunicación, cooperación, solidaridad y apoyos mutuos, asumiendo colectivamente la responsabilidad en cuanto al volumen de producción y el tiempo para ejecutarla, haciendo internamente el control de la calidad, sin necesidad de control y vigilancia heterónomas.

Es evidente que esas nuevas modalidades de organizar y dividir el trabajo, no impuestas sino adoptadas con la participación activa de los trabajadores, contribuyen a reducir la rutina, la monotonía, el aburrimiento y la pérdida de las competencias. Reconocer la autonomía responsable de los trabajadores es una condición para que se logren de manera adecuada los objetivos de la empresa en cuanto al volumen de producción, la calidad, el cumplimiento de los plazos de entrega y para que surjan innovaciones en cuanto a los productos y los procesos. Por otra parte, la subjetividad del trabajador se transforma, al recobrar su autonomía y encontrar un sentido al trabajo. Y al mismo tiempo, éste último puede ser fuente de placer y satisfacción, reduciendo la alienación.

### 3. La metodología de investigación

La Dra. María Laura Henry diseñó la metodología que se utilizó en estas dos investigaciones y se optó por un abordaje metodológico mixto –que combinó métodos cuantitativos y cualitativos– dada la complejidad de los riesgos psicosociales y sus múltiples dimensiones. Esos métodos permitieron validar, a través de la triangulación, los datos recolectados con cada metodología. Se trató de un estudio de caso construido a partir de un

recorte empírico y conceptual de la realidad social, que conforma un tema y/o problema de investigación. Y se ha procedido al análisis de la documentación disponible, la observación participante, haciendo entrevistas a informantes calificados y una encuesta que muestra las magnitudes de las vivencias y percepciones de los trabajadores encuestados. Esta encuesta buscó determinar las relaciones de asociación o de causalidad entre trabajo y salud en una empresa industrial de la rama de actividad papelera, que tiene la especificidad de haber sido recuperada y se organizó como cooperativa.

La metodología utilizada en esta investigación consistió en la revisión de la bibliografía especializada a la cual se ha podido tener acceso, sabiendo que era muy numerosa y está redactada en varios idiomas, incluyendo las investigaciones llevadas a cabo en el Instituto Internacional de Estudios Laborales de la OIT (IIEL), organismo con el cual se ha tenido el honor de participar (pero que lamentablemente fue desactivado por razones presupuestarias). También, se recurrió a los trabajos realizados en el Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, así como a diversas noticias publicadas en los periódicos locales. Se contó con el valioso apoyo de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA) para conocer la dimensión del cooperativismo en la región, y cuáles son los mecanismos de regulación y de funcionamiento de las mismas. Ellos fueron el nexo con la Cooperativa, cuyas autoridades han dado el acuerdo para hacer la investigación y han permitido entrar libremente a la planta para encuestar y hacer entrevistas cuando era necesario.

Desde el punto de vista cualitativo, con la expresa autorización de las autoridades de la cooperativa y el apoyo de sus trabajadores socios, se llevaron a cabo numerosas visitas a la planta, siguiendo paso a paso el itinerario de la pasta de papel desde el *pulper* hasta las máquinas productoras de papel, con especial detenimiento en la que fabrica el papel Kraft, la más grande y antigua. Se entrevistó a miembros del Consejo Directivo, a varios de los integrantes del grupo de los 27 fundadores de la Cooperativa, así como a un número considerable de trabajadores, y en particular al conductor y los ayudantes de uno de los turnos de la máquina productora del papel Kraft.

Podría pensarse que un espacio laboral perteneciente a la rama industrial, donde prima un trabajo físico intenso y prolongado, mediado por grandes maquinarias y procesamiento de materias primas, implicaría sólo y fundamentalmente los problemas de salud tradicionales generados por los riesgos inherentes al medio ambiente

de trabajo (físicos, químicos, biológicos y tecnológicos). Pero una de las hipótesis de esta investigación fue que en la Cooperativa –además de esos riesgos– existían otros de naturaleza psicosocial generados por la organización del trabajo vigente y por las especificidades que implica que la empresa funcione bajo la modalidad de cooperativa. De esta manera, el caso bajo estudio pudo demostrar que los riesgos psicosociales en el trabajo también se verifican en espacios donde la carga física de trabajo es elevada.

Se adaptó el formulario de encuesta que fue elaborado y aplicado anteriormente en empresas industriales, organizaciones del sector servicios y en clínicas para relevar dichos riesgos. Dada la complejidad y extensión que presenta el mencionado formulario, la encuesta fue administrada en forma presencial y estuvo a cargo de siete encuestadores que fueron capacitados a tal fin. En el trabajo de campo, dirigido por la Dra. María Laura Henry cooperó activamente la Lic. Patricia Ortiz.

Las entrevistas con los directivos de la Cooperativa mostraron las dificultades que atravesaba la cooperativa a fines de la década pasada, y las entrevistas que se grabaron con varios de los fundadores complementaron esa información, pero además mostraron las dimensiones subjetivas y la fuerte identidad que los animaba.

Fueron pocos los trabajadores que se negaron a responder la encuesta. El número final de encuestas realizadas a trabajadores de diferentes turnos, categorías y oficios fue de 44 (sobre 55 socios). Los datos fueron procesados en el servidor de la Facultad de Ciencias Económicas gracias a la cooperación del Lic. Ezequiel Alustiza.

La tercera técnica cualitativa que se utilizó para recabar datos fue la **entrevista en profundidad**. Esta técnica fue realizada con el fin de complementar la información que se había obtenido tanto con la encuesta como con las observaciones captadas por los encuestadores –o manifestadas por los encuestados. Específicamente, se realizaron cuatro entrevistas a asociados que por sus puestos al momento del estudio (o pasados) y por su antigüedad, tenían un amplio conocimiento de la cooperativa: el Secretario, el Presidente actual, un ex miembro del Consejo Directivo o de Administración y un trabajador con más de cuarenta años de permanencia en la empresa. Las entrevistas en profundidad tuvieron una duración aproximada de una hora y fueron realizadas en el establecimiento de la cooperativa. Tres de ellas fueron grabadas con permiso de los entrevistados y una de ellas fue registrada por medio de notas a mano. El análisis de estos datos cualitativos se realizó mediante el software Atlas-Ti, que permite recuperar los temas del

guión y otros emergentes, a través de un sistema de códigos diseñado por los investigadores, en función de las preguntas de investigación. María Laura Henry –junto a un equipo de jóvenes investigadores– tuvo a su cargo estas tareas.

El análisis de los datos cuantitativos y cualitativos también alimentará la reflexión de una próxima publicación referida a los riesgos psicosociales en la cooperativa.

#### 4. Estructura de la publicación

En la Introducción, el propósito es describir el tipo de empresas y organizaciones de la economía social que predomina en las diferentes formas de organización de las actividades económicas, porque el sistema productivo argentino es muy heterogéneo y se encuentra en crisis desde hace muchas décadas, más precisamente desde el golpe militar de 1976. Además de las empresas capitalistas de diverso tamaño y de las empresas públicas, en este contexto de crisis estructural se han ido configurando en el margen una economía social y solidaria (donde se sitúan las cooperativas de trabajo) y una economía popular de supervivencia, en la cual la unidad de base es la familia, y que se manifiesta en los movimientos sociales que recurren a las ayudas del sector público para sus emprendimientos (comedores, merenderos, reciclado de residuos urbanos, etc.) y son beneficiarios de diversas políticas sociales para sobrevivir. Las formas de organización económica “no capitalista” se han diversificado y su número se ha incrementado. Si bien su contribución al PBI es reducida, allí se sitúa una gran proporción del empleo, que raramente es asalariado. La cooperativa de trabajo estudiada, que fue una empresa recuperada en 2001, se sitúa en el universo de la economía social y solidaria (ESyS) y presenta características específicas de la relación entre trabajo y salud. A estas empresas recuperadas y que asumieron el estatuto de cooperativas de trabajo están caracterizadas en toda la publicación como ERT-Coop.

El capítulo I desarrolla la problemática de las empresas recuperadas y cooperativas de trabajo revisitando la amplia bibliografía existente, tratando de sistematizarla para los fines de esta investigación. El movimiento cooperativista nació en el siglo XIX en América Latina en general, y en Argentina en particular, pero la emergencia de las Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERT) constituye un hito especial, porque la inmensa mayoría de ellas, para poder funcionar legalmente, adoptaron la forma de cooperativas de trabajo. Las mismas tienen antecedentes en Argentina y esta irrupción de las ERT-Coop puso de manifiesto varios problemas sustanciales. La legislación que **data de hace casi me-**

**dio siglo** padece de ciertas ambigüedades y no distingue bien entre, por una parte trabajo asalariado, y por otra parte los cuentapropistas, monotributistas o autónomos donde no hay relación salarial. Pero quedaron en un “limbo” los trabajadores de empresas cooperativas y en especial las ERT-Coop, que solo de manera indirecta acceden a la protección de la seguridad social, la cobertura en materia de salud y de prevención en cuanto a los riesgos del trabajo. Las políticas públicas no han resuelto el problema legal, pero comenzaron a apoyar técnica y financieramente esas experiencias.

La Cooperativa es descrita en el capítulo II, relatando su creación y consolidación (2001-2008) y la siguiente etapa hasta comienzos de 2020. Desde el inicio, quedó planteada la alternativa entre autogestión y cooperativismo. Y a lo largo de los últimos años, se trató de comprender los problemas que la misma ha tenido que enfrentar. Los impactos externos debido a la crisis, el aumento de las tarifas y de los costos por las políticas de ajuste, así como la incertidumbre sobre nuevas clausuras porque fueron denunciados por la contaminación del arroyo “el Gato” y el corte de luz y gas por retraso en el pago. Los problemas endógenos se deben a la obsolescencia de los medios de producción y sus frecuentes incidentes y roturas, actitudes de desánimo de los socios frente a la incertidumbre, problemas de disciplina y el debilitamiento de la participación. Esto ha dado lugar a una segmentación y fragmentación dentro de los socios, donde el grupo de los fundadores, en su mayoría ya jubilados y de edad avanzada, está desalentado y se considera en “retirada” ante los nuevos desafíos a enfrentar. En el capítulo III se desarrolla el marco teórico de ambas investigaciones, partiendo del concepto de proceso de trabajo y su impacto sobre la salud. Se retoma y explicita el modelo utilizado en anteriores investigaciones y se trató de aplicarlo a una organización de la economía social y solidaria en la cual cambió profundamente la división social del trabajo, debido a que la propiedad de los medios de producción ahora es colectiva y de los trabajadores. Esto refuerza la hipótesis de que en cambio, la división técnica del trabajo no ha sufrido grandes transformaciones y sigue vigente el trabajo dividido en tareas simples, repetitivas, rutinarias que no incitan al aprendizaje ni el involucramiento para aumentar la producción y mejorar la calidad, de lo cual depende a corto plazo la suerte de la cooperativa.

El proceso de trabajo actual de la Cooperativa está presentado en el capítulo IV, detallando sus diversas etapas, que se han verificado durante sucesivas visitas al establecimiento, escuchando a los trabajadores más calificados y que tienen a su cargo la conducción de la máquina 1, la más antigua (que fabrica papel Kraft) así como a los

mecánicos, electricistas, calderistas y pulpistas que han vivido la transición desde la ocupación hasta el presente. El análisis de sus entrevistas por parte de la Dra. María Laura Henry será una parte sustancial de un nuevo informe que estará centrado sobre el impacto del proceso de trabajo sobre los riesgos psicosociales en el trabajo. El capítulo V está centrado en los cambios operados en el proceso de trabajo desde la ocupación y creación de la cooperativa hasta su etapa de consolidación. Allí, el análisis se refiere a las diversas dimensiones de la división del trabajo. Se destaca la distancia entre la nueva división social del trabajo hecha posible por la propiedad colectiva de la empresa por parte de todos los trabajadores y, al mismo tiempo, la permanencia con algunos cambios de la anterior división técnica impuesta por el maquinismo.

La transformación de la Cooperativa, desde el momento de su consolidación a fines de la primera década del siglo XXI hasta la actualidad, es abordada en el capítulo VI. El eje que lo estructura es la confrontación del proyecto originario y “artesanal” de autogestión con lo que ha ido sucediendo luego en diversos aspectos de la Cooperativa como organización, señalando la evolución y el debilitamiento del modelo autogestionario inicial. En particular, se revisó la división social y técnica del trabajo, y se le asignó una importancia determinante a factores externos como la crisis del modo de desarrollo argentino y al estancamiento económico junto con la recesión, que pusieron de facto un límite a la construcción de una empresa autogestionaria. Y, por otra parte, también se analizan los factores internos como la fragmentación del colectivo de trabajadores, los problemas resultantes de la antigüedad y falta de renovación de las maquinarias, dificultades impuestas por el mercado para aumentar la producción, mejorar la calidad y distribuir a los asociados retornos de los excedentes que mantengan su valor real. Al final del periodo, ya no se vislumbra una empresa autogestionaria consolidada, sino una cooperativa de trabajo que resiste heroicamente pero sumida en la incertidumbre y que no logró cambiar la división técnica del trabajo.

Existe una condición fundamental para que exista la autogestión: la misma implica, necesariamente, modificar la división social y técnica del trabajo.

# CAPÍTULO I. LAS COOPERATIVAS Y SU INSERCIÓN EN EL SISTEMA PRODUCTIVO

La problemática de las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT-Coop.) y las cooperativas de trabajo no puede analizarse sin situar las diversas formas de organización de las actividades económicas en su contexto económico y social, más aún en el caso argentino. Esta sección se propone situar con mayor precisión el sector de las cooperativas de trabajo, figura jurídica que han adoptado las mayorías de las empresas recuperadas por sus trabajadores.

La Cooperativa, objeto de la presente investigación, es una de ellas. Cabe señalar que como consecuencia de la estructura económica desequilibrada, el sistema productivo es cada vez más heterogéneo y aumenta la población económicamente activa empleada por fuera del sector productivo formal, que impone su lógica mercantil, total o parcialmente, al conjunto.

## 1. El sistema productivo y la lógica mercantil

Entre los modos de producción que rigen en el país, se encuentran en primer lugar las **empresas privadas capitalistas** que son las que dominan el mercado. Dentro del sector de empresas privadas argentinas, se observan los fenómenos de concentración económica y de extranjerización, plasmados en empresas grandes, con frecuencia transnacionales o asociadas a las mismas que generan la mayor parte del Producto Bruto Interno (PBI) y de las exportaciones, pero la mayoría de las empresas son medianas y pequeñas y son las que generan la mayor parte del empleo. Es allí donde coexisten trabajadores con contratos por tiempo indeterminado junto a otros, en número creciente, con contratos específicos de empleo: por tiempo determinado, de temporada, en horarios a-sociales (fines de semana); así como también un número creciente de trabajadores precarios: pasantes, monotributistas y autónomos. La forma que va adquiriendo progresivamente la estructura del empleo en esas empresas es la heterogeneidad, la segmentación y la precariedad.

Por otra parte, está el sector público integrado por la **Administración Pública**, en sus diversos niveles (nacional, provincial, municipal), las pocas **empresas estatales** que sobrevivieron a la época de las privatizaciones, así como las **empresas mixtas**. La mayoría de los trabajadores tienen estabilidad y un empleo garantizado, con estatutos especiales, pero desde hace un tiempo se

han incorporado trabajadores de planta transitoria y trabajadores contratados como monotributistas y autónomos. La precarización se fue expandiendo como una “mancha de aceite” en estas empresas y organizaciones del sistema productivo formal.

Por fuera de estos sectores formales del sistema productivo privado y público, donde predomina el empleo asalariado, existen otras formas de organización de la actividad económica que adoptan diversas denominaciones: “economía popular” y “economía social y solidaria”, en los cuales están insertos muchos habitantes pero es difícil definir estos conceptos con precisión, ambos son términos polisémicos.

## 2. La economía popular según varios autores

**La economía popular** según Maldovan Bonelli (2019) está integrada por actividades desarrolladas por los sectores excluidos del mercado de trabajo en calidad de asalariados, o que “son pobres aunque trabajen”, y debido a sus bajos recursos buscan ingresos complementarios como informales o cuentapropistas *para tratar de asegurar la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales. Ellos no buscan como los capitalistas el incremento de las tasas de ganancia, sino reproducir su existencia y sobrevivir haciendo eventualmente “changas”, actividades informales y recurriendo a la solidaridad de familiares, vecinos y al intercambio no mercantil (trueque). Su sobrevivencia depende en gran medida de las políticas sociales.* La economía popular estaría basada en las relaciones de solidaridad, reciprocidad y cooperación (Maldovan Bonelli y Dzembrowski, 2019) de unidades económicas que mantienen escasos intercambios con el mercado formal pero no constituyen un sector totalmente aislado dentro del sistema productivo, pues se utiliza la moneda y no solo se hace trueque.

*“La unidad doméstica, afirma Coraggio (2011), es la unidad fundamental de la economía popular que puede abarcar varios hogares con relaciones familiares, de afinidad o contratos, que colectivamente son solidarias y cotidianamente responsables de la obtención y distribuciones de las condiciones materiales necesarias para la reproducción inmediata de la vida de todos sus miembros”.*

Para Coraggio y otros (2010) “La economía popular abarca las unidades domésticas (hogares o comunidades) y sus ex-

*tensiones (asociaciones, mutuales y cooperativas, redes de cooperación, representaciones, etc.) orientadas por la reproducción de las vidas, de sus miembros, grupos y comunidades particulares en las mejores condiciones a su alcance y con criterios que pauta su cultura... Esta economía opera a través de: a) la producción para el consumo individual o comunitario, b) el trabajo asalariado, c) la producción para la venta, obteniendo, mediante estos dos últimos, ingresos que a su vez permitan el acceso a los productos del trabajo de otros, y d) la obtención de donaciones de diverso tipo, transferencias monetarias y subsidios de costos y precios”.*

La economía popular está compuesta por muchos trabajadores pero que no gozan de derechos laborales, han autogenerado diversos trabajos que le permiten subsistir, muchas veces en condiciones de informalidad. Sus miembros ni siquiera pueden ser considerados parte del “ejército industrial de reserva”, porque están literalmente excluidos del mercado. Esta población depende en gran medida del Estado para sobrevivir y como estrategia se integran en las “cooperativas sociales” o se incorporan a los movimientos sociales para acceder a los programas sociales, a subsidios y al salario social complementario. Por sus características, no forman parte de los sindicatos, ya que no se sienten identificados ni representados por ellos.

También se incluyen los emprendimientos individuales o asociativos de bajos recursos que se organizan en torno a la gestión del autoempleo, en un marco de “economía social”, que realizan actividades de producción en unidades productivas con escasos activos si se toman como la canasta básica total (CBT).

Las condiciones para que estas unidades sean viables y puedan cumplir su objetivo fundamental –que es la satisfacción de necesidades básicas de sus miembros mediante su esfuerzo autónomo– dependen del juicio subjetivo y la actitud de sus miembros sobre la intensidad del trabajo a aportar y las necesidades que desean satisfacer. Producir por encima del costo de reproducción de la fuerza de trabajo y consolidar la existencia y el crecimiento de esas unidades económicas depende de que el esfuerzo realizado y el uso de medios de producción les permitan alcanzar un cierto volumen de producción, con un excedente que puedan ofrecer en el mercado a precios competitivos.

Coraggio identifica varios sectores dentro de la Economía Popular: las “reservas de pueblos originarios” donde predomina el autoconsumo y el trueque, la “pequeña producción mercantil” basada en el trabajo agrícola familiar que produce para el autoconsumo y destina el resto para el mercado, así como los sectores

más vulnerables de lo que la OIT llamaba “sector informal urbano” (trabajo doméstico remunerado, trabajadores familiares no remunerados en pequeños comercios y talleres artesanales, trabajadores cuentapropistas con ciertas calificaciones profesionales, vendedores ambulantes y en microempresas artesanales con menos de 5 miembros). Finalmente, están las cooperativas de trabajo “sociales” creadas por impulso del Estado, donde no hay asalariados con estabilidad. Pero en virtud de su status esas cooperativas no disponen de un presupuesto propio sobre el cual puedan asignar partidas según sus prioridades y sus directivos son designados de manera directa o indirecta por las Municipalidades del territorio donde se desempeñan.

Por su parte, Luis Razeto Migliaro (1993) entiende a la Economía Popular como aquella que es llevada a cabo por la nueva masa de población marginada, producto de las políticas neoliberales, que quedó subordinada respecto de la economía formal y del mercado. Estaría compuesta por a) el trabajo por cuenta propia, b) las microempresas familiares, unipersonales o de dos o tres socios que elaboran productos o comercializan en pequeña escala, c) las organizaciones económicas populares, es decir, pequeños grupos de personas y familias que se juntan y gestionan en común sus escasos recursos. Son unidades económicas pequeñas que emplean reducida dotación de capitales y equipos con tecnologías simples, que utilizan de manera intensiva fuerza de trabajo con pocas calificaciones formales, con cuyo resultado satisfacen las necesidades básicas fundamentales del trabajador y su familia y ofrecer el excedente de productos en el mercado.

Prosigue Razeto (1993) que las organizaciones de la economía popular y otras formas de la economía popular solidaria tienen cuatro componentes. En primer lugar la necesidad económica, consecuencia del modelo económico, donde la desocupación, la marginación, la represión, la reducción de las políticas públicas de beneficio social y la quiebra de las empresas, obligaron a amplias capas de los sectores populares a buscar por su cuenta las llamadas estrategias de sobrevivencia. El segundo componente que confluye en la formación, es el esfuerzo por preservar y crear organización popular, ante una situación de desmovilización, disgregación y desorientación, que se creó en los sectores populares después de la implantación del régimen militar en Chile (país de origen del autor). El tercer componente es el movimiento de solidaridad y las diversas actividades de apoyo material y profesional que han recibido. En cuarto lugar, están las búsquedas que han venido realizando diferentes investigadores e intelectuales, preocupados por la crisis económica, política y cultural de

caminos alternativos incipientes que pueden estar surgiendo desde las bases populares. Según Razeto, en estas unidades económicas predomina la solidaridad con mayor densidad que entre los grupos sociales de mayores ingresos, desarrollan estrategias de supervivencia, pero sus actividades no tienen carácter reivindicativo ante los empresarios.

Para Alejandro Rofman (en Neffa y otros, UNM, 2019) los conceptos de economía social, economía social solidaria y economía popular se diferencian de la economía capitalista basada en el lucro, el egoísmo y la explotación, de manera excluyente. La economía popular se basa en el trabajo personal auto-organizado a partir de la familia. Y se ha ido fortaleciendo por la incapacidad de la economía capitalista de ofrecer puestos de trabajo para todos. Se trataría de una ruptura no violenta hacia otra economía alternativa al capitalismo, y los procesos de transformación se dan a partir de pequeños avances acumulativos sucesivos. Pero hay muchos cuentapropistas que se defienden solamente a nivel individual sin ningún interés o aspiración a formar parte de un colectivo.

No son propiamente desocupados, despliegan actividades de auto subsistencia, hacen un trabajo desvalorizado, donde las mujeres constituyen la mayoría, pues se desarrollan en unidades familiares. Sus miembros se integran en los movimientos sociales y dependen de las políticas sociales, hacen tareas laborales intensivas, de baja productividad, hay solidaridad entre ellos, pero no hay una relación salarial, operan en malas condiciones de trabajo, y si bien son jurídicamente independientes, son económicamente dependientes de empresas capitalistas de las cuales son proveedores o clientes. Pero no tienen un lugar en el mercado capitalista.

Andrés Ruggeri (2010), del Centro de Documentación de Empresas Recuperadas de la UBA, define a la Economía Popular como “Todo aquello que se engloba y define a partir de lo que va dejando afuera la economía de mercado, incluyendo a partir de esta simplificación a todos los que han auto generado su trabajo y encontrado una forma de auto-subsistencia ligada fuertemente a la informalidad”.

Pero la producción de los emprendimientos de la economía popular generalmente no alcanza para cubrir totalmente la reproducción social de la familia de los trabajadores que allí se desempeñan, y éstos requieren el apoyo o subsidios estatales para consolidar el desarrollo de esas unidades económica en base a una lógica económica solidaria (Trincheró, 2007).

### 3. La economía social y solidaria (ESyS)

Existe, por otra parte, **la Economía Social y Solidaria** (ESyS) que está estrechamente relacionada con la economía popular, aunque tiene mayor identidad y se articula con las ERT y cooperativas de trabajo, pues según Alejandro Rofman, la ESyS “... busca una ruptura no violenta y progresiva de la economía capitalista donde predomina su lógica de producción y acumulación haciendo pequeños avances acumulativos sucesivos. En ellas no hay empleo asalariado”.... “Estas organizaciones hacen referencia a valores éticos, tratan de producir sin afán de lucro buscando la superación del egoísmo personal y promoviendo el trabajo solidario, allí predomina la participación democrática y solidaria entre sus miembros y se hace un reparto equitativo de los recursos o excedentes y beneficios”. Para Rofman, la ESyS es una economía militante, busca avanzar hacia otro proyecto de organización social, que tarde o temprano es conflictiva con los factores de poder. Comparten una visión de ruptura, de otra economía. Es un modelo de reemplazo de los principios básicos de organización del capitalismo, de afirmación de un proyecto de organización de la sociedad con otra perspectiva histórica, pero la ESyS es un conjunto muy heterogéneo.

No se constituyó un sector institucionalizado de ESyS (durante el período 2003-2015) porque según Rofman primó la visión centrada desde el Estado implementando políticas sociales, pero con dificultades para aceptar la organización de abajo hacia arriba. No se constituyó un espacio social que uniera los monotributistas sociales a los microcréditos, en una suerte de Federación.

Dentro de este sector, se cuentan las cooperativas creadas por la libre voluntad de los socios, las mutuales, las cooperativas de crédito y las empresas recuperadas que adoptaron la forma de cooperativas, “donde la propiedad es privada pero colectiva, y están dadas las condiciones objetivas para que se regulen según principios de solidaridad y autoridad legítima, así como la apropiación y disposición colectiva de recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo digno y responsable, cuyo sentido no es el lucro sin límites, sino la resolución de las necesidades de los trabajadores, sus familias, las comunidades y de la naturaleza” (Coraggio 2008, 2011). Su denominación como social indica que sus objetivos incluyen no solo la producción y el consumo o venta de bienes o servicios (“economía” a secas), sino la humanización de las relaciones sociales”.

Las organizaciones económicas que integran la Economía Social y Solidaria reúnen varias características: las entidades tienen como objetivo explícito el de beneficiar a la comunidad; no tienen finalidad de lucro, se trata de iniciativas pro-movidas por un grupo de ciudadanos o organizaciones que tienen una posición clara en cuanto a la distribución igualitaria de los excedentes y se propongan la promoción y la divulgación de una ética democrática de las relaciones económicas. Estas organizaciones dictan reglas específicas para el desarrollo de la democracia en la gestión y la adopción de decisiones.

Según Coraggio, se incluyen en la ESyS a instituciones que poseen una gestión democrática y participativa, organizaciones económicamente equitativas con justa distribución de los recursos, ingresos y beneficios, que realizan actividades que no solo incluyen la producción consumo o venta de bienes y de servicios sino también “la humanización de las relaciones sociales”. Están regidas por los principios de participación democrática en la toma de decisiones, autonomía de la gestión y primacía del ser humano y del fin social sobre el capital y como productora y sostén de la soberanía alimentaria, y están basadas en relaciones de solidaridad, reciprocidad y cooperación dirigidas a satisfacer necesidades y generar ingresos, privilegiando el trabajo humano y el desarrollo sustentable sobre la acumulación de capital.

Durante la década pasada, en varias provincias se adoptaron normas sobre la ESyS definiéndola de manera similar a los trabajos de Coraggio. Por ejemplo, según la Ley 14.650 de la Provincia de Buenos Aires, “para la promoción y desarrollo de la economía social y solidaria”, la ESyS “Comprende al conjunto de recursos y actividades de personas, instituciones y organizaciones que operan según principios de solidaridad, cooperación y autoridad legítima, la apropiación y disposición de recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo digno y responsable cuyo sentido es la resolución de las necesidades de los trabajadores, sus familias y comunidades y del medio ambiente para lograr una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria (art. 3).

Para el Lic. César Basañes (2003), gerente de Cooperar, “la economía social y solidaria es una forma de construir una economía con determinados principios y valores: democracia económica y solidaridad, que pueden ser asumidos por personas que están insertos en diversas clases sociales”. Según Basañes, los trabajadores que forman parte de las cooperativas participan en la construcción de una economía social y solidaria.

Esta concepción más restringida de ESyS es la que se decidió utilizar en este trabajo: incluye a las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), las Mutuales, las Cooperativas de Trabajo y las Cooperativas de Crédito creadas por la voluntad de los socios.”

Todas estas organizaciones se caracterizan por la solidaridad y cooperación que buscan crear entre los socios, adhiriendo a los principios cooperativos, y promover una gestión democrática y participativa. Algunos autores incorporan al concepto de ESyS, las organizaciones productivas o de servicios creadas gracias al Plan Manos a la Obra (adoptado por el Ministerio de Desarrollo Social) y al “Plan Argentina Trabaja” (creado en 2009). Estos planes tienen como objetivo generar trabajo aunque no sea propiamente un empleo asalariado, pero que permiten generar ingresos y brindar protección social para los sectores más vulnerables, a la vez que amplía el universo de empresas aumentando la heterogeneidad del sector.

La economía social y solidaria da cuenta de experiencias económicas que comparten rasgos constitutivos de mutualismo, cooperación, solidaridad y autogestión que definen una nueva racionalidad económica. En consecuencia, para Basañes se trata de un modo diferente de organización de las actividades económicas, que implica nuevos comportamientos, tanto a nivel de la organización de la producción y de la empresa, en su relación con el mercado, como en el de la generación y distribución de los excedentes.

En su artículo “Organizaciones de la Economía Social y Solidaria (OESS) en la Argentina: diversidad, modelos y perspectivas” Gonzalo Vázquez (2010, 2016) advierte sobre el hecho de que la ESyS es “un concepto polisémico que suele ser utilizado en varios sentidos. Se designa así a un conjunto de experiencias económicas que tienen ciertas características y están orientadas prioritariamente hacia la satisfacción de necesidades y no hacia la acumulación de capital” y propone identificar algunos rasgos característicos predominantes en el conjunto de las OESS argentinas:

- son experiencias que se orientan hacia la autogestión, llevadas adelante tanto por trabajadores como por usuarios o consumidores,
- la forma de gobierno predominante se basa en la asamblea de asociados que, con mayor o menor participación activa, elige democráticamente a sus representantes para la gestión cotidiana, con variables niveles de profesionalización,
- la figura legal más frecuente es la cooperativa de trabajo,

- los objetivos o misiones sociales más frecuentes son la generación de ingresos y empleo para diversos sectores de trabajadores y en ciertos casos, se busca integrar a trabajadores excluidos del empleo formal,
- para la mayoría de las OESS, el mercado es la principal fuente de ingresos con la excepción de las “cooperativas sociales” cuyos recursos provienen casi en su totalidad del Estado aunque todas buscan recursos, recurriendo a las políticas sociales e interviniendo en el mercado,
- la mayoría están institucionalizadas, difieren de las empresas capitalistas pues no tienen finalidad de lucro.

gestionarias, democráticas, en las cuáles hay igualdad y solidaridad entre los miembros. Para otros, en cambio, constituyen una suerte de residuo del sistema y un refugio para los excluidos que sobreviven gracias al auxilio del Estado.

Una vez hecha esta introducción, la etapa siguiente consiste en el análisis más específico de las cooperativas de trabajo y de las empresas recuperadas por sus propios trabajadores (ERT-Coop).

Esas modalidades de organización cooperativa que integran la ESyS no son informales, pues se han “institucionalizado” (Gonzalo Vázquez, 2016): su existencia y actividad está aprobada por las autoridades del Poder Ejecutivo para operar, están registradas en los organismos impositivos y de la seguridad social, tienen un estatuto social que se debe respetar, sus autoridades deben ser periódicamente electas o renovadas, están sometidas al control de organismos del gobierno (INAES en el caso argentino). La propiedad del capital es privada, pero colectiva, y la máxima autoridad es la asamblea donde se deben rendir cuentas y tomar las grandes decisiones, y en la cual todos los socios tienen voz y voto, independientemente de la cantidad de acciones o cuotas del capital. Predomina allí objetivamente el trabajo sobre el capital porque “son empresas sin patrones”. Pero, lamentablemente, no se ha podido crear aún un verdadero “sector de economía social y cooperativa” dentro del cual se lleven a cabo preferentemente los intercambios.

Las cooperativas de trabajo están insertas y deben relacionarse con el mercado, pero allí predomina la lógica de producción y de acumulación capitalista. Esto genera tensiones para que en cada empresa se establezca una disciplina interna para aumentar la producción, controlar los gastos sociales, reducir los costos y lograr un elevado estándar de calidad para poder competir. Si bien dentro de la cooperativa los trabajadores generan plus valor, pero que ya no se lo apropia un patrón o capitalista, es preciso hacer notar que en la esfera de la circulación, dada su relación de articulación y dependencia con el mercado, una parte de ese plus valor es con frecuencia transferido a los proveedores y/o clientes cuando compran insumos o venden sus productos. No existe total acuerdo entre los especialistas porque para algunos esas organizaciones constituyen experiencias positivas que crean las condiciones para pasar a un estadio superior, dando lugar a organizaciones auto-

# CAPITULO II. LAS EMPRESAS RECUPERADAS Y COOPERATIVAS DE TRABAJO

## 1. Concepto y definiciones de cooperativas

Según la Conferencia Internacional del Trabajo “La Cooperativa es una asociación de personas que se han agrupado voluntariamente para lograr un objetivo común, mediante la constitución de una empresa, democráticamente dirigida, aportando una cuota equitativa del capital necesario y aceptando una justa participación en los riesgos y en los frutos de esa empresa, en cuyo funcionamiento los miembros participan activamente” (citado en Vuotto, 2011). Posteriormente, según la Recomendación N° 193, “Los principios cooperativos son: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas, e interés por la comunidad” (OIT, Recomendación Internacional del Trabajo N° 193, art. 3.b) y “Los valores cooperativos son: autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás” (OIT, Recomendación Internacional del Trabajo N° 193, art 3.a).

Por su parte, la Alianza Cooperativa Internacional en el congreso de Manchester de 1995, las definió: “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 conjunta de gestión democrática” (ACI, Alianza Cooperativa Internacional, 1995, pág. 73).

Para el IDELCOOP (2015) una cooperativa se constituye cuando un grupo de personas reconoce e identifica la existencia de necesidades o problemas comunes y decide asociarse, aunando sus fuerzas, en pos de un objetivo compartido. Esta asociación se realiza, por un lado, de manera autónoma, es decir independiente de los gobiernos, empresas, partidos políticos, iglesias, etc. Por otro lado, se realiza en forma voluntaria: toda persona capaz de utilizar sus servicios y aceptar responsabilidades compartidas previstas, tiene libertad de asociarse y retirarse cuando lo considere pertinente.

En tanto, Mirta Vuotto (2015) define a las cooperativas de trabajo, siguiendo a Vienney (1980) como: “El grupo de personas que constituyen una empresa con el objetivo de reunir los medios para ejercer en común su

actividad profesional, combinarlos con las propias fuerzas de trabajo, en la unidad productiva que organizan al efecto y orientar sus productos o servicios en condiciones que les permitan renovar sus medios de producción, y al mismo tiempo asegurar su subsistencia”.

Por su parte según (Moirano, 2010), la cooperativa es “una asociación voluntaria de personas con intereses económicos, sociales y culturales comunes que, con su aporte de capital y trabajo personal, constituyen una empresa de gestión democrática y propiedad colectiva, para la producción de bienes y servicios destinados a terceros”.

Según Schujman (2015, 6), “La cooperativa de trabajo es una asociación de personas que, en común, gobiernan y gestionan democráticamente una empresa, con el objeto de proporcionar a sus socios puestos de trabajo, que ellos ejecutan personalmente, de manera directa con el objeto de producir bienes o servicios en cualquier sector de la actividad económica y destinados al mercado con el fin de mejorar su situación social y económica. Como se trata de una propiedad privada pero colectiva, se trata de una empresa que se autogestiona y donde los socios son al mismo tiempo los trabajadores, pero no asalariados pues se ha eliminado la contradicción empleadora – empleado”.

## 2. Diferencias entre cooperativas y mutuales

Las cooperativas, como anteriormente las mutualidades (cuyo origen algunos sitúan en la Edad Media) surgieron como una forma de protección o defensa de grupos de trabajadores, asalariados o artesanos, de medianos o escasos recursos frente a determinadas situaciones de necesidad o de desempleo.

Ambas se basan en la idea del apoyo mutuo, el esfuerzo propio, la solidaridad, el libre ingreso, la igualdad de los socios, la adhesión voluntaria, la elección del equipo a cargo del gobierno de manera democrática, la exclusión de los propósitos de lucro y cumplir con una finalidad de servicio. Ambas procuran aumentar el bienestar, la justicia y la equidad.

Pero las cooperativas y mutualidades se diferencian en varios aspectos como puede observarse en el siguiente cuadro:

## Cuadro N°1 Diferencias entre cooperativas y mutuales

Mutual	Cooperativa
Las mutualidades se proponen asistir y proteger a los socios y a sus familias ante determinadas contingencias de la vida, ya sea personales y/o patrimoniales, como accidentes, enfermedad, invalidez, vejez, muerte, desempleo, nacimientos, matrimonio, etc., es decir que tiene generalmente propósitos de previsión social, cuidar a personas necesitadas o reparación de los daños experimentados por sus asociados	El objeto es atender las necesidades socioeconómicas de los asociados, para ello organizan empresas con la finalidad de producir y abaratar los costos, evitar la intermediación innecesaria, luchar contra la usura, la desocupación y otras situaciones de necesidad ante la desigualdad y las injusticias económicas. Constituyen formas constructivas de protección, defensa o reacción ante situaciones individuales adversas.
En las mutualidades el pago de las cuotas o contribuciones que abonen los socios en forma periódica pertenecen definitivamente a la sociedad, las que forman con ella un fondo indivisible. Estos fondos no se distribuyen ni aún en caso de disolución de la entidad.	Las cooperativas poseen un capital formado por aportes de los socios, que pueden retirar hasta el valor nominal de las acciones que integraron, cuando se vayan de la sociedad o cuando ésta se disuelva.
Las mutualidades no efectúan distribución alguna monetaria a los socios, ya que los excedentes, si existen, se destinan a engrosar un fondo común indivisible, para invertirlos en nuevos servicios o mejorar los ya prestan. No existen acciones y por lo tanto no corresponde el pago de intereses accionarios.	Las cooperativas deben distribuir los excedentes entre los socios, en la proporción en que cada uno hubiese contribuido a formarlas, por ejemplo, las horas trabajadas y si el estatuto lo dispone pueden abonar un interés a sus accionistas.
La mutual tiene socios de diferentes categorías, unos tienen voz y voto y otros solo son usuarios y acceden a los servicios de la mutual	En la cooperativa, todos los socios son iguales y tienen los mismos derechos.

Fuente: elaboración propia

La Suprema Corte de Justicia de la Nación, resolvió en un fallo histórico que la naturaleza jurídica del vínculo existente entre la Cooperativa de Trabajo y sus asociados es asociativa, y **que no existe relación de dependencia laboral entre el asociado y la cooperativa de trabajo**. Ser socio excluye entonces la posibilidad de ser trabajador dependiente o empleado de la cooperativa.

La estructura de las cooperativas de trabajo es superior del trabajo en relación de dependencia y de la subordinación jerárquica sobre la que se basa la sociedad capitalista. Esa es su esencia. En las cooperativas de trabajo se promueve generar los espacios de participación y cogestión que se mencionan como derechos en la Constitución Nacional (artículo 14, bis).

En las cooperativas de trabajo y las empresas autogestionadas, los “excedentes” que produce la actividad cooperativa son propiedad de los trabajadores asociados que los generan, quienes a su vez, dirigen y controlan demo-

cráticamente la producción, la organización del trabajo y la empresa, siendo una forma más acabada de proteger el “derecho al trabajo decente” (OIT), a diferencia de la “mercantilización” y la “alienación” del producto del trabajo que son inherentes al trabajo en relación de dependencia (Schujman, 2015) .

La gestión corriente de la cooperativa para ser exitosa requiere una permanente e intensa participación de sus asociados en su gobernanza y en su gestión. Las cooperativas de trabajo se desnaturalizan cuando no promueven entre sus asociados la participación en su gestión, pero en la realidad el grado de participación es siempre muy desigual según las cooperativas. La escasa participación de los asociados en la gestión, priva a la cooperativa de los conocimientos y experiencias de sus socios.

### 3. Las cooperativas de trabajo

Según la base de datos disponible en el INAES en 2020 existen 6908 cooperativas de trabajo vigentes, 8.913 cooperativas de trabajo están suspendidas, 1 coopera-

tivas de trabajo tiene revocada la autorización, a 8.062 cooperativas de trabajo se les retiró la autorización y 13.616 cooperativas de trabajo están canceladas sobre un total de 45.528 cooperativas en todo el país.<sup>1</sup>

**Cuadro N° 2. Cooperativas de trabajo en Argentina (febrero 2020)**



Fuente: INAES, Elaboración propia.

#### a) Origen y desarrollo del cooperativismo

Las experiencias cooperativas y su fundamentación teórica y económicas surgen en el siglo XIX cuando se habían consolidado la revolución industrial y la expansión del capitalismo en varios países impulsando al mismo tiempo el colonialismo. En ese contexto emergen diversas formas de críticas al sistema económico, social y político predominante y la propuesta de formas alternativas. Se retomó y sintetizó el excelente trabajo de la Prof. Nieves Esther Simonetti (2017).

Como es frecuente en los países con una tradición política socialdemócrata o socialcristiana, puede haber una alianza entre el movimiento obrero (la fracción más moderada) y el sector cooperativo (de trabajo, de consumo, eléctricas, telefónicas, de seguros, bancos cooperativos) intercambiando servicios y realizando actividades en cooperación. Pero esto no ocurrió de manera estable en Argentina.

Las cooperativas y otras experiencias de economía social y solidaria se constituyeron para enfrentar de manera solidaria y democrática problemas socioeconómicos, como son preservar o crear empleos y mantener el valor real del salario, reducir la duración de la jornada laboral, acceder a bienes y servicios a precios inferiores a los del mercado y no trabajar en condiciones de dependencia y subordinación.

Fue en Francia, Reino Unido y Alemania al impulso de la revolución industrial, las protestas obreras y la inspiración de las utopías de los socialistas utópicos y los anarquistas, donde primero se dieron las experiencias participativas y comenzaron a elaborarse las incipientes justificaciones teóricas y políticas.

En Francia Charles Fourier (1772-1837) un socialista utópico, propuso la creación de organizaciones de trabajo solidario, buscando la humanización del trabajo, la búsqueda de puestos de trabajo que no fueran repeti-

<sup>1</sup> Base de datos INAES- febrero 2020- <https://vpo3.inaes.gob.ar/Entidades/BuscarEntidades>

tivos y donde fuera posible rotar las tareas, y todo esto antes de la difusión de las ideas de F.W.Taylor. Es uno de los primeros que, criticando el trabajo asalariado como una imposición del capitalismo, promovió el reparto de “excedentes” en lugar de pagar salarios a los integrantes. Philippe Buchez (1796–1865) creó cooperativas de producción, inspirándose en el anarquismo libertario, promoviendo el esfuerzo propio y la ayuda mutua y la propiedad colectiva del capital, para hacer funcionar empresas sin demandar apoyo al Estado, pues consideraba que cuando éste intervenía sólo apoyaba de manera decidida a los empresarios. En su reemplazo el capital de la cooperativa debía ser un fondo permanente, indisoluble e indivisible, es decir que el capital debía tener una dimensión colectiva. Louis Blanc (1812–1882), con una inspiración próxima al socialismo utópico, promovió la creación de asociaciones obreras de producción, integradas y administradas por sus propios trabajadores pero que deberían ser subvencionadas en sus inicios por el Estado hasta que esa organización pudiera desarrollar su producción y desenvolverse autónomamente. Si bien sus experiencias fracasaron sirvieron de inspiración para otros ensayos asociativos.

En Alemania Hermann Schultze (1808–1883), es considerado un pionero, porque creó numerosas cooperativas de crédito para agrupar pequeños comerciantes que estaban en inferioridad de condiciones para competir, porque con escasos recursos debían enfrentar individualmente a grandes empresas. Se lo considera como uno de los inspiradores de las Cajas de Ahorro. En la misma época Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) –intendente de una importante ciudad– trató de defender a los pequeños propietarios agrícolas, porque debido a malas cosechas quedaron muy endeudados, y también combatió el comportamiento de los prestamistas a los que calificaba como “usureros” porque ante el retraso o la falta de pago les habían embargado las tierras y los medios de producción a los agricultores que estaban en dificultad. Con frecuencia se lo considera el creador de las Cooperativas de Crédito. En Alemania estas experiencias estaban fundamentadas en las ideologías socialdemócratas o socialcristianas del siglo XIX.

En el Reino Unido de Gran Bretaña, las ideas del anarquismo libertario no tuvieron tanta presencia. Robert Owen (1771–1858) un empresario que se consideró también como un socialista utópico, que quería promover antes la cooperación que la competencia en el mercado, fue el primero que habló de la cooperación entre los trabajadores y en sus empresas mejoró las condiciones de trabajo de sus obreros, a quienes redujo la jornada de trabajo. Fue uno de los impulsores de la legislación inglesa que disminuyó la jornada de trabajo

de mujeres y niños. Su actividad se desplegó hacia la creación de “colonias obreras”, una forma de empresas comunitarias, donde la producción y el consumo se hacían en común, buscando la auto-subsistencia. Otro precursor de la época fue William King (1786–1865) quien tomó la iniciativa de crear varias organizaciones económicas para promover el trabajo colectivo con el objeto de aumentar el poder de compra del salario que estaba muy deprimido. Pero la institución considerada como el “paradigma del cooperativismo” contemporáneo, fue la “*Rochdale Equitable Pioneers Society*”. Desde allí es que se formularon primeramente los famosos principios del cooperativismo. Estos fueron luego tomados en cuenta por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). En el año 1844, veintiocho tejedores de las fábricas de *Rochdale*, que habían hecho huelga para obtener mejores salarios debido a lo cual fueron despedidos, formaron la primera Cooperativa de Consumo, denominada “Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale”. Para ello reunieron sus ahorros con los cuales crearon una pequeña despensa para comprar los productos sin pasar por intermediarios y a un precio cercano a los costos de producción. Su ejemplo pragmático se difundió en los países capitalistas desarrollados de la época.

Maldovan Bonelli (2014) recuerda que el cooperativismo nació en países capitalistas como “subproducto de la revolución industrial”, por iniciativa de sectores que estaban desempleados y empobrecidos y su funcionamiento se desarrolla en dicho modo de producción, sin patrones o sus representantes, pero actúan con una lógica diferente a la búsqueda de la maximización de la tasa de ganancia. Según los países y las relaciones de fuerza entre los actores sociales, las cooperativas pueden insertarse de manera subordinada y complementaria de las grandes empresas (como subcontratistas o tercerizadas), pueden establecer alianzas con los sindicatos y las mutuales para funcionar de manera solidaria y defender los intereses de sus miembros y resistir a los embates del capital o pueden tratar de constituir un movimiento que busca en último término desplazar al capitalismo. Pero las cooperativas de trabajo tienen un funcionamiento solidario, igualitario, participativo y democrático, poseen colectivamente la propiedad de los medios de producción, predomina en ellas la democracia económica, donde cada socio tiene un voto cuando se adoptan las grandes decisiones en las asambleas o reuniones y se trata de intercambiar sus productos o servicios con el mercado defendiendo sus intereses para obtener excedentes a distribuir entre sus miembros.

Todas las cooperativas no son empresas autogestionarias, pues si bien fueron originadas por los trabajadores, las primeras coexisten con el capitalismo y compiten con

ellas en el mercado, mientras que las empresas autogestionarias lo que buscan a término es construir un modelo alternativo. Puede ser visto como una utopía.

Las cooperativas de trabajo en Argentina que resultan de los procesos de ocupación y recuperación de empresas (ERT-Coop) son muy vulnerables por diversos factores: porque son de pequeña o mediana dimensión, están situadas en los sectores industriales y de servicios donde hay comportamientos oligopólicos y mucha competencia, su producción se orienta preferentemente hacia el mercado interno en ramas que compiten con las importaciones y tienen dificultades para exportar. Los trabajadores de las ERT fueron desde el inicio damnificados porque se rompió unilateralmente el contrato de trabajo, se les adeudaban varios meses de salarios, los aportes previsionales, las contribuciones a las obras sociales y los beneficios sociales que anteriormente otorgaba la empresa. Una vez ocupada y recuperada la empresa, el Consejo Directivo electo tiene necesariamente que reunir recursos monetarios para comenzar a operar y que la nueva empresa recupere la confianza.

El desarrollo del cooperativismo en varios países impulsó la creación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en París en 1937, la que trató de estructurar los principios cooperativos y al mismo tiempo evitar falsas imitaciones. Su acción estimuló la creación de numerosas cooperativas, en muchos países con diversas especialidades. Más recientemente, en el congreso de Manchester en 1995 se analizaron, actualizaron y reformularon dichos principios habida cuenta de las transformaciones que experimentó el capitalismo.

### **b) Valores y principios cooperativos**

Las cooperativas promueven tradicionalmente una serie de principios o “valores”: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y sostienen que en las organizaciones económicas deben primar los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

La declaración aprobada en Manchester el 23 de septiembre de 1995 propuso adoptar una lista sintética de siete principios (ACI, 1995) que han sido analizados y sintetizados por Vuotto (2015) y que a partir de ella se resumen a continuación. Estos son:

#### **Primer principio: Adhesión Abierta y Voluntaria**

*“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discrimi-*

*minación de género, raza, clase social, posición política o religiosa”.*

Es decir que la participación de los socios para lograr los objetivos comunes es voluntaria, sin condicionamientos de permanencia en el grupo, donde todos deben aceptar las responsabilidades inherentes a la condición de socios, sin poner barreras para el ingreso o egreso de sus asociados. Se ingresa libremente y no debe haber discriminación ni dar lugar a condenas, en el supuesto de que luego se renuncie a la cooperativa. Nadie puede estar forzosamente obligado a permanecer en una cooperativa contra sus intereses y voluntad. Todas las cooperativas deben reconocer en sus estatutos el ejercicio del derecho al voto, a la participación en las asambleas, la utilización de los servicios de la cooperativa y el aporte de capital cuando este sea necesario de manera igualitaria. En principio, deben estar abiertas para la incorporación de todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar los principios y todas las responsabilidades inherentes a la condición de socios, sin diferenciación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

#### **Segundo principio: Control Democrático de los Socios.**

*“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. La máxima autoridad es la asamblea general de socios. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en federaciones o alianzas las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos”.*

Según la legislación, los socios controlan a sus cooperativas, en forma democrática y representativa, participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones relevantes, ya sea en forma directa en las asambleas generales, en las que se discuten las decisiones significativas y se aprueban importantes acciones. De manera indirecta por medio de su representante en el Consejo Directivo cada socio tiene la posibilidad y el poder para proponer que se adopten decisiones y continuar ejecutando el proceso de trabajo de acuerdo a su experiencia. Pero esta propensión a participar no tiene la misma densidad según las calificaciones profesionales, el carácter estratégico del puesto ocupado, el periodo de ingreso a la cooperativa y su grado de involucramiento. En todas las cooperativas los representantes electos deben desempeñar sus cargos para el beneficio

inmediato y de largo plazo de los socios, ya que éstas no son propiedad de los dirigentes electos, sino que pertenecen a todos los asociados y los directivos electos son responsables por sus acciones, en el momento de su elección y durante todo su mandato. En las cooperativas deben prevalecer sobre todo la libertad y derecho a la participación del socio en la toma de decisiones, lo que garantiza el mantenimiento de los principios a través del tiempo.

### **Tercer principio: Participación Económica de los Socios**

*“Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que las hay, sobre el capital suscrito, o según el tiempo de trabajo efectuado. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa o el tiempo de trabajo destinado; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios”.*

Los socios deben realizar aportes de capital en forma equitativa para poner en funcionamiento la fuente de producción y/o el servicio. Esto puede concretarse mediante la integración de acciones pagadas en cuotas, las que le otorgan la calidad de socio y en algunas cooperativas se determinan la proporción de los excedentes que les corresponden. También, está previsto que cuando las cooperativas crecen y progresan, independientemente de los excedentes perteneciente a los socios, se establecen reservas que pasan a ser de propiedad colectiva. En caso de que la cooperativa dejase de existir, estos fondos se distribuyen según establezca la asamblea entre sociedades de la comunidad u otras cooperativas asociadas, en función del principio de cooperación entre cooperativas.

En virtud de la solidaridad que caracteriza a las cooperativas, cuando las mismas tienen necesidades de capital bastante superiores a los excedentes que pueden generar por sus actividades económicas, los socios pueden en forma razonable aportar formalmente una parte de sus retornos en forma rotativa o incluso hasta su retiro; para de esa manera evitar a las cooperativas solicitar créditos a terceros con el consiguiente pago de intereses. Muchas cooperativas que tengan necesidades probablemente deban recurrir en forma especial a sus socios para hacer inversiones adicionales. En este caso es procedente pagar intereses sobre tales inversiones, pero

a una tasa “justa”, la tasa de interés que fija el gobierno o la que abonan normalmente los bancos. Cuando las actividades de las cooperativas generan excedentes, los socios tienen que resolver de qué manera esos se van a distribuir. Los mismos pueden destinarse a algunos de los siguientes objetivos: invertir en medios de producción para desarrollar la cooperativa; beneficiar a los socios proporcionalmente a sus operaciones con la cooperativa y/o apoyar otras actividades decididas por los socios y hacer las reservas que establece la Ley de Cooperativas vigente en el país.

### **Cuarto principio: Autonomía e independencia**

*“Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen créditos para aumentar su capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa”.*

Las cooperativas mantienen siempre relaciones con el Estado. Los gobiernos determinan el marco legislativo dentro del cual pueden funcionar las cooperativas y sus políticas fiscales, económicas y sociales, que según los regímenes políticos pueden ser beneficiosas o perjudiciales para las mismas. Teniendo en cuenta la función social que cumplen las cooperativas, es necesario que el Estado les otorgue libertad de acción y una autonomía funcional, para no condicionar su proceso productivo y actividades tendientes al logro de sus objetivos. La legislación correspondiente debe respetar la libertad para que las cooperativas puedan asociarse a proyectos conjuntos con otras empresas de distinta índole para asegurar sus funciones, sin que ello implique que deban resignar el control y la gestión, es decir que se debe garantizar su autonomía e independencia, la que debe ser ejercida libremente por sus asociados, para controlar sus propios objetivos y actividades.

### **Quinto principio: Educación, Entrenamiento e Información**

*“Las cooperativas deben brindar educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de las mismas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo”.*

La educación y la actividad cultural son importantes para la vida de las cooperativas y para concientizar al público en general acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación, principalmente en el mundo actual, caracterizado por los constantes cambios económicos, en los que cada vez más se dificulta la movilidad social, por falta de recursos económicos y humanos.

#### **Sexto principio: Cooperación entre cooperativas**

*“Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.*

Para desarrollarse las cooperativas deben cooperar con otras para realizar acciones tendientes a unificar esfuerzos, tanto en el ámbito local, como internacional, para lograr economía funcional y máximo rendimiento en los procesos de producción, implementando técnicas más eficientes en los distintos rubros en que desarrollen su actividad. La experiencia muestra la importancia que tiene la implementación de planes que permitan la cooperación y un intercambio directo entre ellas, sin tener que pasar necesariamente por intermediarios y tener que afrontar gastos en asistencia tecnológica a cargo de terceros ajenos al sistema. Todo ello debe hacerse sin perder autonomía y libertad.

#### **Séptimo principio: Compromiso con la comunidad**

*“La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios”.*

Las cooperativas son organizaciones que existen primeramente para el beneficio de sus socios. Pero dada su naturaleza de entidad social y comunitaria, las cooperativas de trabajo se insertan en un espacio geoeconómico en el que despliegan su actividad, por lo que están obligadas a funcionar en estrecha relación con la sociedad en la cual están insertas, porque su producción está destinada a satisfacer necesidades propias individuales y comunitarias a la vez. La actividad mancomunada de sus miembros está orientada a lograr el bien común del grupo de la comunidad en que funcionan. Los socios tienen la responsabilidad de trabajar constantemente por la protección del medio ambiente de la comunidad a la que pertenecen, evitando realizar tareas contrarias a la moral y las buenas costumbres y/o contaminantes que provoquen desequilibrios ecológicos o nocivos para la salud. En sus estatutos se establece que la finalidad principal o accesoria no es

la propaganda de ideas políticas y religiosas, de nacionalidad, religión, raza, ni se imponen condiciones de admisión vinculadas con estas concepciones, actitudes y valores.

Esta revisión de los principios y valores del cooperativismo que se han resumido a partir del trabajo de Mirta Vuotto constituyen una propuesta para construir una nueva sociedad o crear un sector de economía solidaria que pueda coexistir, sin ser dominado por las empresas capitalistas.

### **4. Breve Historia del movimiento cooperativista en Argentina**

En Argentina, las ideas sobre el cooperativismo fueron aportadas en el siglo XIX por inmigrantes fuertemente inspirados por el anarquismo (sobrevivientes de la Comuna de París) y la social-democracia. Algunas fueron constituidas por obreros calificados, que deseaban desarrollar en el país una actividad económica sin asumir una relación salarial. Pero también las impulsaron sectores de clase media para desarrollar una actividad productiva o financiera evitando el control de las grandes empresas y sin tener que hacer el pago de impuestos que pagaban las empresas con fines de lucro (Vuotto, 2015).

En 1898 se funda “El Progreso Agrícola de Pigüé”, Cooperativa de Seguros y anexos, creada por colonos franceses radicados en esas regiones, para cubrirse del riesgo del granizo sobre los sembrados. Una cooperativa de crédito fue el “Fondo Comunal Sociedad Cooperativa Agrícola Ltda.” creada en Villa Domínguez, provincia de Entre Ríos en 1900. Y una institución de mucha envergadura fue creada en 1905 por el doctor Juan B. Justo: “El Hogar Obrero”, cooperativa con muchas sedes y sucursales en el país cuyos directivos fueron tradicionalmente afiliados o dirigentes del Partido Socialista. Con posterioridad se crearon cooperativas que operaban en otros sectores: telefónicas, eléctricas y de agua corriente y en 1922 se constituye en la ciudad de Rosario (Provincia de Santa Fe) la primera Federación de Cooperativas: la Asociación de Cooperativas Argentinas Ltda. (ACA).

La primera cooperativa de trabajo en Argentina data del año 1928, fue “La Edilicia de Pergamino” que dedicó su actividad a la construcción y que en 1950 llegó a tener 170 trabajadores asociados (Vuotto, 2015). Otra se constituyó en Capital Federal con el nombre de “Gran Fábrica de Damajuanas El Triunfo Cooperativa Ltda”, pero en los siguientes 30 años el cooperativismo de trabajo no tuvo un desarrollo significativo.

Las demás cooperativas creadas respondieron principalmente a la necesidad de generar o preservar empleos formales en momentos de crisis o recesión. Vuotto afirma que durante el primer gobierno justicialista (1946-52) el Estado fue activo en cuanto al apoyo para la conformación de nuevas cooperativas facilitando distintos medios y recursos para su desarrollo. Varios sindicatos crearon cooperativas de consumo y de vivienda. Desde la caída del segundo gobierno constitucional de J. D. Perón, en 1955, y hasta mediados de los años setenta, el cooperativismo de trabajo tuvo un crecimiento lento e irregular.

Según los registros de cooperativas, entre 1928 y 1950 las cooperativas de trabajo apenas representaban el 3,9% del total de las cooperativas y la mayoría estaba afectado a la prestación de los servicios públicos de transporte automotor, o a la construcción (Del Río 1949, citado por Mirta Vuotto 2011). El número y la importancia de las cooperativas de trabajo se multiplicó exponencialmente en los periodos posteriores. A partir del plan de Convertibilidad, en 1991, jugó un papel importante para hacer frente a la necesidad de dar una forma jurídica a las empresas recuperadas de trabajadores (ERT) resultantes de las quiebras de empresas, o del vaciamiento y fraude laboral. Con frecuencia ante la proximidad de la quiebra los empresarios abandonaron las empresas tratando de retirar los medios de producción, dejando sueldos impagos y sin hacer las contribuciones al sistema de seguridad social. En las primeras décadas del Siglo XXI, su constitución fue como consecuencia de las quiebras de empresas y de políticas para hacer frente al desempleo y la pobreza.

Desde 1976 y hasta 2002, las mayorías de las cooperativas creadas fueron el resultado de políticas neoliberales y de contención social, para compensar el impacto de las privatizaciones y la reducción de la planta de personal en el sector público, tratar de atenuar las protestas y como una alternativa al empleo asalariado. Pero también muchas de las nuevas Cooperativas de trabajo no fueron auténticas, sino formas fraudulentas instrumentadas por los empleadores en dificultad que las proponían como alternativa a la amenaza del cierre de la empresa y de esa manera reducir los aportes al sistema de seguridad social, no tener empleados registrados ante el sistema de seguridad social, ni la presencia sindical en las empresas. Después de la crisis de la convertibilidad, el nuevo modelo de desarrollo prestó más atención a las cooperativas (Acosta, 2013).

En el censo y reempadronamiento de 2008, había 12.760 cooperativas activas registradas, constituidas antes del 2005. De las más de 7.000 Cooperativas que se constituyeron entre el 2005 y el 2008, unas 4.000 fueron cooperativas de trabajo originadas en la aplicación de planes sociales. Las cooperativas de trabajo representaban en el 2008 casi el 60% del total de las cooperativas existentes, y en ese conjunto las originadas en planes sociales era el subsector más importante: 30,5% del total (INAES 2008). Según el INAES, en 2015 existirían 30.938 Cooperativas y aproximadamente un 80% de las mismas serían cooperativas de trabajo, pero en su mayoría son “Cooperativas Sociales” creadas por el Estado y se cancelaron, les retiraron o suspendieron la matrícula, a otras 21.258 cooperativas. En síntesis, entre 2002 y 2008 el número de cooperativas creció un 150% por dichas razones<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> La información se obtuvo consultando la base de entidades cooperativas que figura en la página web del INAES: <http://www.inaes.gob.ar/Entidades/BuscarEntidades>

**Cuadro 3: Situación Legal de las Cooperativas en 2008**



Fuente: INAES, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2008). Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales.

Según su objeto social la evolución fue la que se observa en el Cuadro siguiente, donde se puede observar el impacto de las nuevas “cooperativas sociales”. Sólo uno de los programas sociales, “Argentina Trabaja”, había aportado 7.781 nuevas “cooperativas”.

**Cuadro N° 4. Las cooperativas clasificadas según su objeto**

Según su objeto social	2008	2015
Cooperativas de Trabajo	5256	24.483
Cooperativas de Servicios Públicos	1.237	1.167
Cooperativas de Vivienda	1.204	1.781
Cooperativas de Consumo	1.089	196
Cooperativas de Provisión	928	1577
Cooperativas de Crédito	864	285
Cooperativas Agropecuarias	798	1.310

Fuente: INAES, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2008). Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales.

Nota: No se dispone de información confiable sobre aquellas conformadas a partir de las empresas con fines de lucro o por el Estado en la década del 90 y a posteriori, para flexibilizar contratos de trabajo, o burlar la aplicación de la ley laboral.

## 5. Estructura y organización de las cooperativas. Federaciones y asociaciones

La máxima autoridad es la Asamblea general de socios, que debe reunirse al menos una vez por año para analizar y aprobar, o rechazar, la Memoria de actividad, así como el Balance, decidir la distribución del excedente y designar sus autoridades. Cada socio tiene un voto independientemente de la cantidad de acciones que haya suscripto. La asamblea elige mediante el voto un Consejo Directivo o de Administración compuesto al menos por un Presidente, un Tesorero, un Secretario, un Síndico titular y uno suplente. El Consejo dura habitualmente durante tres ejercicios y sus miembros pueden ser reelectos.

La capacidad para tomar decisiones dentro de las actividades productoras de bienes y servicios ya no está en manos de un empresario privado; el sistema de autoridad es más bien horizontal y la división técnica del trabajo queda condicionada a las características del proceso de trabajo. No hay privilegios para los fundadores y miembros del Consejo Directivo o de Administración. De los excedentes, se debe hacer la reserva legal, dejar fondos para la acción asistencial y la educación cooperativa y luego se paga un interés sobre las acciones sociales, si eso está en el Estatuto. Si finalmente hay un saldo de excedentes, se reparten según el trabajo aportado. En situaciones normales, se asigna mensual o semanalmente un retorno de excedentes, una retribución a los socios de las cooperativas de trabajo, cuyo monto es aproximado al salario vigente en el mercado o el convenio colectivo de la rama de actividad. En situaciones de recesión y crisis, como la actual, los trabajadores reciben un anticipo de retorno mensual o semanalmente que puede ser diferente de los anteriores, y con frecuencia no hay un reparto anual de excedentes o éste es muy reducido.

El consejo puede designar un gerente general ajeno a la cooperativa, a quien se le encomienda las funciones ejecutivas de la gestión empresarial y en ese caso cobra un salario o contrato por su trabajo.

### a) La diversidad de modalidades de cooperativas de trabajo

El cooperativismo de trabajo es un tipo de cooperativa que se diferencia del resto (vivienda, servicios públicos, crédito, educación, etc.) por su condición de ser una organización conformada por trabajadores/as asociados/as, excluyendo cualquier otro tipo de discriminación. Es una organización donde, siguiendo a Schujman (2015),

todos sus integrantes son colectivamente dueños y, a su vez, todos ellos participan en la gestión, lo que rompe con la lógica capitalista de apropiación del valor del trabajo del otro.

El primer objeto social de la cooperativa de trabajo es darles o preservar trabajo a sus asociados; dentro de ella no rige el trabajo asalariado con los socios y se propone que rijan los principios de horizontalidad, democracia y solidaridad.

La cooperativa de trabajo permite hacer efectiva la participación en el capital, en la gestión empresarial y en los beneficios de la empresa distribuyendo el excedente. Los socios de estas cooperativas son los que deciden la parte de los excedentes que se decide capitalizar, para amortizar los bienes de producción, adquirir nuevas maquinarias, e instalaciones, invertir para introducir innovaciones científicas y tecnológicas para incrementar la productividad, introducir innovaciones y ganar partes de mercado. El objetivo principal de la cooperativa de trabajo no es aumentar la tasa de ganancia a expensas de los asalariados sino producir bienes y servicios para ellos y el resto para el mercado, generar y preservar el empleo y distribuir excedentes en función del trabajo aportado para asegurar ingresos dignos y contribuir a la protección de la seguridad social para sus socios y sus familias. Dentro de la cooperativa debe funcionar una información transparente entre los socios, y promover la educación y formación cooperativa. Por esas causas tienen mayor capacidad de resistencia en momentos de crisis, pues para hacer frente a las dificultades los socios pueden aceptar reducir voluntariamente sus excedentes durante un tiempo hasta que la situación mejore.

Según su origen y constitución en Argentina las cooperativas de trabajo pueden clasificarse según Vuotto (2011) en:

- las que fueron creadas voluntariamente como tales, con objetivos precisos para funcionar en el mercado. Las mismas están organizadas en función de los valores y la práctica de los principios del cooperativismo, participan democráticamente en la adopción de decisiones y reparten los excedentes a los socios según establece la Ley, y su Reglamento Interno en función del trabajo aportado.
- las que fueron creadas o inducidas por el Estado (Programa Ingreso Social con Trabajo- Argentina Trabaja, por ejemplo) para aplicar políticas sociales y asegurar la subsistencia a trabajadores desocupados y en situación de pobreza o indigencia. Las mismas reciben por medio del Mu-

nicipio u otra institución subsidios temporarios para pagar un estipendio (que no es un propiamente un salario y sin que sea proporcional al trabajo aportado) a trabajadores que no están regidos por la legislación del trabajo, y no reúnen todos los requisitos que caracterizan específicamente a los socios de cooperativas de trabajo que se han mencionado más arriba. El INAES tiene a su cargo velar para que tenga efecto el pago del monotributo, la contratación, el pago y gestión de los seguros, la capacitación cooperativa, la auditoria y contralor de la ejecución de las obras y la gestión de la información.

- por otra parte, están las ERT-Coop que han surgido de la ocupación de empresas quebradas o en concurso de acreedores, para reanudar la producción, preservar el empleo y poder obtener recursos para asegurar la subsistencia de los socios y la de su familia. Es sobre una de ellas que se desarrolló la presente investigación.

La proporción entre los tres tipos de cooperativas cambió mucho con el correr del tiempo. Mientras en el año 1992 las cooperativas de trabajo “sociales” representaban sólo el 11,42% del total de cooperativas de trabajo, en 2015 éstas ya representaban un 77,20% del total de matrículas otorgadas por el INAES.

Si bien hay problemas comunes a todas las cooperativas de trabajo –pues todas están atravesadas por los mismos problemas esbozados anteriormente– no hay una correlación respecto de los socios con respecto a las normativas laborales y de seguridad social que rigen para los demás trabajadores, pero asalariados, de la misma rama de actividad. Los que provienen de las ERT tienen un problema adicional: fueron anteriormente trabajadores/as en relación de dependencia que al incorporarse a una cooperativa pierden total o parcialmente los derechos que por su antigüedad les correspondían como tales.

## **b) Los diversos niveles de agrupamiento**

Dentro de la cooperativa se crean las condiciones objetivas para estimular las relaciones y vínculos de asociación, cooperación y complementación entre los socios, tanto en el propio espacio del sector como con organismos gubernamentales, para la formulación e implementación de políticas o proyectos.

Se han creado organizaciones de segundo y tercer nivel para federar a las cooperativas de trabajo. En 1954 se creó la Asociación de Cooperativa de Trabajo de la Rep. Argentina (ACTRA), que las nucleó, asistió y representó, brindando asesoramiento técnico, social y económico. FECOOTRA se constituyó en 1988 y está

integrada por numerosas cooperativas del primer tipo antes mencionadas. Su ámbito de acción es la provincia de Buenos Aires. Desde 2009, FECOOTRA actuó como unidad ejecutora para administrar y ejecutar recursos según un convenio establecido con el INAES. El MNFR (Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores) se creó para demandar la adopción de leyes para legitimar la expropiación de las fábricas y promover un nuevo movimiento cooperativo más igualitario, pero buscando la independencia de los partidos políticos. Por otra parte el MNER (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas) propuso dejar en plena libertad a cada empresa recuperada para darse su propia organización. En sus inicios propuso las nacionalizaciones bajo control obrero, pero abandonó esta orientación en 2003. Sufrió una división en 2006 y se creó la FACTA (Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Auto-gestionados). Ambas federaciones se han integrado luego a COOPERAR. Se creó en 2005 la Asociación Nacional de Trabajadores Auto-gestionados (ANTA), que está afiliada a la CTA buscando actuar como una suerte de “sindicato” nucleando a trabajadores autogestionados que integraban diversas empresas recuperadas. Por impulsos de FECOOTRA y con la finalidad de lograr una mayor representación de las entidades que la integran, se constituyó una instancia de integración de grado superior en la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT).

Existió una corriente vinculada a los partidos de izquierda que reivindicaba la propiedad estatal con control obrero. En particular fueron dirigentes de las Ex Zenón y Brukman quienes formaron el “Encuentro de Fábricas Recuperadas en Lucha”, rechazando en sus inicios la forma de cooperativa de trabajo.

## **c) Creación por impulso estatal de un nuevo grupo de cooperativas.**

Se adoptaron diversas políticas sociales entre 2002 y 2015, que fueron útiles para las ERT (Gargiulo, en Neffa J. C. y otros, 2019). Ellas fueron:

- a) el Monotributo Social. (Ley 25.865) que permite a los miembros de las cooperativas emitir facturas, acceder a una obra social con un canon reducido, ingresar al sistema previsional y ser proveedores del Estado que constituye un paso importante hacia la formalización del trabajo asociado,
- b) el acceso a la “marca colectiva” (Ley 26.385/08) destinada a favorecer y a identificar a los emprendimientos de la economía solidaria,
- c) el Programa de Trabajo Autogestionario del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social,

- que brindaba apoyos puntuales y las insertaba en el programa REPRO,
- d) el Programa de Microcréditos (Ley 26.117) y
- e) la generación de una estructura específica en el ámbito de la Secretaría de Economía Social, para ofrecer capital de trabajo a unidades económicas de la economía solidaria, con tasas de interés subsidiada.

Una innovación introdujo la Resolución 2038/2003 del INAES mediante la cual se fomentó la creación de cooperativas de trabajo para “la industria de la construcción o de viviendas vinculadas con las planificaciones que en materia de obras públicas lleve a cabo el Poder Ejecutivo Nacional” con el propósito de crear puestos de trabajo vinculados con la industria de la construcción, satisfaciendo, asimismo, las necesidades habitacionales”.

Los socios de ERT-Coop consideran al Programa Ingreso Social con Trabajo–Argentina Trabaja como un valioso instrumento de política social, pero al mismo tiempo lo critican porque “Son cooperativas simplificadas y si no tienen continuidad, al finalizar el programa se darán de baja”. Pero los trabajadores de estas cooperativas tienen cobertura de un seguro por accidentes de trabajo y el Municipio les aporta el monotributo social, que les da la cobertura de obra social y el aporte jubilatorio. Son políticas que promovieron la inclusión social, pero las “Cooperativas Sociales”, creadas por el Estado no son sostenibles sin la organización y financiación estatal, y por otra parte el monto de los estipendios (no son salarios) están por debajo del salario mínimo vital y móvil, que se sitúa en el límite de la línea de pobreza. Pero eso significa que hay mucho riesgo de que esos colectivos de trabajo pierdan autonomía en los procesos de decisión y pueden producirse cambios adversos a su política por parte del gobierno.

## 6. El marco normativo

### a) El derecho comercial, y las empresas recuperadas

Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) se enfrentan con límites legales. El actual entramado jurídico concursal está dirigido a proteger el derecho de propiedad individual de determinados acreedores del concurso, antes que a satisfacer las demandas de pago de sueldos y aportes previsionales de los trabajadores cesantes que crearon las cooperativas de trabajo (Gargiulo, en Neffa J. C. y otros, op.cit.).

Los medios de producción y la organización empresarial cooperativa no son vistos desde su utilidad pública

o su importancia social. Debido a las presiones ejercidas por las ERT, por Ley 25.589 se reformó el art. 190 de la ley de Concursos y Quiebras, y se facultó al Juez del concurso para disponer la continuidad de la empresa, a pedido de 2/3 de los trabajadores en relación de dependencia o de los acreedores laborales. Pero la reforma introducida en los arts. 189/90 estableció como objetivo tratar de asegurar la continuación de la empresa y la posibilidad de mantener la fuente de trabajo. La primera condición para la sustentabilidad en la recuperación de las empresas es que los trabajadores a través de la cooperativa puedan adquirir y reparar los medios de producción e insumos indispensables para su funcionamiento. El poder público paga una indemnización a los propietarios expropiados y otorga un crédito por ese monto a la cooperativa, de largo plazo y con bajas tasas de interés. Se trata de empresas que acumulaban además de muchas deudas, un gran atraso tecnológico y ausencia de inversiones.

A. Ruggeri, puso en cuestión los resultados de esta reforma a la Ley de Concursos y Quiebras, pues al mismo tiempo durante el periodo 2015–2019 hubo una disminución abrupta de leyes de expropiación con respecto a los pedidos efectuados, con largos periodos de causas judiciales que quedaban sin Resolución, con lo cual aumentó la precariedad jurídica de las empresas recuperadas, así como la duración de los conflictos y las ocupaciones (Ruggeri, 2014). Durante 2015–2019 el Poder Ejecutivo Nacional y el de la provincia de Buenos Aires vetaron varias de esas leyes, generando una situación dramática, que duró muchos años con resultados diferentes.

Hay que hacer una distinción: las leyes de expropiación dependen de una decisión del poder legislativo que debe sancionar una ley declarando la utilidad pública de los bienes de la empresa fallida y se decide su expropiación. El Concurso de acreedores, como camino alternativo o simultáneo, depende de los jueces y de las decisiones que adoptan en cada caso concreto cuando aplican las normas. Por ejemplo, en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires la ley 1.529 dispuso la expropiación de 13 empresas recuperadas, pero no hizo efectivo el pago de la indemnización que conforme los recaudos constitucionales, debía ser previa (Ruggeri, 2014). Pero raramente el Ministerio de Economía hace el pago previo a la empresa expropiada. Ello determina que la mayoría de las recuperadas que han accedido en virtud de esas expropiaciones al uso de los medios de producción, no hayan consolidado rápidamente su derecho de propiedad sobre los mismos o el proceso ha insumido muchos años. Los dos casos emblemáticos de estas incoherencias son el de FaSinPat (Fábrica de

cerámicas sin Patrones, ex Zanón) cuyo proceso llevó 13 años y la Cooperativa Textiles Pigüé (ex Gatic) que llevó más de una década, desde 2004 (Ruggeri, 2014).

La reforma de la Ley de Concursos y Quiebras constituyó un avance, pero falta una norma nacional de expropiación para que cuando se produzca una quiebra o el abandono de la empresa por parte de los empresarios, la ERT y luego la cooperativa, puedan acceder legalmente y sin mayores demoras a la propiedad del establecimiento, las máquinas, marcas y patentes.

Según el Informe Facultad Abierta (Ruggeri, 2010), en las ERT perdura el modelo democrático y participativo para la gobernanza, pero hay dificultades para instalarlo definitivamente en la gestión. Se hacían numerosas asambleas, con ritmo mensual o incluso semanal que interrumpían la producción, y por otra parte el 67% de los socios miembros del Consejo Directivo conservaban sus cargos por más de un período. Pero esta “relativa” democratización en la conducción no implica que no subsistan estructuras jerárquicas y otras prácticas que son heredadas del comportamiento vigente en la empresa capitalista que la precedió. La tendencia más frecuente es la mantener la organización del proceso de trabajo igual que en la “empresa bajo patrón”, mostrando las limitadas posibilidades de efectuar cambios a pesar de haber desaparecido la vigilancia, el control jerárquico y la disciplina ejercida por los empleadores. Puede darse incluso el caso de burocratización del funcionamiento de la ERT, especialmente luego de varios años en que los retornos a cuenta de excedentes hayan sido considerables.

Un investigador recogió la opinión de unos trabajadores con responsabilidades de gestión en una ERT, sobre sus nuevas actitudes y comportamientos; ellos le dijeron “Acá somos muchos y cada uno tiene su forma de pensar. Y después es como un equipo, mientras que está todo bajo presión están todos juntos, pero en cuanto levantaste un poco la cabeza, ya empiezan los problemas” (...) “Te das cuenta de que cuando no hay un peso nos queremos todos y cuando empieza a funcionar bien ya no nos queremos tanto” (Hudson, 2011:15).

La necesidad de profesionalizar la gestión y la gobernanza empieza a condicionar que algunos trabajadores se desempeñen regularmente como administradores y otros lo hagan como simples operarios. No es sencillo volver a establecer la relación de las ERT con el mercado, con los proveedores y para la obtención de los servicios públicos necesarios para poner en marcha la producción. Tampoco es fácil establecer los mecanismos para la comercialización de sus productos, pues la exis-

tencia de una gran deuda contraída y no pagada por la anterior empresa quebrada, dificulta las relaciones de confianza con el mercado.

### **b) Las implicaciones de la Ley de Concursos y Quiebras para las ERT-Coop**

La necesidad de una nueva ley de cooperativas de trabajo que complementase en algunos aspectos la Ley General de Cooperativas surge de la fundamentación presentada por numerosos Proyectos de Ley en ambas cámaras (Gargiulo en Neffa, op.cit.) que legitimaran su acción en pro de “un trabajo genuino, que supone el reconocimiento de los derechos como trabajador, respetando los valores de una empresa cooperativa”.

Los temas pendientes que los movimientos de ERT-Coop consideraban urgentes se han sintetizado así: “Vigencia de disposiciones claras, precisas y coherentes que regulen la protección social en salud, jubilaciones, pensiones, seguro de desempleo, riesgos del trabajo y condiciones de trabajo, teniendo en cuenta el carácter específico de las relaciones asociativas y laborales propias de las CT. Posibilitar acuerdos relativos a la regulación del régimen tributario y la organización autogestionaria de las cooperativas de trabajo que permitan y fomenten su desarrollo”.

### **c) Derecho del trabajo y Derecho cooperativo**

La Ley de Contrato de Trabajo (N° 20744 y sus modificaciones) introdujo un capítulo expresamente referido a las cooperativas de trabajo (Capítulo III, Art. 40), donde se precisa que “la Inspección de Trabajo está habilitada para ejercer el contralor de las cooperativas de trabajo, a los efectos de verificar el cumplimiento de las normas laborales y de la seguridad social” pero sólo “en relación a los socios que se desempeñaren en fraude a la ley laboral”.

En acuerdo con la Suprema Corte de Justicia, la Resolución 784/92 de la Administración Nacional de la Seguridad Social, (art. 1°) declaró “como norma de alcance general, que los asociados a las cooperativas de trabajo no revisten la calidad de dependientes de las mismas, debiendo considerárselos como trabajadores autónomos”.

El artículo 14 bis de la Constitución Nacional ratifica el derecho “al trabajo”, pero también el derecho a participar en los beneficios, la “cogestión” y la “participación en la dirección de la empresa”, cosa que sucede habitualmente en las cooperativas de trabajo. Pero no existe ninguna razón para interpretar que esos derechos solo se refieren al trabajo en relación de dependencia. La OIT recomienda lo contrario.

Las primeras disposiciones legales sobre las cooperativas en Argentina se introdujeron en el Código de Comercio, cuando se reformó en 1889, en un capítulo de tres simples artículos (392, 393 y 394), que tomó en cuenta algunos de los principios antes mencionados, pero que a pesar de ello estimuló la creación de entidades que adoptaron el nombre de cooperativas, aunque sin serlo verdaderamente. En varios congresos (1919 y 1921) propiciados por el Museo Social Argentino que en esa época cumplió una importante tarea de promoción de las políticas sociales, se adoptaron recomendaciones para promover y fortalecer las cooperativas y como fruto de ello en 1926 se promulga la ley 11.388 sobre “Régimen de Sociedades Cooperativas”, reglamentada por Decreto en 1927, que estimuló y protegió la creación de muchas cooperativas y dio mucha fuerza al movimiento. Constaba solo de 13 artículos, pero estableció la responsabilidad limitada de las cooperativas, la limitación para repartir las reservas sociales, el destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de disolución, una amplia neutralidad política y religiosa, señalando cómo era que debían distribuirse las utilidades de cada ejercicio, con algunos límites. Pero también prescribió que de los servicios de la sociedad cooperativa solo podrían hacer uso los socios y al mismo tiempo prohibió conceder créditos para el consumo.

Desde que se reformó el artículo 67 inciso 11 de la Constitución Nacional, el parlamento argentino está en mora en la discusión y sanción de un Código del Trabajo y un Código de la Seguridad Social. La legislación en materia de Trabajo y Seguridad Social, es muy amplia, complicada, difícil de aplicar, pero además es escaso e imperfecto el espacio para las relaciones de trabajo en las cooperativas.

El concepto de trabajo según la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, Art. 4° se define así:

“Constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley”.

El art. 27 especifica que:

“Las personas que, integrando una sociedad, prestan a esta toda su actividad o parte principal de la misma en forma personal y habitual, con sujeción a las instrucciones o directivas que se le impartan o pudieran impartír-

seles para el cumplimiento de tal actividad, serán consideradas como trabajadores dependientes de la sociedad a los efectos de la aplicación de esta ley y de los regímenes legales o convencionales que regulan y protegen la prestación de trabajo en relación de dependencia”.

A nivel internacional, y como resultado de la crisis internacional de mediados de los años 70, progresivamente, el nuevo modo de desarrollo neoliberal desmanteló los mecanismos sociales de protección social que había construido el “estado de bienestar” (Schujman, 2015). El trabajo se había convertido en una “mercancía ficticia” (Polanyi, 2011) y en la fase actual neoliberal en tal condición controla el mercado de trabajo, tanto la oferta como la demanda. Aumenta la oferta de fuerza de trabajo por medio del desempleo y el subempleo, genera pobreza (aunque trabajen) y exclusión social, y constituye un “ejército de reserva” para que sean los demandantes quienes fijen su precio. Pero si al mismo tiempo que se somete a los trabajadores que aún conservan su empleo, a la inseguridad y la precarización, se trata de flexibilizar la relación laboral, de disminuir el salario real y los costos laborales, se generan temor, incertidumbre e inseguridad para mejor disciplinar la fuerza de trabajo y se trata de disminuir el poder sindical y político de los trabajadores para contener sus reivindicaciones (Schujman, 2015).

Estos procesos han contribuido a la ocupación de las empresas y a la creación de ERT primero y de cooperativas de trabajo después. Pero si bien está clara la diferencia entre derecho social, el derecho laboral y el derecho cooperativo, en la economía neoliberal se intenta flexibilizar y degradar los derechos de los trabajadores protegidos por el “derecho del trabajo” y al mismo tiempo se continúa desconociendo el derecho laboral de los trabajadores miembros de ERT y cooperativas de trabajo. En el ámbito jurídico predomina la lógica binaria que considera como únicas categorías de análisis al “trabajador dependiente” y al “trabajador autónomo”, excluyendo al “trabajador autogestionario”.

Cuando los trabajadores luchan y ocupan las empresas para recuperar su derecho al empleo y poder satisfacer sus necesidades vitales y las de su familia, constituyen ERT-Coop y tienen dificultades para sobrevivir, con frecuencia son considerados paradójicamente por parte de los trabajadores en relación de dependencia como si fueran los responsables de aquello de lo que son víctimas, rompiendo lazos de solidaridad. Son estigmatizadas especialmente si los trabajadores –que son colectivamente sus propietarios y las conducen–, no consiguen con su actividad empresarial alcanzar un estándar de producción y calidad equivalentes al que procuran las

empresas capitalistas donde los trabajadores están en relación de dependencia, perciben mayores ingresos y son protegidos por el “derecho del trabajo” (Schujman, 2015).

Es imprescindible garantizar también el “derecho al trabajo” de quienes trabajaban en empresas que quebraron, han sido despedidos, no tienen derecho al seguro por desempleo y han constituido cooperativas de trabajo o fueron integrados en “cooperativas sociales”, y que se formule una legislación específica evitando que estas organizaciones sean utilizadas para acciones fraudulentas, ocultar la relación de dependencia, o instaurar el “trabajo en negro”.

#### **d) Legislación cooperativa específica**

Existe consenso para afirmar que la ley 20.337 de Cooperativas es una buena ley general, reconoce los principios de la ACI y contribuyó a promover estas organizaciones, pero está desactualizada, pues todavía no se dictó la ley especial para regular específicamente a las cooperativas que en su origen fueron ERT y distinguir las del amplio universo de las “cooperativas sociales” que se originan en la implementación de las “políticas sociales”.

La ley 20.337/73 establece los rasgos esenciales de las cooperativas: “son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios” y reúnen los siguientes caracteres: tienen capital variable y duración ilimitada, sin límite estatutario al número de asociados ni al capital, reconoce un solo voto a cada asociado y la igualdad entre ellos, pueden otorgar un interés limitado a las cuotas sociales (si ello figura en el Estatuto), deben contar con un número mínimo de diez asociados, salvo excepciones los excedentes se distribuyen en proporción al tiempo de trabajo efectuado. En estas organizaciones debe primar la neutralidad política y religiosa, fomentar la educación cooperativa destinando para ello un porcentaje sobre los excedentes, promover la integración social de los miembros, prestando servicios a socios y no socios. Pero está limitada la responsabilidad patrimonial al monto de las cuotas sociales suscriptas. Y se establece la imposibilidad de repartir los recursos destinados a las reservas sociales y la obligación de dar un destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Otras leyes hacen referencia y ofrecen beneficios a las cooperativas que están registradas en el INAES. Se mencionan solamente a partir de Gargiulo (2019).

- La ley 20.628 de Impuesto a las Ganancias, las exime de pagar este gravamen.
- La ley 20631 de Impuesto al Valor Agregado, establece que las Cooperativas de Trabajo, inscriptas en el INAES estarán liberadas de la obligación de presentar Declaraciones Juradas de IVA.
- Un avance significativo significó La ley 26.684 de Reforma a la Ley de Concursos y Quiebras, pues reconoce a la Cooperativa de Trabajo –aún en formación– conformada por trabajadores de la empresa fallida, una serie de derechos preferenciales para la continuidad de la empresa en marcha y la adquisición del establecimiento utilizando los propios créditos devengados contra la fallida. Los jueces pueden contemplar en primer lugar la posibilidad de que los trabajadores continúen explotando la empresa bajo la forma de cooperativa, siempre y cuando ellos consideren que la propuesta de los trabajadores es viable.
- La Ley 26.355 crea la figura de la Marca Colectiva, para distinguir a los productos y/o servicios elaborados o prestados por las formas asociativas destinadas al desarrollo de la economía social, como las cooperativas de trabajo.
- El art. 2 de la ley 26.117 de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social, incluye a las cooperativas como sujetos de crédito.
- Se estableció mediante la Ley 27.437 de “Compra argentino”, un sistema de preferencia para la compra pública de los bienes de origen nacional y dentro de ellos a los que sean realizados por cooperativas.
- La Ley 27.345, que prorrogó la Emergencia Social, definió que su objeto es promover y defender los derechos de los trabajadores y trabajadoras que se desempeñan en la economía popular, y en particular que forman parte de las “cooperativas sociales”.
- El Congreso Nacional sancionó en octubre de 2018 la Ley 27453 que regula el régimen de integración socio-urbana de los Barrios Populares donde se establece que la ejecución de las obras a realizarse deberán adjudicarse en un 25% mínimo a cooperativas de trabajo.
- Por la resolución 1727/2015 en la Secretaría de Empleo, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, se creó el Registro de Organizaciones Sociales de la Economía Popular y Empresas Autogestionadas.

Entre las normas específicas que regulan el funcionamiento de las cooperativas y las diferencian de las sociedades comerciales, cabe mencionar las siguientes:

- Deben fomentar la educación cooperativa, ya sea directamente o a través de cooperativas de grado superior o de instituciones especializadas con personería jurídica.
- Sólo se podrán repartir aquellos excedentes que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados.

En relación al destino de la distribución de los excedentes, se establece destinar:

- 1) El 5% para reserva legal,
- 2) El 5% para al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal,
- 3) El 5% al fondo de educación y capacitación cooperativas, ya mencionado,
- 4) Una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales, siempre y cuando lo autorice el estatuto,
- 5) El resto de los excedentes repartibles, luego de haber hecho toda la distribución anterior, se podrá distribuir con la periodicidad que se establezca entre los asociados en concepto de retorno, según el trabajo aportado y hacer una liquidación al final del año.

La ley de cooperativas del año 1973 no fue diagramada pensando en las cooperativas de trabajo y menos aún en las ERT-Coop. La historia argentina evolucionó de manera dramática desde entonces. Los socios que trabajan en las cooperativas se ven reducidos a su carácter de simples socios; no se definen cuáles son sus derechos en tanto que trabajadores, los socios de una cooperativa de trabajo deben considerarse trabajadores monotributistas o autónomos (como si se tratara de cualquier cuenta-propista) y por lo tanto carecen de todos los beneficios del sistema de seguridad social. Eso se trató de subsanar parcialmente cuando la AFIP les abrió la posibilidad de inserción si se inscriben como monotributistas, pudiendo acceder a una obra social, pero por otra parte los socios de las cooperativas de trabajo no tienen acceso al sistema de riesgos del trabajo y deben optar por contratar un seguro personal contra accidentes.

#### **e) Normas y regulaciones específicas a cargo del INAC y ahora del INAES**

La actual Ley 20.337 promulgada el año 1973, define las cooperativas de trabajo a grandes rasgos según sus particularidades y de acuerdo a los propuestos por la organización ACI a nivel internacional. Creó un organismo oficial de contralor, registro y fomento, el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) que, en colaboración con las distintas federaciones y confederaciones de cooperativas, velaba para controlar, evitar la

desviación de los principios, y llevar a cabo acciones de fomento para ayudar a crear cooperativas y solucionar los problemas que pudieran suscitarse en ellas. Esta ley 20.337 fue luego complementada con las Resoluciones del INAC, que reglamentan el funcionamiento de los Consejos Directivos. El INAC primero y actualmente el INAES es el organismo estatal que regula diverso tipo de asociaciones civiles y entre otras a las cooperativas y mutuales.

Cada cooperativa en asamblea debe adaptar sus estatutos al propuesto por el INAC y luego el INAES para adecuarlos a su propio objeto social y adoptar un Reglamento Interno para ordenar y desarrollar la vida de la organización. La denominación social debía incluir siempre los términos “Cooperativa” y “Limitada” para no desvirtuar sus propósitos, y puso como límite que estas cooperativas no podían transformarse en sociedades comerciales.

Todas las cooperativas se regulan a partir de la Ley N°20337, que fue pensada para reglamentar a las organizaciones cooperativas en general, y dada la fecha de sanción no contemplaba la existencia de las ERT-Coop ni de las “cooperativas sociales”.

Varias Resoluciones del INAES se refieren a las cooperativas, pero también contienen incongruencias e incoherencias insuficientemente salvadas. La resolución 360/75 del INAC había establecido, con criterio principista, que las cooperativas de trabajo sólo en condiciones excepcionales y por tiempo determinado pueden contratar trabajo dependiente. El INAES especificó más tarde que debe abstenerse de autorizar cooperativas (art.1) “que, para el cumplimiento de su objeto social, prevean la contratación de los servicios cooperativos por terceras personas utilizando la fuerza de trabajo de sus asociados”.

Las resoluciones 3026/06. 4518/11 y 1410/2011, del INAES promovieron las cooperativas constituidas a partir de programas de inclusión social y les simplifican y reducen los costos constitutivos, la presentación de sus estados contables y se extendieron los plazos para que regularicen el cumplimiento de esas obligaciones.

Por otra parte, en 2013 la Resolución 4664/13 del INAES, en su art. 1 reafirma que: “La relación jurídica entre la cooperativa de trabajo y sus asociados es de naturaleza asociativa, autónoma e incompatible con las contrataciones de carácter laboral, civil o comercial”. Pero sólo distingue “trabajo dependiente” del “trabajo autónomo”, y no establece diferencias entre las tradicionales cooperativas de trabajo ya consolidadas, las que

están en proceso de gestación, las ERT-Coop, creadas a partir de empresas en crisis, ni las emergentes de políticas sociales (como “Programa Ingreso Social con Trabajo- Argentina Trabaja”) que son la absoluta mayoría. Pero estos dos últimos grupos de cooperativas están en la realidad económicamente imposibilitados de poder cumplimentar todas las normas inherentes a la legislación del trabajo, así como las disposiciones de los CCT de su rama de actividad, y las obligaciones en el ámbito de la seguridad social. Esta nueva resolución introduce dos modificaciones:

- 1) se amplían las opciones de los/as trabajadores/as pues además del monotributo que constituye un aporte para la jubilación, los socios pueden optar en asamblea por realizar los aportes previsionales como trabajadores/as en relación de dependencia, y las Cooperativas de trabajo actúan como agentes de retención de los aportes personales que hacen los socios sin que ello establezca una dependencia laboral entre el/la asociado/a y la cooperativa
- 2) las ART deberán emitir pólizas a favor de las cooperativas de trabajo.

Pero en la actualidad, son pocos los socios que se inscribieron invocando esta resolución.

Esa norma impone a las cooperativas de trabajo las obligaciones de:

- asegurar a sus asociados “los beneficios de la seguridad social”, confiriéndole la posibilidad a la Asamblea de Delegados, de optar por el “régimen previsional autónomo”, o la de ingresar “contribuciones patronales” realizando las “cotizaciones como trabajadores dependientes”. (Art 2.a),
- pagar las prestaciones sobre la base de los retornos efectivamente adelantados, del régimen de enfermedad accidente, (art. 2.b),
- implementar las prestaciones al sistema de salud dentro del Régimen Nacional de Obras Sociales o con otras instituciones que respondan a sistemas de medicina prepaga habilitados. (Art.2.c),
- pagar las reparaciones dinerarias por incapacidad parcial y/o total o fallecimiento, derivados de accidentes o enfermedades profesionales (art. 2. d).

Todas estas obligaciones deberían ser implementadas en condiciones no inferiores a las vigentes para el personal en relación de dependencia.

La contradicción surge porque según Schujman (2015) “daría la impresión de que desean inventar un “híbrido”, de cuasi empleados, vale decir, tener derechos de empleados y simultáneamente ser asociados independientes, lo cual es una contradicción en sus propios términos”.

Pero varios especialistas consideran que establecer que todas las Cooperativas de Trabajo deben hacerse cargo del pago de todos los aportes para garantizar aquello que con justicia les corresponde a todos los trabajadores asalariados sin distinguir entre los diversos tipos de cooperativas, implica consolidar una gran desigualdad. El IPAC, según la Resolución 360/75, había establecido en el Artículo 1°:

Las cooperativas de producción o trabajo no podrán utilizar los servicios de personal en relación de dependencia, salvo en los casos siguientes:

- a) Sobrecarga circunstancial de tareas que obligue a la cooperativa a recurrir a los servicios de no asociados, por un lapso no superior a tres (3) meses.
- b) Necesidad de contar con los servicios de un técnico o especialista para una tarea determinada no pudiendo exceder la duración de esta de seis (6) meses.
- c) Trabajos estacionales, por un lapso no mayor de tres (3) meses.
- d) Período de prueba, el cual no podrá exceder de seis (6) meses, aun en caso de que el estatuto fijara una duración mayor. Una vez terminados esos plazos, la entidad no podrá seguir valiéndose de los servicios de los trabajadores no asociados, salvo que estos se incorporen a la misma como asociados.

En virtud del artículo 40 de la Ley 25.877 de Cooperativas perduran limitaciones impuestas a las mismas que pueden actualmente considerarse injustificadas. Por ejemplo: “Las cooperativas de trabajo no podrán actuar como empresas de provisión de servicios eventuales, ni de Agencias de Colocaciones; Limpieza; Seguridad; Distribuciones de Correspondencia y Servicios Eventuales”, “Las cooperativas de trabajo no podrán actuar como empresas de provisión de servicios eventuales, ni de temporada, ni de cualquier otro modo brindar servicios propios de las agencias de colocación”, y no se inscribirá en el INAES a cooperativas que en sus objetos sociales propicien “la venta de fuerza de trabajo o mano de obra a terceros para dedicarlas a las tareas propias o específicas del objeto social de los establecimiento de estos últimos”.

Las cooperativas de trabajo forman parte esencial de un universo más amplio, junto con otras empresas u organizaciones, de lo que comúnmente se denomina “economía social y solidaria”. Para la mayoría de las cooperativas de trabajo comunes el mercado solvente es la principal fuente de ingresos pues se relacionan con él como demandantes u oferentes. La inmensa mayoría debe estar formalmente inscrita en el INAES para operar legítimamente.

Hubo intentos para evitar la no inclusión de los socios dentro de la Ley de Contrato de Trabajo, de Riesgos del Trabajo y de la Seguridad Social en cuanto a la previsión Social, pero hasta fueron infructuosos (Gargiulo, en Neffa J. y otros, op.cit.).

## 7.- La protección social para los cooperativistas

### a) Situación con respecto al Monotributo

Según una encuesta del Programa de Universidad Abierta (Ruggeri, 2015), en casi el 40% de las empresas que se habían convertido en ERT y luego Cooperativas de Trabajo no se habían hecho los aportes al sistema de seguridad social, perjudicando a los socios para hacer sus trámites jubilatorios (Calderón et al., 2009).

Un 85% de las ERT-Coop encuestadas se encuentra inscrita en el régimen de monotributo; dentro de ellas un 57% lo hace a través del monotributo general y un 39% a través del monotributo social. Pero si los socios facturan por encima de un límite del monotributo social, las ERT ahora Cooperativas pasan al régimen del monotributo general y tienen que pagar más. Las cooperativas creadas por una decisión administrativa en su inmensa mayoría están regidas por el monotributo social (Gargiulo, op.cit.). Se podría concluir entonces que los trabajadores miembros de las cooperativas de trabajo “por elección”, tienen menos derechos laborales y sociales que los asalariados de las empresas y organizaciones privadas.

Esto explica que muchos de ellos sigan trabajando aún después de estar jubilados (porque casi todos cobran la jubilación mínima) y que el envejecimiento se manifieste en la pirámide de edades del personal de las cooperativas. El acceso a este derecho se ve limitado para los/as trabajadores/as de las ERT-Coop que habían

sido asalariados/as de la empresa fallida, pues allí tenían aportes jubilatorios y accedían a la obra social sindical.

Entonces los socios de las Cooperativas de trabajo no tienen dependencia laboral con la empresa, son considerados como trabajadores/as autónomos y deben enmarcarse en el régimen del monotributo para acceder a los beneficios de la seguridad social. El monotributo es un régimen tributario integrado y simplificado que unifica en un solo pago mensual las obligaciones impositivas (IVA e impuesto a las ganancias) y previsionales (obra social y jubilaciones). La Resolución N°619/99 de la AFIP permite adherir a este régimen a los socios de las cooperativas de trabajo, pero estos tienen acceso solamente a algunas de las coberturas del Sistema Único de la Seguridad Social (SUSS)<sup>3</sup>. (Gargiulo, 2019)<sup>4</sup>

Al ser categorizados como monotributistas o autónomos independientemente de su profesión y trayectoria laboral, su jubilación va a ser la mínima, aunque anteriormente hayan hecho aportes previsionales. La permanencia de trabajadores jubilados en las ERT-Coop y en las “creadas por necesidad” genera problemas, porque trabajan una jornada reducida, se les debe asignar tareas “livianas” y si no se crean nuevos puestos de trabajo esto limita el acceso de nuevos socios. Los proyectos de reforma de la seguridad social previstos deberían incluir esta problemática.

A través del pago del monotributo, cada trabajador/a accede solamente a los beneficios de: jubilación, obra social y, desde mayo de 2016, a las asignaciones familiares en el caso de las categorías más bajas. Para acceder a este beneficio todo el grupo familiar debe estar acreditado en la base del ANSES y los pagos mensuales deben estar al día. En el caso de los/as monotributistas sociales, sin embargo, la cobertura de asignaciones familiares es a través de la Asignación Universal por Hijo y la Asignación por Embarazo.

Entre los antecedentes sobre el tema se encuentran los trabajos del Equipo Técnico Sindical –Seguridad Social ATE– FECOOTRA–ANTA que elaboraron una propuesta para la creación de un régimen normativo para el trabajo autogestionado. Esta comisión, tras la realización de diversos trabajos en la materia, fue disuelta en el año 2009 (Fernández Vilchez, I., Feser, M. y otros (2011). También por la misma época, en el ámbito del Ministerio de Trabajo se elaboró un proyecto de Es-

<sup>3</sup> El SUSS se compone de cinco subsistemas: el sistema integrado previsional argentino (SIPA), el régimen de asignaciones familiares, el de riesgos del trabajo, el de prestaciones por desempleo, y el sistema nacional de seguros de salud.

<sup>4</sup> Como detalla en su página ANSES los monotributistas de las categorías más bajas (de la A a la H) tienen acceso a las siguientes asignaciones familiares: asignación familiar por hijo, por hijo con discapacidad, asignación prenatal y ayuda escolar anual. Las categorías más altas (I a K) solo acceden a la asignación familiar por hijo con discapacidad y a la ayuda escolar anual por hijo con discapacidad.

tatuto del Trabajador Autogestionado que serviría para regularizar esta situación, aunque jamás se difundió.

La creación del Registro Nacional de Efectores Sociales-Monotributo Social, a través de la ley 25.865 (reglamentada el 23 de junio de 2004) habilitó a personas en situación de vulnerabilidad social y a los asociados a cooperativas de trabajo a incorporarse al Sistema de Seguridad Social, pero no en forma integral. Los cooperativistas, en calidad de monotributistas solo tienen derecho a la jubilación y a una obra social, pero no acceden a la protección social de una ART ni al Seguro de desempleo.

### **b) Las cooperativas de trabajo y su situación ante el sistema de previsión social**

Las ERT-Coop adoptan la figura legal de cooperativas porque tiene ventajas: 1) les permite contar con la posibilidad de no ser reconocidos como una continuidad laboral de la empresa fallida por parte del Juez de la Quiebra, 2) poder operar en forma legal en el mercado o ser beneficiarios de una expropiación por parte del Estado. Pero como ya se mencionó la inexistencia de un marco legal específico genera dificultades para acceder a la cobertura de una Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART) y continuar con su historial previsional, incluso cuando muchos ya tienen la edad jubilatoria o están próximos a cumplirla. Es decir que los socios de las cooperativas no tienen los mismos derechos que los asalariados, aunque cumplan el mismo tipo de tareas y perciban ingresos similares.

Hubo numerosos intentos de resolver estos problemas por parte de la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT), y se desarrolló un Manual para Trabajadores de Empresas Recuperadas donde se hicieron propuestas para hacer frente a la situación.

Las normas legales y previsionales existentes no se han actualizado ni adaptado a la realidad de las ERT y cooperativas de trabajo perjudicando a sus integrantes (Fernández Vilchez y otros, 2011).

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, los trabajadores de las ERT-Coop tienen una edad promedio elevada y dada la crisis del sector tendrán dificultad para hacer los aportes por los años que les faltan. Hay muchos que ya están jubilados, pero continúan en la cooperativa porque sólo reciben la mínima y otros que trabajaron muchos años en la empresa fallida sin estar registrados no cuentan con esos aportes.

### **c) Cobertura en materia de salud**

En cuanto a la cobertura de salud los asalariados regidos por la LCT tienen -además del acceso al sector público

de salud por el hecho de ser ciudadanos-, el derecho a usar las instalaciones y servicios de una obra social que se les asigne.

En los primeros tiempos de la existencia de las ERT y cuando se constituyeron como cooperativas de trabajo, muchos de los trabajadores pudieron acceder durante un tiempo a la protección de su salud gracias a la obra social del sindicato del sector al cual pertenecían (Federación Gráfica Bonaerense y la UOM, por ejemplo) siempre que se estableciera un mecanismo de pago.

Hasta diciembre del año 2013 el acceso a la seguridad social de los/as trabajadores/as de las cooperativas de trabajo se reglamentaba a través de la Resolución 784/92 de la ANSES, pero según la cual los/as asociados/as de las cooperativas de trabajo no revisten la calidad de dependientes de la misma y deben ser considerados como trabajadores autónomos y la Resolución N°183/92 INAC, estableció que es la cooperativas de trabajo la que debe garantizar el acceso a la seguridad social de sus asociados. Recién en 1999, mediante la resolución N° 619 de AFIP, los cooperativistas pueden acceder a algunos beneficios de la seguridad social a través de su inscripción como monotributistas y pagar un aporte mensual, pero esto les obliga a facturar como si fueran trabajadores autónomos y es en esa calidad que se les posibilita acceder a una obra social y pagar sus propios aportes jubilatorios. Pero como ya se mencionó, con el pago del monotributo, los miembros de la familia solo tienen acceso a algunas de las coberturas del Sistema Único de la Seguridad Social (SUSS): jubilación, obra social y, desde mayo de 2016, a las asignaciones familiares en el caso de las categorías más bajas, así como a la Asignación Universal por Hijo y a la Asignación por Embarazo.

### **d) Prevención de riesgos ocupacionales**

Los socios de las cooperativas de trabajo en su calidad de monotributistas tampoco tienen acceso a la ART como el resto de los/as trabajadores/as registrados/as. Los seguros para riesgos del trabajo deben ser contratados personalmente por fuera de las ART, pero son más caros y menos adecuados a un contexto laboral. El tipo de seguro más común contratado por la cooperativa es el de seguros contra accidentes personales, y en algunos casos también contratan seguros de vida. Pero si se accidentan no pueden cobrar de la empresa de seguros una indemnización por los días de baja laboral a partir de los primeros diez días del accidente, cosa que si pueden hacer las empresas que cuentan con ART. Esto permitiría a la Cooperativa contratar sin mayores costos a un trabajador para que cubra ese puesto temporariamente. Con respecto a la cobertura contra riesgos del trabajo,

es importante señalar que recién a partir de la sanción de la Resolución 4664 en el año 2013 las cooperativas de trabajo fueron autorizadas a contratar ART, pero deja la opción en manos de las mismas, que se siguieron mostrando reacias a hacerlo, por desconocimiento o prejuicio. Sin embargo, ese panorama comenzó a abrirse en los últimos años. El tipo de seguro más común contratado es el de accidentes personales y en algunos casos también seguros de vida. Esta es la situación más común en las cooperativas “por elección”.

Pero los socios de las cooperativas de trabajo no son trabajadores/as no registrados o “en negro”. Todas las cooperativas de trabajo tienen asentados en el Registro del INAES a sus integrantes, consta la antigüedad de su asociación y su condición societaria, y abonan, ellos/as personalmente o a través de la cooperativa, el monotributo al que son obligados a acogerse para poder acceder a las restringidas prestaciones a las que tienen acceso. En cuanto a la carga de trabajo, los/as trabajadores/as de las cooperativas son trabajadores/as y a la vez socios/as que deberían sentirse comprometidos con la actividad de la empresa, pero que por lo general y por el impacto de la crisis recesiva viven en la incertidumbre, asumen más responsabilidades y una carga de trabajo más intensa que la de asalariados empleados/as de empresas privadas o del sector público.

Es urgente, como muestran estos datos, encontrar una solución a esta situación que implique el reconocimiento como verdaderos trabajadores/as a los socios de las tres modalidades de cooperativas para que sean titulares de los derechos laborales y de la seguridad social sin exclusión.

## **8. Las Empresas Recuperadas por sus propios Trabajadores (ERT)**

### **a) Surgimiento de las ERT**

La “empresa ocupada y recuperada por sus trabajadores” se constituye invocando el derecho al trabajo, que es un derecho humano inalienable, para asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo y la de su familia. Pero la legislación no previó esta situación provocada por la quiebra (a veces fraudulenta) de las empresas y la actitud de los empresarios de abandonarla sin antes haber cumplido sus compromisos de pagar sus deudas a acreedores privados y a los servicios públicos, al sistema impositivo y sin abonar los salarios adeudados y las contribuciones al sistema de seguridad Social. Muchas veces los trabajadores no fueron informados previamente de la situación, fueron sorprendidos y no pudieron hacer sus previsiones.

Ante el abandono por parte de los empleadores, o intentos de montar empresas paralelas para pasarles la titularidad de los medios de producción, los trabajadores optaron en la mayoría de los casos por tomar medidas de fuerza para ocupar las plantas, preservar los medios de producción y tratar de ponerlas progresivamente en funcionamiento aunque fuera en condiciones muy precarias, para asegurar su propia subsistencia.

Para Ruggeri (2012, pg. 8) “bajo el nombre de empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) se conoce en Argentina a una cantidad considerable de empresas productivas y de servicio, que siendo quebradas o abandonadas por sus propietarios en el marco de la hegemonía neoliberal de los 90 y de la crisis terminal de ese modelo en 2001 y los años siguientes, fueron ocupadas y puestas en producción por sus antiguos trabajadores y trabajadoras asalariados. Estos casos de autogestión en difíciles condiciones y en el contexto del mercado capitalista (generaron que) se las veía como una salida a la globalización capitalista y (por otro lado) se las apreciaba como una solución circunstancial: “Las llamadas empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) son intentos de autogestionar establecimientos productivos quebrados y abandonados por los capitalistas, con el objetivo primario de conservar las fuentes de trabajo”.

Cuando ocurre la quiebra, los empresarios abandonaban la empresa, junto con los gerentes y mandos medios, así como los empleados administrativos y algunos trabajadores calificados. La mayoría de los sindicatos, si bien reivindicaban las demandas salariales pendientes, no apoyaban de manera decidida la ocupación de las fábricas dado que a veces lo consideraban una violación del derecho de propiedad. El apoyo más decidido vino de las federaciones de cooperativas de trabajo y de otras empresas recuperadas, así como de los familiares, vecinos y comercios del lugar.

Para el programa Facultad Abierta (Ruggeri, 2012) las ERT permitieron la incorporación por parte de los trabajadores argentinos a la posibilidad de la autogestión como una alternativa viable para preservar sus fuentes de trabajo y recuperar las empresas que los patrones cierran o abandonan.

La recuperación de empresas, luego organizadas como cooperativas ha conformado diversos movimientos sociales, aunque fragmentados por razones ideológicas y políticas, (MNER, FECOOTRA, etc.) pero que siempre apoyaron las experiencias desde el inicio. La investigación que llevó a cabo en el año 2010 el Programa Facultad Abierta, de la UBA (Ruggeri, 2010) arroja información que permite precisar cuantitativamente al-

gunas de estas contradicciones. En un 50% de los casos que tomaron medidas de fuerza para ocupar los locales de la empresa quebrada, se hicieron acampes o movilizaciones y sufrieron la represión y amenazas. Para resistir, fue fundamental el nivel de apoyo de las familias de los trabajadores que quedaron varios meses sin recursos y de los vecinos de la empresa, para poder sobrellevar los largos días de ocupación, resistir los intentos de desalojo por parte de la policía o de la justicia, y presionar al gobierno nacional, provincial o municipal para lograr la expropiación.

Al definir las ERT Ruggieri afirma “nos referimos a 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. Pero lo específico de las ERT es la gestión colectiva de la empresa” (Ruggieri, 2014: 6).

Para Martínez (Martínez y otros, 2002:12) las ERT 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”.

En la presente investigación se las considera como unidades productivas de bienes o de servicios que fueron abandonadas por los empresarios por un cierre intempestivo o ante situaciones de quiebra y concurso de acreedores, dejando deudas impagas con los proveedores, el sistema impositivo, los servicios públicos así como los salarios, beneficios sociales y aportes al sistema de seguridad social de sus trabajadores. Todos los trabajadores, o más frecuentemente una parte más consciente, las ocupó pacíficamente durante un tiempo prolongado o resistiendo los intentos de los patrones, pero tratando de recuperarlas y ponerlas a producir directamente para cobrarse las deudas y preservar el empleo adoptando una forma jurídica apropiada, generalmente la cooperativa de trabajo, donde la propiedad de los medios de producción es colectiva. Esa nueva forma jurídica les permite diferenciarse y no ser consideradas como la continuidad de la empresa fallida y en consecuencia tener que asumir los juicios para pagar las deudas de ésta, y al mismo tiempo pueden beneficiar de reducciones impositivas y eventualmente de políticas sociales diri-

gidas a las unidades económicas que forman parte de las ESyS. La tesis central de Rebón (2007), uno de los investigadores de la UBA que primero estudió el tema, sugiere que las innovaciones en el ámbito socio-productivo esbozan, sin que sus protagonistas necesariamente lo pretendan, un modo no capitalista de producir pero sin que este logre asumir un carácter anticapitalista. Es la expresión de una contradicción.

Dentro de las ESyS, las ERT que adoptaron la forma jurídica en cooperativas de trabajo (ERT-Coop) constituyen una nueva realidad<sup>5</sup>. En el inicio la mayoría de los integrantes de las ERT eran trabajadores calificados y con mucha experiencia profesional acumulada y esto fue lo que hizo posible recomenzar la producción sin ampliar la planta de personal dado que no tenían recursos para incorporar más obreros calificados. En la mayoría de los casos, cuando emergen las ERT debido a la quiebra o abandono de empresas por parte de sus dueños, predominó el pragmatismo; primero se busca ocupar las empresa y luego ponerlas en funcionamiento para preservar el propio empleo y la fuente de trabajo, pero también se optó por adoptar la forma de cooperativa donde la propiedad es colectiva, adoptando formas de gestión económica más democráticas y participativas, “sin patrones”, distribuyendo los excedentes en función del trabajo aportado. Las dificultades a las cuales se enfrentaron son muchas y considerables, acrecentadas por el duro contexto de crisis, y estancamiento luego años de recesión. El abandono de los gerentes, profesionales y mandos medios junto con los patrones, llevando documentación estratégica y sobre todo su experticia en materia de gestión empresarial, obligó a los miembros elegidos para formar el Consejo Directivo a hacer un duro aprendizaje, por prueba y error, sin tener incluso a veces muchos conocimientos de informática.

Desde su creación, algunas de las ERT-Coop se encontraban en dificultad y sus excedentes no alcanzaron para asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo, y se crearon tensiones para reducir los costos, aumentar la producción y la productividad, mejorar la calidad para poder intercambiar en el mercado con mayores posibilidades. En otros casos, para hacer frente a un crecimiento de la demanda se contrató personal asalariado y en condiciones de precariedad, en lugar de hacer una convocatoria a nuevos socios, pero esos salarios fueron inferiores a los excedentes que percibían periódicamente los socios. Haciendo un balance a posteriori se comprueba que, después de la recuperación y puesta en funcionamiento, la mayoría de las ERT-Coop aumenta-

<sup>5</sup> Dado que la mayoría de las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) asumieron como forma empresarial la de Cooperativa de Trabajo, para facilitar la lectura se adoptará en adelante el acrónimo ERT-Coop para referirse a ellas.

ron su dotación de personal, pero muy pocas superaron la cantidad que existía antes de la quiebra o abandono. Y con frecuencia, los nuevos empleados no entraban obviamente por un proceso de selección o concurso sino porque tenían relaciones familiares y de amistad con los socios (Kasparian, 2013).

De concretarse la expropiación, las cooperativas deberían obtener un crédito o destinar parte de sus propios recursos para “comprar” la fábrica. Esto explica la paradoja de que muchas cooperativas no presionaran para reclamar que las leyes de expropiación votadas se efectivicen rápidamente. Eso explica que hasta 2020 el Estado de la provincia de Buenos Aires no apoyó con recursos a más de 50 empresas a pesar de que tenían aprobada la expropiación transitoria y que en la Capital Federal la ayuda se limitó a sólo cuatro sobre las 18 empresas que estaban en esa situación.

En cuanto a los modos de gestión empresarial, hay muchas diferencias entre las ERT-Coop pues algunas optaron por seguir utilizando el modo tradicional de gestión, mientras que otras cambiaron, democratizando la adopción de decisiones, reduciendo las desigualdades internas. Luego de ocupar las empresas e intentar ponerlas en marcha se hicieron acuerdos con acreedores, clientes, empresas de servicios públicos y la AFIP, para pedir facilidades de pago o tratar de obtener capital de trabajo con dificultades para acceder al crédito bancario. En su totalidad las cooperativas de trabajo que habían sido ERT, destinan su producción de bienes o de servicios al mercado y en consecuencia corrieron el riesgo de ser víctimas de la apertura de importaciones de los mismos bienes.

Por lo general la producción se apoyó inicialmente sobre maquinarias viejas y desactualizadas tecnológicamente y que sufrían frecuentes averías, produciendo con baja productividad y calidad; estas organizaciones tenían escaso o nulo poder para acceder con facilidades promocionales al crédito y enfrentaron reticencias por parte de los proveedores y clientes de la antigua empresa para recuperar la confianza. Las ERT también adoptaron la forma de cooperativas de trabajo para aprovechar ciertos beneficios fiscales que ya se han mencionado: no se les cobran ciertos 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.

Tanto la existencia como el futuro de las “Empresas Recuperadas” están llenos de incertidumbres. Esos tra-

bajadores que ocupaban las empresas como una estrategia para defender sus derechos, asumen de esa manera el desafío de violar el derecho de propiedad para revalorizar el valor de su trabajo y asegurar la subsistencia de sus familias, y tratan de volver a poner en funcionamiento la empresa, sin la presencia de los dueños y los gerentes con su información y experticia, pero con dificultades para acceder al financiamiento, arrastrando elevadas deudas. A su vez, sus integrantes tuvieron que asumir de golpe nuevas tareas manuales y de gestión empresarial (de las que habían estado excluidos) sin estar preparados, y tuvieron que transformarse para actuar simultáneamente como productores y gestores de las empresas, administradores de personal, compradores de insumos y vendedores de productos y servicios.

Los socios de las ERT-Coop, tratan solidariamente de tener éxito como empresarios enfrentando un mercado hostil y **actuando en el mismo lugar donde los patrones privados fracasaron**. En Argentina, como en todos los países que vivieron una experiencia similar, la mayoría de la opinión pública, los sindicatos y el medio académico apoyó esas medidas.

Esta nueva modalidad productiva que adoptan los trabajadores para pelear por sus derechos y el aumento de este tipo de experiencias productivas constituyó una innovación social porque resulta de una confluencia de hecho entre los objetivos constitutivos del sindicalismo, el cooperativismo y los movimientos sociales. Por su propia naturaleza e historia, el movimiento cooperativo de trabajo y las empresas recuperadas deberían tener una relación estrecha de intercambio y cooperación con el movimiento sindical y deberían formar parte de las propuestas alternativas al capitalismo.

Su constitución y puesta en funcionamiento cuestiona la lógica de producción y acumulación de las empresas privadas capitalistas, donde la programación y coordinación de la producción está en manos sólo de los empresarios o de sus ejecutivos, y demuestra que las empresas pueden funcionar “sin patrones” y que en lugar de la competencia individual entre los trabajadores pueden establecerse entre ellos vínculos de solidaridad, intercambio, aprendizaje, cooperación y fortalecer el colectivo de trabajo.

Al mismo tiempo por su existencia, las empresas recuperadas contribuyen para tratar de mostrar que existen límites a los empresarios fraudulentos que llevaron sus empresas a la caída y a declarar concursos y quiebras.

En los primeros tiempos de funcionamiento de las ERT que se formalizaron luego como cooperativas de trabajo, la estructura de poder fue más horizontal pues

cambió rápidamente la división social del trabajo, y en menor medida la división técnica y predominaron formas de gestión autogestionarias. Con frecuencia se vieron luego obligados a reducir el monto del retorno de excedentes a los socios para mantener el empleo, bajar los costos y competir con más chances en el mercado para poder preservar la existencia de la nueva firma.

Cuando en 2001 y 2002 se incrementó fuertemente la cantidad de empresas quebradas y con ello la desocupación, surgieron muchas nuevas ERT con el apoyo de movimientos sociales de trabajadores desocupados, y adoptaron la forma de cooperativas de trabajo para darle continuidad a la producción (Fontenla, 2008) cuando en otros espacios se instauraba el trueque. Como afirma Denise Kasparian (2017 y 2018) los procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores ha 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 sería una violación del derecho de propiedad. Pero es un acto de justicia porque los empresarios tuvieron la responsabilidad en la quiebra y en la mala gestión, mientras que las ERT-Coop contribuyen a la reproducción de la fuerza de trabajo.

El fenómeno de la recuperación de empresas que luego dio lugar a cooperativas de trabajo no es nuevo en el mundo, y tampoco en la Argentina. Hay muchos antecedentes desde mediados del siglo XX. Abelli (2008) menciona que se habían constatado varias experiencias en el país a mediados del siglo XIX: la Cooperativa de Campo Herrera en Tucumán, la empresa TAC de transporte de pasajeros, en Mendoza, o el resultado de la nacionalización del grupo Bemberg (luego cervecería Quilmes). En 1964, la CGT (Confederación General de Trabajadores) recién reorganizada declaró “el Plan de Lucha”, e impulsó la ocupación varios miles de grandes establecimientos fabriles como una manera de protesta contra al gobierno, pero sin la intención de cuestionar el derecho de propiedad (Ruggeri, 2012). La ocupación de fábricas se intensificó desde el Plan de Convertibilidad (1991-2002) pero tiene otros antecedentes.

También hubo experiencias similares en otros países de América Latina (Singer, 2002). En Argentina se convirtió en una herramienta de lucha o una estrategia de supervivencia, que se incorporó firmemente a las posibilidades de acción de los trabajadores para hacer frente a conflictos que anteriormente aparecían como insolubles, resistiendo al cierre de empresas para cobrar los salarios y beneficios sociales adeudados, evitar la pérdida de la fuente de trabajo (Coraggio, 2010; Deledicque, 2005; Rebón, 2007).

Eso implicaba asumir nuevas responsabilidades y el riesgo de fracasar, porque además de las tareas que antes ejecutaban en el proceso productivo, tuvieron que hacerse cargo de la planificación y gestión de la producción y de la venta de sus productos. Vanek (1985), de la Universidad de Cornell, estudió la problemática de la participación y de la autogestión en varios países de América Latina como resultado de la quiebra y ocupación de empresas y señala que la recuperación puede adoptar varias modalidades: la reorganización amigable, la reorganización agresiva, la formación espontánea y la formación inducida desde el exterior de la empresa. Las cooperativas que se constituyen luego de recuperar empresas en el inicio no eran sujetos crediticios para el sistema financiero argentino y tuvieron que autofinanciarse con recursos de los propios trabajadores, utilizando las indemnizaciones por despido si lograron cobrarlas, o vender parte del stock de productos disponibles. El capital de trabajo se obtuvo movilizándolo los ahorros de los socios, sus familiares y amigos, y luego reduciendo el monto de los excedentes, obteniendo modestos subsidios del PTA (Programa de Trabajo Autogestionario del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) y aumentó la duración de la jornada de trabajo. Era necesario comenzar por hacer el mantenimiento de máquinas que habían quedado meses sin funcionar, comprar las piezas de repuestos para repararlas.

Todas ERT-Coop resistieron pero no han logrado aún consolidarse como empresas que generan excedentes, y sobreviven con dificultades: la caída de la demanda, no pueden suspender personal ni ofrecerle un retiro voluntario. Pero con frecuencia sus integrantes tienen que recurrir a las políticas sociales y recibir subsidios para asegurar la reproducción social de todas sus familias.

Una empresa recuperada por los trabajadores no es el simple resultado de un cambio de propietarios. La puesta en funcionamiento de las empresas no sucede al día siguiente de la ocupación de las empresas. Es el resultado de una acción colectiva de una parte de los trabajadores que decidieron resistir, no abandonar la empresa quebrada en la que pasaron tantos años y la ocupan durante varios meses para evitar que los empleadores rescaten los bienes de producción, las materias primas y el stock de productos terminados. Ellos consideraban que tenían derechos sobre estos bienes porque les adeudaban varios meses de salarios y los aportes a la seguridad social. La decisión inicial de ocupar y resistir fue generalmente pragmática, de carácter defensivo y por lo general no se ejecutaba invocando una ideología autogestionaria o el propósito de formar una cooperativa de trabajo.

Se instaura desde ese momento una relación de trabajo no salarial, porque taxativamente la legislación define que no son asalariados en relación de dependencia y por lo tanto no están regidos por la Legislación laboral. Esto significa que como la cooperativa no es considerada como un patrón no le corresponde hacer los aportes patronales a la seguridad social, aunque luego como ya se mencionó, la AFIP y el INAC (luego INAES) autorizaron que podían darles recursos adicionales a los socios, pero para que ellos hagan los aportes en carácter de trabajador autónomo o monotributista.

Son organizaciones económicas dirigidas y administradas por sus propios trabajadores, sin representantes del capital y que solo de manera excepcional y temporaria pueden tener trabajadores asalariados. Las mismas producen bienes y servicios destinados al mercado y deben asegurar la continuidad del empleo de todos los socios, que son al mismo tiempo trabajadores y colectivamente dueños del capital, que promueven el trabajo colectivo para cumplir los planes de producción, buscando el aumento o sostenimiento de la productividad, del volumen de la producción y de los niveles de calidad, valorando el trabajo sin patrones como algo positivo.

Cuando surgen las ERT, no se trata solo de preservar el propio empleo y la fuente de trabajo, sino también de adoptar la forma de cooperativa para poner en funcionamiento la empresa y adoptar formas de gestión más democráticas y participativas, “sin patrones”, distribuyendo los excedentes en función del trabajo aportado. No se trataba solamente de ocupar para conservar la fuente de trabajo. Las ERT adoptaron luego la forma de cooperativas de trabajo y en los primeros momentos hay una gestión autogestionaria, sin mantener la anterior división social del trabajo instaurada para vigilar y controlar a los trabajadores. Según la Reforma de la Ley de Concursos y Quiebras, el poder público decreta desde entonces la expropiación de la fallida y se la otorga a la Cooperativa, el Estado paga una indemnización a los propietarios y otorga un crédito por ese monto a la cooperativa a largo plazo y con bajas tasas de interés. Hasta ahora en el país falta una norma nacional completa de expropiación para que la ERT, y luego cooperativa, pudieran acceder legalmente y sin tantas demoras a la propiedad del establecimiento, las máquinas, marcas y patentes.

La definición de ERT califica al trabajador como un sujeto activo en el proceso de recuperación de la unidad productiva, que es un acto a veces heroico llevado adelante por las mismas personas que fueron explotadas por el patrón que decidió cerrar la empresa dejando deudas impagas.

En los orígenes de las ERT-Coop predominaron de hecho formas autogestionarias sin proponérselo explícitamente con fundamentos ideológicos. Adoptaron formas de gestión democráticas y participativas favorecidas porque no había patrones con poder de decisión y los trabajadores que inicialmente las ocuparon y pusieron en funcionamiento tenían una calificación profesional y experiencia acumulada en muchos años de trabajo en la empresa.

Pero como señala Ruggeri (2012), la economía popular y la economía social y solidaria no son necesariamente sinónimos de autogestión.

El concepto de autogestión define a la gestión de los trabajadores de una unidad económica sin capitalistas ni sus gerentes, que tienen una estructura organizativa no jerárquica y horizontal, donde las decisiones más importantes se toman en conjunto y democráticamente buscando ser eficientes para preservar la vida de la empresa. Para que haya autogestión los trabajadores socios de las cooperativas deben participar directamente en la organización del proceso de trabajo desde el nivel de su puesto y sector de actividad, tener la posibilidad de decidir sobre los bienes o servicios a producir regulando sus propias condiciones y medio ambiente de trabajo, así como sobre los excedentes a distribuir, y evitar quedar perjudicados en la relación de la empresa con el resto de la economía y la sociedad, en términos de intercambios, reciprocidad y colaboración.

Para que las ERT-Coop adopten formas autogestionarias, las decisiones se deben tomar de manera participativa y democrática, porque los socios son trabajadores colectivamente propietarios de los medios de producción. Debe existir solidaridad e igualdad o equidad en cuanto a los derechos de los socios y distribuir los excedentes básicamente en función del trabajo aportado. Esas cooperativas de trabajo también deberían incentivar la iniciativa individual y grupal para alcanzar dentro de la empresa los objetivos de productividad, producción y calidad y crear las condiciones para que cada trabajador sea autónomo y domine su proceso de trabajo, recibiendo excedentes en función del tiempo de trabajo, teniendo además libertad para designar a sus directivos y participar en la adopción de las decisiones sobre la marcha de la empresa y del sector donde se desempeñan. Si se dan estas condiciones, la ERT-Coop estaría en marcha hacia la autogestión.

Pero no todas las cooperativas tienen una estructura y un comportamiento propios de empresas autogestionarias que se acaba de señalar.

Las ERT que han devenido en cooperativas de trabajo y que, a causa de la crisis y recesiones no han logrado consolidarse como empresas que generan excedentes, sobreviven con dificultades ante la caída de la demanda porque se reduce el uso de su capacidad instalada, aumentan los costos unitarios y disminuyen el monto de los excedentes distribuidos a los socios, antes que tener que despedir, suspender personal, u ofrecer un retiro voluntario a los asalariados, o proponer a un socio que se retire.

Una característica central de las ERT-Coop es que, al tener la propiedad colectiva de la empresa y dejar sin vigencia el poder de los patrones, se crean las condiciones objetivas para establecer relaciones de cooperación, solidaridad y participación democrática en la gestión reduciendo la división social del trabajo e instaurando una nueva racionalidad económica diferente a la búsqueda del incremento de la tasa de ganancia.

La recuperación de empresas no constituye un fenómeno nuevo, pues ha ocurrido también en otros países de América Latina (Singer, 2002), pero en Argentina ha adquirido una dimensión especial y se ha convertido en una herramienta de lucha que aumenta potencialmente las posibilidades de acción de los trabajadores frente a conflictos que anteriormente aparecían como insolubles.

Las sucesivas crisis que ocurrieron desde entonces provocaron dificultades, procesos concursales y quiebras de numerosas empresas. Las quiebras de las empresas, a veces fraudulentas, dejaron muchas deudas, además de los salarios y beneficios sociales. La estrategia defensiva de los asalariados para preservar el empleo fue ocuparlas, adoptar la forma empresaria cooperativa y tratar de ponerlas en marcha procurando crear empresas alternativas, de propiedad colectiva de sus socios con una gestión democrática y participativa, pero manteniendo relaciones con el mercado.

Los trabajadores, ocuparon las fábricas y resistieron los intentos de desalojo durante varios meses, hasta que constituyeron las cooperativas de trabajo única forma jurídica del derecho comercial donde la propiedad de los medios de producción puede ser colectiva y no hay patrones dueños del capital con el poder para adoptar las decisiones de manera personal o por medio de sus gerentes. Dentro de las cooperativas se pueden instaurar como alternativa nuevas formas de gestión, aumentando la autonomía, la democracia económica y participativa, cambiando en profundidad la anterior división social del trabajo.

No se trata de un fenómeno transitorio, sólo coyuntural. La ocupación, recuperación y puesta en funcionamiento de empresas sin intervención de los patrones, poco a poco quedaron incluidas entre las estrategias para evitar que el cierre definitivo de empresas diera como resultado el desempleo.

Pero a pesar de su significado las ERT no constituyen un fenómeno masivo. Hacia 2020 menos de 1000 empresas argentinas lo habían experimentado con éxito. Su significado no se basa en la cantidad. Pero debido al contexto económico y a problemas internos desde inicios de la década pasada surgieron muchas incertidumbres acerca de las posibilidades de resistir y crecer en cuanto al volumen de la producción y la calidad para ser competitivos en el mercado sin contar con un apoyo oficial sustantivo.

### **b) La evolución de las ERT**

El Programa Facultad Abierta brinda información desde hace varios años. En 2004 había 161 ERT, con 6.900 trabajadores que funcionaban “sin patrón”. Se trataba de empresas pequeñas y medianas, donde predominaban las del sector industrial y todas habían adoptado la forma legal de cooperativas. Debido al estancamiento y la recesión, en 2010 eran 205 las empresas recuperadas que ocupaban a 9.362 trabajadores. Desde el cambio de gobierno, en diciembre de 2015, cerraron otras 37 empresas que fueron recuperadas, pero no todas lograron constituirse en cooperativas de trabajo. El número se incrementó luego hasta llegar a 384, pero al mismo tiempo se redujo la cantidad de trabajadores, de 16 mil a 15.500, debido a salidas o renuncias de socios para comenzar a buscar un empleo asalariado o hacer trabajos informales y tratar de cobrar el seguro por desempleo (Ruggeri, 2010).

Según Ruggeri (2018) la creación y permanencia de las ER se relacionó con la evolución del PIB y se pueden delimitar 5 periodos:

- 1) Antes de 2001, se registran los primeros casos de recuperación de empresas y algunas continúan en funcionamiento como la gráfica COGTAL, que proviene de la década del 50.
- 2) Un segundo momento, que es el de expansión y consolidación y cuando se hace más visible el fenómeno fue entre los años 2000 y 2003.
- 3) La tercera etapa fue durante la consolidación de la recuperación económica, la “postconvertibilidad”, entre los años 2004 y 2008.
- 4) La cuarta etapa es a partir de 2008 cuando cambia el modo de desarrollo y el país experimenta la crisis financiera. Se identificaron 156 nuevos

casos mientras que las provenientes de los años 2001 a 2004 eran 33. Pero aquellas están ahora concentradas en sectores no industriales o de alta precarización, con sindicatos débiles o que para continuar deben hacer fuertes inversiones en nuevas tecnologías.

- 5) En la quinta etapa desde diciembre 2015 se percibe un cambio de actitud del Estado hacia las ERT, que pasó del apoyo o la contención social a la agresión o subestimación.

En cuanto a la evolución histórica, la misma está asociada a los modos de desarrollo predominantes. Resumiendo, a fines de la década pasada:

- El total de ERT nacional es de 384 empresas, que ocupan a 15.525 trabajadores/as.
- Existe una concentración geográfica pues más del 80% se encuentra en el Área Metropolitana de Buenos Aires y la Región Pampeana.
- En su inmensa mayoría son de pequeña y mediana dimensión y en promedio tenían aproximadamente 45 trabajadores, pero ese porcentaje fue disminuyendo.
- Los sectores con mayor cantidad de empresas recuperadas son las industrias metalúrgicas, alimenticias, gráficas, textiles y de la carne, que en total representan más del 60% del total. La mayoría de ellas tenían más de tres décadas de existencia.

### Cuadro N° 5 Porcentaje de ERT según ramas de actividad

Rubros	Cantidad	%
Metalúrgicas	72	19,62%
Alimentación	50	13,62%
Gráficas	38	10,35%
Textiles	28	7,63%
Gastronomía	25	6,81%
Industria de la Carne	25	6,81%
Construcción y cerámica	18	4,90%
Salud	12	3,27%

Fuente: Programa Facultad Abierta

En cuanto a la cantidad de socios trabajadores en las principales ramas, la situación era:

### Cuadro N° 6 Cantidad de socios trabajadores por ramas de actividad

Rubros	Cantidad de socios trabajadores	%
Metalúrgicas	3196	20,04%
Industria de la Carne	2092	13,12%
Gráficas	1519	9,52%
Alimentación	1445	9,06%
Textiles	1196	7,50%
Construcción	1033	6,48%
Transporte	778	4,88%

Fuente: Programa Facultad Abierta

La situación se agravó desde 2015 porque cambió la actitud del Estado. Durante el periodo 2016-2019 se recuperaron o están en proceso de recuperación otras 37 empresas de diversos sectores y provincias, con 1.240 trabajadores/as. Sobre el total 19 quedaron paralizadas y en casi todas, el volumen de producción y de ventas ha disminuido, pues aumentó la capacidad instalada ociosa, aumentó el costo de los insumos y muchas

tuvieron dificultades para evitar el corte de los servicios de electricidad, gas, agua y saneamiento por la suba exponencial de las tarifas. Varias de empresas recuperadas estaban aún a comienzos de 2020 en etapa de ocupación, en conflicto con los antiguos patrones, tratando de crear y hacer funcionar una cooperativa de trabajo para recomenzar la producción.

La situación de las ERT-Coop a fines de 2019 era difícil, debido a muchos factores: la inflación y el aumento generalizado de costos de los insumos, el descenso abrupto de la demanda para bienes de consumo, la apertura de importaciones, la devaluación que encareció insumos importados y los enormes aumentos tarifarios, especialmente en electricidad y gas, que son indispensables para su funcionamiento. Las frecuentes paradas de máquinas debido a la obsolescencia y averías han generado que la mitad de la capacidad de producción permanezca ociosa.

Cuando disminuyen los excedentes debido a la caída de la producción y de la demanda, y antes que despedir a los asalariados y contratados o finalmente proponer el retiro a los socios, en la mayoría de las ERT-Coop se decide en Asamblea la reducción generalizada de los excedentes destinados a los socios como un gesto de solidaridad. Dada la ideología solidaria que predomina en las ellas se trata de evitar por todos los medios la reducción del número de socios trabajadores, pero ese sobre-empleo generado por la crisis repercute sobre los excedentes disminuyendo el monto que recibe cada uno de los trabajadores.

Pocos miembros de las ERT-Coop propusieron la expropiación y estatización, para instaurar un “control obrero”, en la dirección y la gestión. Pero los militantes de la organización *La vaca* (*lavaca.org*) -un grupo pequeño pero muy dinámico con una orientación de izquierda -, enumeraron las decisiones económicas y sociales que proponen adoptar:

- 1) la expropiación definitiva y sin pago a los capitalistas que quebraron y entrega de la empresa a los cooperativistas que la ocuparon y pusieron en funcionamiento,
- 2) un salario no inferior al que fija convenio de la industria para los mismos puestos, garantizado por el Estado a través de un fondo compensador,
- 3) el acceso a la jubilación y a la obra social en iguales condiciones que los trabajadores de su ramo, y
- 4) que el Estado se haga cargo del equivalente a las contribuciones patronales al sistema de seguridad social y el reconocimiento de los socios como afiliados en las organizaciones gremiales en que esté encuadrada su actividad.

Los integrantes de este grupo son muy críticos de las Cooperativas de Trabajo. Para ellos, la Ley de Cooperativas en la Argentina es imperfecta e incompleta, porque establece un mecanismo organizativo basado en la representación de los socios en el Consejo, pero que aleja

a la totalidad de los asociados de la gestión cotidiana de la empresa pues las decisiones se delegan en manos del Consejo de Directivo. Sin embargo, muy pocas ERT adoptaron una forma de organización del tipo “control obrero”, con frecuentes asambleas o reuniones a nivel del sector o de la sección productiva con elección democrática de los representantes para consejos u otros organismos, donde fuera posible la revocabilidad de los mandatos por la asamblea, buscando el control permanente desde la base obrera hasta sus representantes. Esta modalidad próxima del “asambleísmo” (Rebón, 2015) buscaba por ese medio la formación de dirigentes para adquirir experiencias en las ERT, para prepararlos para una función autogestionaria a nivel de la sociedad en su conjunto. Para ellos la experiencia autogestionaria debía instaurarse finalmente a nivel de la sociedad, porque “No existen oasis de socialismo en el marco de la sociedad capitalista y no se puede construir al margen del sistema y vivir ahí” (*lavaca.org*, 2007).

Según el Programa Facultad Abierta (2017:8), al analizar el periodo 2015-19, “El impacto del programa económico del gobierno había provocado durante varios años de su mandato un descenso de la actividad económica de las cooperativas que trabajaron con el 30% de su capacidad instalada. Otras estaban frecuentemente paralizadas por el impacto del incremento de las tarifas de gas, agua y electricidad, que son insumos imprescindibles y varias ERT se encontraban a fines de 2019 en situaciones de inestabilidad”.

Y entre 2016 y 2019 se observó una marcha atrás, porque se dejan sin efecto varias leyes de expropiación, como en el caso paradigmático del Hotel Bauen y se vetaron varias leyes que beneficiaban a las Cooperativas resultantes de ERT. Cuando cambió el gobierno, la Secretaría de Trabajo congeló la línea 1 del Programa Trabajo Autogestionado, que otorgaba los REPRO y los sustituyó por el Salario Social Complementario pero que todos los cooperativistas pueden cobrar sólo si reúnen ciertas condiciones (Programa Facultad Abierta, 2017). **Es decir que de una promoción colectiva a las cooperativas se pasó a una ayuda social individual.**

EL Programa Universidad Abierta (Ruggieri, 2017) considera que además hubo una “hostilidad manifiesta” de ese gobierno hacia las ERT pues los proyectos de leyes de expropiación fueron sistemáticamente rechazados por los bloques legislativos oficialistas y semi-oficialistas o, en el caso que lograban pasar ese filtro, fueron luego vetadas por el Poder Ejecutivo en sus diversos niveles, dando lugar a marchas de protesta y la organización de una Multisectorial, integrada por PyMES,

clubes de barrio y otras organizaciones, además de las ERT-Coop.

Una de las consecuencias de este proceso sobre las ERT-Coop fue una reducción del número de socios, porque ante la incertidumbre del contexto algunos salen o renuncian y tratan de encontrar empleo en otras empresas u organizaciones. Las cooperativas de trabajo “sociales” creadas por el Estado, sufrieron a su vez las consecuencias de la disminución de presupuestos para obras públicas y construcción de viviendas, así como la reducción de los subsidios otorgados por el Programa de Apoyo al Trabajo Autogestionado.

Muchos trabajadores permanecen en la cooperativa porque en el mercado de trabajo hay desempleo y no se crean suficientes empleos, pero también porque se han generado internamente lazos de solidaridad y amistad, el clima laboral en la Cooperativa es más agradable, hay mejores condiciones de trabajo, la intensidad del trabajo es menor, los horarios no son excesivos, se admiten más pausas dentro de la jornada y hay menos dificultades para conciliar la vida laboral con la vida familiar.

### **c) Los principales problemas que atraviesan las ERT-Coop**

- Dificultades iniciales. Las ERT-Coop constituidas luego de un proceso de quiebra tienen grandes dificultades desde su inicio, porque casi nunca logran cobrar los salarios caídos y sus aportes a la seguridad social quedan sin efectuarse. Pero además hay deudas impagas de la fallida que deben cubrirse para comenzar a funcionar. Todos los pagos se debían hacer al contado por falta de confianza. Los procesos judiciales para otorgarles la propiedad de la empresa fueron largos, y en algunos casos duraron más de 10 años. En primer lugar se debían hacer las reparaciones y el mantenimiento de las máquinas y procesos que dejaron de funcionar durante un cierto tiempo.
- Era reducida o nula la posibilidad de obtener créditos para disponer de capital de trabajo e iniciar las operaciones, debido a la desconfianza sobre las posibilidades de que se ofrecieran garantías y de que las cooperativas lograran generar excedentes suficientes para pagar a tiempo las cuotas de capital e intereses. La solución al problema consistió en que los socios, familiares y amigos aportaran sus ahorros que por definición eran muy modestos.
- Hubo necesidad de incorporar nuevos trabajadores para comenzar la producción y reemplazar a los que se fueron con los ex-empleadores. Con frecuencia se incorporaba a familiares y amigos

de los socios, sin que hubiera un previo proceso de selección de quienes reunieran las calificaciones y competencias para el trabajo. Esto creó dificultades en el futuro en cuanto a la disciplina.

- Había incertidumbre en cuanto al monto y regularidad de los excedentes. A diferencia de los asalariados que tienen ingresos pagados por el patrón con un monto nominal que permanece en el tiempo y se incrementan según las negociaciones colectivas o las políticas públicas, en las ERT-Coop los excedentes a repartir entre los socios varían según los resultados de la actividad y su monto nominal puede disminuir entre un mes y otro o entre un año y otro, según el volumen de producción y ventas realizados y las condiciones macroeconómicas y del mercado al cual se dirigen.
- En situaciones de crisis y recesión, los excedentes han tendido a disminuir cada año y también en comparación con los salarios establecidos en el convenio colectivo de trabajo debido a caídas de la demanda, paradas de la producción por disposiciones judiciales, rupturas y averías por la antigüedad de los medios de producción y al corte de suministros de electricidad, gas y agua por retrasos en el pago de las facturas. En ciertas oportunidades se decide en asambleas reducir los excedentes a repartir para hacer frente a esas exigencias.
- Los comerciantes y clientes de la ex-empresa no siempre se mantienen luego de la ocupación, por desconfianza en cuanto a la calidad del producto y la garantía de poder aprovisionarse en el tiempo adecuado. Las cooperativas no están en condiciones de otorgar mucho crédito a mediano plazo a los clientes porque necesitan dinero en efectivo para comprar materias primas, pagar los servicios y distribuir excedentes a sus socios.
- El involucramiento de los socios es desigual. A veces en el inicio de la producción de la cooperativa, era difícil obtener un compromiso permanente por parte de los socios para hacer esfuerzos suplementarios (horas extras o trabajo en días feriados para cumplir con los plazos de entrega) no solo por la incertidumbre en cuanto al monto y las fechas del cobro del excedente, sino por insuficiencia o falta de cultura cooperativa de los trabajadores, y la fatiga adicional que ello implica. Esto fue a veces más notable por parte de los que se incorporaron luego de la ocupación, de la resistencia y constitución de la cooperativa.
- Algunos socios todavía se comportan como asalariados porque no le encontraban un sentido al trabajo, no comprendían la significación de

la propiedad colectiva que asumieron como socios y dueños y no se sienten formando parte de una organización diferente de una empresa capitalista, donde puede existir una democracia económica y es legítimo para los socios controlar el proceso productivo, adoptar en asamblea las grandes decisiones y la forma en que se obtienen y se distribuyen los excedentes.

- Los socios de ERT-Coop deben ser capaces de comunicarse con otros compañeros acerca del proceso de trabajo para socializar conocimientos y experiencias, trabajar con responsabilidad cumpliendo con las tareas asignadas de común acuerdo, cooperar con otros trabajadores cuando fuera necesario y lo soliciten y hacer un trabajo eficaz, de calidad, cuidando las instalaciones, las máquinas y herramientas de trabajo y utilizando racionalmente los insumos y la energía para reducir los costos de producción.
- Es difícil acceder a la inversión necesaria. Todas las cooperativas experimentan este problema, porque como el monto de los excedentes logrados es siempre reducido, en la asamblea se da por lo general prioridad al reparto a los socios que los necesitan con urgencia antes que hacer nuevas inversiones para la compra o modernización de los bienes de producción que son necesarios a fin de incrementar la productividad y mejorar la calidad. Y, por otra parte, las ERT-Coop tienen grandes dificultades para acceder al crédito del sistema financiero, debido a la falta de confianza hacia ellas, las altas tasas de interés y las dificultades para ofrecer garantías.
- Es escasa la rotación de directivos, porque no siempre hay una fuerte propensión a participar y por esa causa los mismos son reelegidos varias veces por la asamblea. El ejercicio de esas funciones es muy exigente y requieren estar disponibles dentro y fuera del horario de trabajo y por eso se eligen a los socios con mayores conocimientos y experiencia acumulados debido al puesto que ocuparon en el proceso productivo, también a su nivel educativo y de formación profesional y su capacidad de liderazgo. Esta tendencia genera una actitud pasiva del resto, que no se comprometen con el funcionamiento y la gestión empresarial. Esta situación crea el riesgo de que se reproduzca, o consolide, una nueva división social del trabajo y se cree una brecha entre los que dirigen y los que solo ejecutan. Con frecuencia la participación en las asambleas va disminuyendo con el correr del tiempo y hay pocas reuniones a nivel de los sectores de producción para analizar y programar el proceso de trabajo

concreto. Se discute sobre eso en permanencia, pero de manera informal.

- Se ha creado una sensación colectiva de desigualdad y discriminación. La inseguridad y precariedad de la situación de los socios frente al sistema laboral y de seguridad social genera insatisfacción por su desigualdad, pues deben adoptar la forma de trabajadores autónomos o de monotributistas y pagar ellos directamente o por medio de la cooperativa los aportes a la AFIP, ANSES, a las empresas de medicina pre-paga y a un seguro contra riesgos del trabajo que es más caro que si se pagaran a la ART.
- La vida de las cooperativas de trabajo está fuertemente dependiente de los impactos de las políticas públicas sociales y macroeconómicas. Generalmente producen bienes de consumo destinados a la reproducción de la fuerza de trabajo que dependen del nivel de ingresos, usan tecnologías trabajo-intensivas que requieren mucho personal. Las ERT-Coop sobreviven y se desarrollan en momentos de expansión económica, pero tienen muchas dificultades en momentos de estancamiento y de recesión, porque como cae la demanda no pueden competir con productos baratos y de calidad importados. Por otra parte, se incrementaron fuertemente los costos de producción, no solo los insumos, sino por el aumento exponencial de las tarifas de servicios públicos, hasta el punto que muchas sufren cortes por retraso en los pagos.

Si bien los gobiernos neoliberales son renuentes a apoyar las ERT-Coop, las empresas capitalistas que dominan el mercado –dado su poder hegemónico–, no ponen excesivos reparos a la existencia de las ERT pues son pocas, su cantidad se estabilizó por debajo de las 1000, su volumen de producción es reducido, la sustentabilidad se apoya básicamente en el esfuerzo de sus propios trabajadores, y no tienen la posibilidad de competir con muchas chances en el mercado. Lo que más les molesta es que empresas sin patrones existan y sigan funcionando, pero quieren evitar que puedan tener mayores preferencias para acceder al crédito de las instituciones financieras y que se destinen fondos públicos para subsidiarlas.

## 9. El itinerario de desarrollo de las ERT y cooperativas

Deux Marzi, M.V. (2014) al referirse a los objetivos de las ERT-Coop, afirma que la primera finalidad para ocupar la empresa fallida y constituir la cooperativa es

adoptar una estrategia defensiva para la preservación del empleo, pero al crear la empresa se generan lazos sociales y se deben adoptar prácticas diferentes con respecto a la situación anterior y adherir a un proyecto común participando en una experiencia autogestionaria que si no desaparece en el intento, dura varios años hasta cuando la nueva empresa se hace sustentable y se consolida en sus relaciones con el mercado. Sus investigaciones han permitido identificar varios momentos o etapas en la vida de las ERT que en parte también se han identificado en la Cooperativa:

- 1) la ocupación durante cierto tiempo y recuperación de la empresa fallida,
- 2) la constitución formal de la cooperativa y el inicio de las actividades productivas, hasta que
- 3) se logra su consolidación cuando se usa plenamente la capacidad productiva, se amplía el número de socios que se integran a la planta de personal y en algunos casos se contratan asalariados,
- 4) una nueva etapa se inicia cuando deben enfrentar dificultades en sus relaciones con el mercado debido a las crisis y recesiones, y
- 5) en algunos casos se inicia otra etapa cuando se produce un estancamiento o se deteriora la producción, cae la demanda y disminuyen los excedentes.

Para hacer frente a esta última etapa en un mercado cada vez más competitivo, se deberían hacer inversiones para introducir innovaciones tecnológicas y organizacionales a fines de aumentar la productividad, el volumen de producción y la calidad así como reducir los costos. Es en esta etapa que el apoyo del Estado, las relaciones con las federaciones de cooperativas o con movimientos sociales pueden jugar un papel importante.

En el caso de las ERT que devinieron en cooperativas de trabajo el desafío colectivo para hacer frente a esas crisis consiste en un esfuerzo comprometido de los socios que recuperaron la empresa quebrada y paradójicamente tratar de sacarla a flote siendo las mismas personas que fueron explotadas por el patrón que decidió luego abandonar o cerrarla dejando deudas impagas. Es en esos momentos iniciales heroicos que se adoptaron formas de gestión autogestionarias y se modificaron la división social, y en menor medida la división técnica del trabajo, tradicionales.

Las sucesivas crisis del modo de desarrollo provocaron dificultades, procesos concursales y quiebras de numerosas empresas. La estrategia defensiva de los asalariados para preservar el empleo fue ocuparlas, adoptar la

forma empresaria cooperativa y tratar de ponerlas en marcha con la propiedad colectiva de sus socios implementando una gestión democrática y participativa, pero manteniendo relaciones con el mercado. Las quiebras de las empresas, a veces fraudulentas, dejaron muchas deudas además de los salarios y beneficios sociales de los trabajadores afectados que las ocuparon y resistieron los intentos de desalojo durante varios meses, hasta que constituyeron las cooperativas de trabajo única forma jurídica del derecho comercial argentino donde la propiedad de los medios de producción es colectiva y no hay patrones dueños del capital con el poder para adoptar las decisiones de manera personal o por medio de sus gerentes. Dentro de las cooperativas se crean las condiciones objetivas para adoptar nuevas formas de gestión, aumentando la autonomía, la democracia económica y participativa, cambiando en profundidad la anterior división social del trabajo.

Una característica común a estas formas de organización de las actividades económicas no capitalistas es que contribuyen a evitar que crezca internamente la desigualdad, buscan satisfacer las necesidades de los socios gracias a su propio esfuerzo tratando de lograr el reconocimiento de derechos, aunque la legislación argentina en parte los discrimina. Pero debido a su debilidad como sector, la insuficiencia de sus intercambios mutuos de bienes y de servicios dentro de un sector y la falta de una política de promoción, se desconoce y subestima su potencialidad para conservar el empleo de la empresa quebrada así como generar empleo incorporando a los desocupados y subempleados.

## **10. Las políticas públicas hacia las empresas recuperadas**

Desde 2003 y hasta 2015 la política gubernamental dirigida hacia las cooperativas de trabajo y especialmente las empresas recuperadas por sus trabajadores consistió en apoyos directos y en el caso de las “Cooperativas Sociales”, con pagos y aportes individuales a la seguridad social de los trabajadores, subsidios, asistencia técnica, provisión de servicios y transferencia de tecnología. Fueron modestas medidas paliativas necesarias en situación de crisis, pero fueron parciales y no estaban bien articuladas entre sí. El actor gubernamental, así como *Las políticas públicas y los instrumentos de política* ha sido descrito por Mirta Vuotto (2015: 35-40)

El Ministerio de Trabajo destinó el mayor porcentaje de los subsidios otorgados por medio del Programa Trabajo Autogestionado (PTA) del MTEySS y en menor medida se registran los aportes del INAES y del Ministerio de Desarrollo Social (MTEySS, 2015). Su objetivo

era “contribuir a la generación y al mantenimiento de puestos de trabajo a través de la promoción y fortalecimiento de empresas o fábricas recuperadas por sus trabajadores, que se encuentren en funcionamiento o en proceso de reactivación”. Sus líneas de acción fueron:

- Línea I: Ayuda económica individual,
- Línea II: Apoyo técnico y económico para la mejora de la capacidad productiva,
- Línea III: Apoyo técnico y económico para la mejora de la competitividad.
- Línea IV: Asistencia técnica y capacitación para la mejora de la capacidad de gestión de las unidades productivas.
- Línea V: Asistencia para la higiene y la seguridad en el trabajo.

Para acceder a los mismos las cooperativas debían registrarse, y presentar propuestas. De estos programas beneficiaron varios cientos de cooperativas.

El PTA fue el que más dirigió su apoyo hacia numerosas ERT-Coop pero no tenía explícitamente el objetivo de constituir un sector dentro de la economía formal e incluirlas allí a pesar de su potencial capacidad para generar y preservar empleos. Por medio de la línea 1 del Programa Trabajo Autogestionado (PTA), se otorgaba a las empresas recuperadas el mismo trato que el Estado le brindaba al sector privado en dificultad, al que les otorgaba los “REPRO” (Programa de Recuperación Productiva).

Antes de 2015 el PTA brindaba apoyo técnico, económico y financiero, pero su acción se ha desactivado durante el periodo 2015-2019 de gobierno y no desempeñó un importante papel, pues los subsidios y los dispositivos para otorgarlos, mantenerlos o quitarlos estuvieron totalmente parados, al igual que las demás acciones del programa. Muchos de los empleados del Programa estuvieron literalmente sin tareas hasta fines de 2019.

Ruggeri (2012, 30) al referirse al tema expresó “En cuanto al papel del Estado ... el Poder Ejecutivo en sus diversos niveles no ha desarrollado hasta el momento más que instrumentos de ayuda parcial y poco efectiva (...), no hay una política definida ni consecuente con una concepción que fortalezca la autogestión de los trabajadores”.

En ese período no se adoptó una política para promover y desarrollar las cooperativas de trabajo, y en particular a las que fueron empresas recuperadas. En su lugar, por el contrario, se impulsó el emprendedorismo individual

como solución para generar empleos a quienes quedaron desocupados cuando quebraban las empresas y se otorgaban planes sociales y subsidios para que los trabajadores se insertaran individualmente en las “cooperativas sociales” promovidas y organizadas por el Estado a nivel municipal. Las mismas estaban vinculadas con los movimientos sociales que mediante acciones directas y marchas presionan para obtener subsidios provenientes de recursos estatales y su reclutamiento como empleados municipales.

Hasta comienzos de 2020 no se había podido crear un verdadero sector de economía social y cooperativa donde se lleven a cabo preferentemente los intercambios. Las cooperativas de trabajo están insertas en el mercado y deben relacionarse con él, pero allí predomina la lógica de producción y de acumulación capitalista. La competencia del mercado implica presiones para que en cada empresa cooperativa se establezca una disciplina interna para aumentar la producción, pero al mismo tiempo reducir los costos y lograr un elevado estándar de calidad si se desea competir, es decir en última instancia para seguir existiendo. Si bien dentro de las cooperativas se genera plus valor pero que ahora no se lo apropia un capitalista, una parte de ese plus valor es con frecuencia transferido cuando intercambian en condiciones de desigualdad de poder con los proveedores y clientes debido a las presiones del mercado.

# CAPÍTULO III. LA COOPERATIVA: HISTORIA, DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU PROCESO DE PRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En el gran La Plata el sector industrial se contrajo fuertemente después del golpe militar de 1976 por el cambio de modo de desarrollo y lo mismo sucedió en el resto del país.

La situación de la industria celulósico–papelera en Argentina se complicó luego particularmente durante el régimen de la Convertibilidad. La apertura comercial y el atraso cambiario favorecieron las importaciones que competían en precios y calidad con la industria nacional. Al mismo tiempo que disminuyeron las exportaciones nacionales de papel, se frenó el crecimiento de la producción así como la demanda al sector y la introducción de innovaciones tecnológicas en Brasil provocó la reconversión productiva en esos sectores industriales, afectando en Argentina a una rama de actividad que no se había reestructurado y donde no se habían introducido inversiones antes, porque el modelo de sustitución de importaciones los había protegido. La industria papelera argentina fue una de las que más sufrió (Bercovich y Chidiak (1997)

## 1. La empresa San Jorge, SCI

La empresa “San Jorge” con sede en Ringuet se creó en 1969, mediante la compra de la empresa “Papelera Victoria” que había sido fundada en 1954, en la cual un gerente con su jefe de producción y asesores habían dado mucha importancia a la disciplina, la racionalización del trabajo y a la productividad, introduciendo técnicas y métodos que se podrían calificar como tayloristas. Las maquinarias utilizadas eran importadas y habían sido fabricadas muchas décadas atrás. Uno de los socios aumentó su capital accionario y compró más tarde la totalidad de la Papelera Victoria y adoptó la denominación de San Jorge SACI, pero desde entonces se produjeron cambios negativos en cuanto a la organización del proceso de trabajo que afectaron la competitividad de esta nueva empresa: tuvo una gestión complicada luego

de un cambio de los responsables de la producción y entró en convocatoria de acreedores y cesación de pagos desde fines de 1998.

El nuevo dueño, que tenía una oficina en Capital Federal desde donde dirigía la empresa, había introducido a un familiar suyo como autoridad en la fábrica radicada en Ringuet, pero este le dedicó poco tiempo a la gestión y fue rápidamente sustituido. Volvió a ocupar el mismo cargo luego del deceso del dueño, pero su gestión fue muy deficiente debido a sus limitadas capacidades para ejercer la misma y al contexto económico (era el final de la recesión del modelo de la convertibilidad). A su vez, la empresa se enfrentó a dificultades que no pudieron superar: quedó en situación deficitaria, tuvo que disminuir la producción porque había caído la demanda, la apertura económica había disminuido su competitividad, y estaba muy endeudada con los proveedores.

### a) La quiebra y la ocupación de la fábrica

En 2001, debido a esta situación y a la caída de las ventas, se habían retrasado varios meses el pago de los salarios y aportes patronales a la seguridad social, así como a los servicios de electricidad y gas. En esas condiciones, no podían tener acceso al crédito. Los accionistas decidieron interrumpir las actividades, llamaron a convocatoria de acreedores pero sin antes informar a los trabajadores sobre esta decisión ni pagarles salarios caídos ni los aportes al sistema de seguridad social y declararon luego la quiebra, lo que llevó a su cierre.

La mayoría de los trabajadores de la planta estaban afiliados al Sindicato Único de Trabajadores de la Industria del Papel, Cartón y Químicos pero esta organización no intervino activamente en ningún momento para defender el empleo de los trabajadores de la empresa, a pesar de los pedidos de apoyo que le hicieron para resolver el atraso en el pago de los salarios, vacaciones,

<sup>1</sup> La redacción de este capítulo contó con la participación de la Lic. Patricia Ortiz. Este trabajo se redactó en el año 2020, en base a encuestas y entrevistas realizadas entre 2018 y 2019. Para recuperar la opinión de los primeros socios en el inicio de la Cooperativa, se ha tomado como referencias los trabajos realizados cuando se reactivó la producción y se han transcritos en cursiva en este capítulo y los posteriores las expresiones recogidas en esa oportunidad y que han sido presentadas en dos trabajos importantes (con autorización de los autores): Deledicque, L. Melina; Félix, Mariano; Moser, Juliana (2005). Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 51, abril, 2005, pp. 51-76 Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional y Deledicque, M., Moser, J. and Félix, M. (2004) '¿Combatiendo el capital? El caso de la recuperación de una empresa por sus trabajadores en Argentina', ponencia presentada en la II Conferencia Internacional 'La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI', La Habana, Cuba.

aguinaldos y aportes a la seguridad social. El sindicato le hizo posteriormente un juicio a la empresa por el retraso en el pago de salarios, aportes a la seguridad social, así como las cuotas sindicales, lo que aceleró el proceso de quiebra.

A comienzos de 2001 quedaron sin trabajo aproximadamente 70 operarios. Un número importante de personal operario calificado, gerentes y empleados a cargo de la dirección se fueron de la empresa al declararse la quiebra, pero 27 obreros del sector de fabricación decidieron no abandonar la fábrica, ocuparla para evitar su vaciamiento, que volviera a funcionar para conservar su empleo y cobrar los salarios y aportes adeudados. La ocuparon de manera pacífica para evitar que el dueño la vaciara y retirara las maquinarias, los insumos y los productos terminados, buscando presionar de esa manera al dueño para cobrar en lo inmediato los salarios y beneficios sociales adeudados. Esta situación duró varios meses.

### **b) ¿Cooperativismo o autogestión?**

La particularidad en el caso de la Cooperativa es que esa resistencia y ocupación no se fundamentó inicialmente en una ideología política –el deseo de constituir una cooperativa o una empresa autogestionaria– sino básicamente en la necesidad de preservar el empleo en la misma rama de actividad: los trabajadores no pensaban en ponerla directamente en funcionamiento bajo su total responsabilidad. Lo que deseaban era que la empresa San Jorge se recuperara, les pagara los salarios caídos y recomenzara 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 y 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. Una cosa extraña fue que el empresario nunca se presentó para pedir que la desalojaran, debido tal vez a la magnitud de sus deudas contraídas con el personal, con los proveedores, el sistema fiscal y los servicios públicos.

Durante la ocupación, los ocupantes sobrevivieron en situaciones difíciles. Los que hicieron guardia por grupos y durmieron en el edificio durante varios meses tuvieron que soportar las inclemencias del tiempo, así como la falta de gas y electricidad e incluso convivir con los roedores... Como estrategia de supervivencia, algunos de los ocupantes salían de a ratos y trabajaron como empleados temporarios en empresas alimenticias o vendedoras de frutas y legumbres donde obtenían sin cargo saldos de productos no vendidos y de segunda calidad. Después de cumplir su jornada de trabajo los

llevaban a la fábrica donde se utilizaban como alimento por parte de los que estaban de guardia, y otra parte la llevaban a sus hogares. El frigorífico Yaguané, otra fábrica recuperada, les hacía donaciones de carne dos veces por semana y la panadería de 13 y 520, en La Plata les regalaba el pan sobrante del día anterior. Los vecinos de Ringuet también daban una ayuda solidaria consistente en alimentos y agua potable.

Esta ocupación se inspiraba en el conocimiento de experiencias de otras quiebras y ocupaciones, con la convicción de que si hacían solamente un juicio a la empresa el trámite judicial podría llevar varios años, y quedarían mientras tanto desempleados, sin recursos en lo inmediato y con un resultado incierto.

Permanecieron allí como “ocupantes” durante 8 meses. Los que quedaron de guardia y como una forma de obtener ingresos seleccionaron los materiales metálicos desechables y los vendieron, como “chatarra”. Toda esta estrategia de supervivencia creó una cultura de la solidaridad y ayuda mutua entre ellos y construyó las bases de una identidad que perdura viviente entre los 27 “héroes de la ocupación”, los fundadores de la cooperativa que todavía están en actividad.

## **2. Creación de la Cooperativa e inicio de las operaciones. Estructura interna**

El día 3 de abril de 2001, precisamente el “día del trabajador papelerero” la policía se acercó a la empresa para pedirles que la desalojaran, pero ellos negociaron, se comprometieron a ocuparla pacíficamente y lograron quedarse para evitar el vaciamiento. En la misma fecha, vino la Jueza a hacerles igual propuesta, pero ellos lograron que les autorizaran a permanecer en la misma como una forma de presionar para que les pagaran los salarios caídos e hicieran los aportes previsionales y a la obra social.

Los directivos de FECOOTRA se enteraron del cierre de la planta por los medios de comunicación locales y uno de sus directivos, F. G., fue 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.

En el plano político-institucional, contaron con apoyo del Ejecutivo Municipal, del Legislativo Provincial, del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires, del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA). Pero no se registró un apoyo decidido por parte del Sindicato de

la Industria del Papel, Cartón y Químicos (SITCPQ) a sus antiguos afiliados.

La puesta en funcionamiento de la empresa no sucedió el día siguiente de la ocupación, fue un proceso de toma de conciencia y maduración que llevó su tiempo. No fue una decisión totalmente voluntaria, era una creación obligada por las circunstancias y la necesidad, para tratar de sobrevivir y preservar los puestos de trabajo y de esa manera poder generar recursos que remuneraran su trabajo en momentos de una grave crisis. Tampoco estuvo inspirada en una ideología autogestionaria impulsada por razones políticas, pues no había entre los trabajadores sindicalizados dirigentes con ideologías anarquistas, socialistas o marxistas para impulsar esta decisión.

Según el art 5 del Estatuto Social, inscripto el 17 de julio de 2001, los amplios objetivos de creación de la Cooperativa, son los siguientes:

La Cooperativa tiene como objeto social asumir por su cuenta y valiéndose del trabajo personal de sus asociados las actividades inherentes a la elaboración y fabricación de papel para consumo interno y externo, en todas las líneas de productos que demande el mercado, reciclado de residuos urbanos, transformación de materias primas mediante la separación clasificación y posterior comercialización, higiene urbana y saneamiento ambiental en todas sus formas, construcción en general de obras públicas, privadas y sanitarias, espacios verdes, forestación y producción de especies vegetales para tal fin. **Las actividades inherentes antes descritas se organizarán bajo autogestión, no reconociendo subordinación jurídica, económica o técnica en relación a otra empresa.** También fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa. Según el Reglamento Interno en el artículo 3, aprobado posteriormente, los objetivos de la Cooperativa cuya ejecución incumbía al Consejo de Administración se fijaban de la siguiente manera:

El Consejo de Administración procurará el crecimiento de la entidad, sobre la base de alentar y promover el espíritu de trabajo mancomunado, el respeto común y la convivencia solidaria entre los asociados; con el fin de crear el medio ideal que permita alcanzar la máxima productividad, la mejor y más racional utilización de las jornadas de trabajo, la economía y cuidado de elementos, materiales y maquinarias de producción, la reducción del ausentismo, el mejoramiento de los métodos y condiciones de trabajo, la ocupación continua de los asociados, el mantenimiento de la mejor relación con quienes contraten o se relacionen con la cooperativa y

la constante educación y capacitación de los asociados. El Consejo de Administración estaba compuesto por el Presidente, el Secretario, el Tesorero y dos Síndicos, uno titular y otro suplente. Duraban tres ejercicios en su mandato y podían ser reelectos. En otra Sección de esta publicación se detallan las funciones a cargo de cada uno de ellos y como se estableció la nueva “la división del trabajo”.

El artículo 26 del Reglamento Interno establece con precisión los derechos y obligaciones de los síndicos: ejercerá su cargo en forma personal e indelegable, actuará en forma totalmente independiente del Consejo de Administración y tendrá por función principal velar por la defensa de los intereses de la Cooperativa y de todos los asociados en general; debe fiscalizar la actuación del Consejo de Administración asegurando que éste se sujete a lo previsto por la ley, el estatuto, el Reglamento Interno y las resoluciones de la asamblea, a estos efectos participará asiduamente en las reuniones del Consejo de Administración, y deberá en forma constante y permanente poner en conocimiento de los asociados sobre la marcha de la administración y asimismo hacer llegar al Consejo las diferentes inquietudes y opiniones o necesidades de los asociados.

Por otra parte, el artículo 27 establece que “el Síndico debe ejercer sus funciones de manera que no entorpezca la regularidad de la administración social”. Pero en la realidad, como se observó en la presente investigación, la actividad que efectivamente desarrollan, muestran la diferencia entre el *trabajo prescripto* que figura en el Reglamento (donde se insiste en que deben actuar en forma totalmente independientemente del Consejo) y la *actividad real*, que de hecho se ha estudiado y los asimila informalmente a las de los anteriores encargados de la producción y gestión del personal, tomar nota del presentismo y proponer los reemplazos y cambios de turno, actuando con un poder y autoridad delegado por el Consejo.

Según el Acta de constitución, quienes presentaban la solicitud para asociarse, debían suscribir como mínimo la cantidad de cuotas sociales equivalente a un salario mínimo vital y móvil (en aquella época 200 pesos), e integrar como mínimo el 5% del capital suscripto. En ese Acta se especifica que “El capital de la Cooperativa es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de un peso (en aquella época un dólar) cada una y constarán en acciones representativas cada una o más cuotas sociales revestirán el carácter de nominativas y podrán transferirse solo entre asociados y con el acuerdo del Consejo Directivo en las condiciones establecidas”.

En la sede de la administración trabajaban dos secretarías (las únicas mujeres) y 5 miembros del consejo de administración: el primer presidente, el secretario, y el tesorero, mas el síndico titular.

A fines del año 2001, luego de constituir la cooperativa los fundadores editaron un folleto para comunicarse con los vecinos de Ringuelet que decía:

*“Responsabilidad, compromiso y trabajo fueron y son los valores desde los cuales constituimos día a día, nuestra papelera. La finalidad de fabricar un producto de calidad y al mismo tiempo mantener un espacio laboral para más de cincuenta familias.*

*Este tiempo de esfuerzo y trabajo, nos sirvió para comprender que esta fábrica recuperada debe realizar inversiones para maximizar la calidad del producto y producir nuevos tipo de papel.*

*Debemos establecer nuevos vínculos desde lugares diferentes que nos de la posibilidad de comunicar Quienes somos, que hacemos y hacia dónde vamos. El camino a recorrer será arduo. Somos una empresa que decidió construir un futuro diferente y pretendemos hacerlo con ustedes, para conseguir mejores resultados. Queremos hacerlos partícipes de nuestro desarrollo.*

**PORQUE HEMOS CRECIDO JUNTO A USTEDES, HOY PODEMOS ENFRENTAR NUEVOS DESAFIOS“**

El primer presidente de la Cooperativa fue P. M., el electricista que fue reelegido en varias oportunidades, que está todavía trabajando y a quien se entrevistó. Los siguientes presidentes fueron J.V., G. C., F. G. y a fines de 2019 era J. M. (también entrevistado).

A escala local, se firmó un convenio con la Facultad de Ingeniería de Universidad Nacional de La Plata porque pensaban que había que construir o reformar el sistema de piletas para el tratamiento de los efluentes, porque la San Jorge ya había recibido denuncias de contaminación por el vuelco al arroyo de residuos peligrosos.

Desde su creación, la cooperativa mantuvo estrechas relaciones con la FECOOTRA, donde varios de los integrantes de Cooperativa ocuparon cargos directivos. También con funcionarios del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

En los primeros años los directivos participaron como representantes de la Cooperativa de los encuentros que

organizaba el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER).

Una vez constituida la cooperativa, dejaron de existir jerarquías patronales en la gestión empresarial, pero las autoridades de la misma cumplían funciones gerenciales, básicamente el presidente, el síndico titular y suplente y el secretario. Ellos son los que coordinan el proceso productivo, se ocupan de la comercialización y cobro de las ventas, reciben los papeles y cartón a reciclar y pagan a los que entregan la materia prima y demás insumos, hacen gestiones comerciales, bancarias y en materia impositiva.

Los 27 trabajadores que ocuparon la empresa durante varios meses eran en su mayoría obreros de oficio con una gran experiencia en técnicas de producción, pero con pocas calificaciones profesionales y experiencia para asumir las tareas administrativas y de gestión. Los que fueron electos para integrar el primer Consejo Directivo tuvieron que “aprender por la práctica” cómo hacer esas tareas de gestión, por el sistema “de prueba y error” contando con el valioso apoyo de algunos profesionales recomendados por FECOOTRA. Los ocupantes y en especial los miembros del Consejo Directivo iban frecuentemente a esa Federación para informar y solicitar apoyo o asesoramiento para llevar a cabo esas actividades. El apoyo de ésta había sido decisivo para la creación de la Cooperativa.

En los comienzos de la actividad, una vez constituida la cooperativa el aumento de la producción fue progresivo a medida que se repararon y fueron poniendo en funcionamiento todas las máquinas. Los directivos de la cooperativa afirmaron que *“al mantener las fuentes de trabajo se había recuperado la dignidad del trabajo y podrían hacer frente a las necesidades de las familias”*.

### **a) Consolidación de la identidad colectiva a partir del acceso a la propiedad**

Luego de una ardua negociación, la justicia permitió a los trabajadores de la cooperativa de trabajo que comiencen con la producción; pero para hacerlo debían pagar una suma en concepto de alquiler al Juzgado, porque el trámite de expropiación presentado no había concluido. Comenzaron entonces a pagar un alquiler de 6.000 pesos mensuales, suma que para ellos era muy elevada.

Según el Diario Hoy del 16 de mayo 2001, luego de la creación, la comuna tomó la iniciativa y a pedido de la cooperativa solicitó un préstamo por 40.000 pesos (40.000 dólares de la época) a otorgar por el Banco Provincia. Los funcionarios y concejales de varios par-

tidos dieron su apoyo. El entonces intendente Julio Alak expresó “La idea es que la papelera reabra sus puertas. Por eso esperamos que a más tardar la semana que viene se apruebe el traspaso de la Papelera a la Cooperativa, que con la ayuda económica podrá reactivar la producción”.

Los 27 ocupantes pasaron casi un año sin cobrar la totalidad de sus anteriores sueldos, y para ponerla en marcha necesitaban el apoyo de Estado, pero como dijo P. (uno de los directivos respecto a lo ya expresado por el Intendente): “*El sentido del gobierno no era hacerse cargo de ninguna cooperativa, no buscaban financiar a nadie. Entonces nosotros teníamos la empresa así en marcha y no íbamos a dejar que se nos vaya de las manos*” (Esas expresiones figuran en los Videos disponibles).

En mayo del 2001, el Senado y la Cámara de Diputados de la provincia de Buenos Aires, sancionan la Ley 12712, declarando de utilidad pública y sujeto a expropiación los inmuebles a nombre de Papelera San Jorge S.A.I.C. y F., indicando en su Art. 2 que los inmuebles, las instalaciones y maquinarias serán entregados a la Cooperativa de Trabajo. El Poder Ejecutivo Provincial les otorgó el derecho para que la pusieran en marcha por un período de dos años, hasta que se produjera la expropiación definitiva. El poder de utilizar las instalaciones y las máquinas había quedado así autorizado, *pero de manera provisoria*.

Recién en septiembre de 2001 se puso nuevamente en funcionamiento la fábrica empezando por la máquina que produce papel higiénico reciclando papel de diarios viejos (recolectados a través de una campaña escolar) y con esa producción recuperaron algunos clientes, lo cual les permitió comenzar a cubrir los gastos de alquiler, producción y funcionamiento.

En el inicio de las operaciones, la producción y los excedentes generados eran reducidos, pues tenían que pagar el alquiler, asumir en efectivo los costos de la materia prima, hacer las reparaciones de las máquinas –que habían quedado mucho tiempo inactivas– y proceder al mantenimiento de la planta. El monto semanal promedio de los retornos de excedentes para cada socio era el primer año de unos 100 pesos (o dólares, de ese entonces) suma que consideraban insuficiente cuando el salario mínimo vital y móvil (SMVyM) era de 200 pesos. En Junio de 2003 venció la expropiación temporaria que había sido otorgada por 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. Ante la posibilidad del desalojo, la

Cooperativa gestionó ante la Legislatura Provincial una ampliación de la Ley de Expropiación para mantener la permanencia en la fábrica.

Las principales inversiones que realizaron cuando comenzó a haber excedentes al aumentar la producción y la demanda, se destinaron al mantenimiento de la maquinaria existente, con el objetivo de sostener y aumentar la producción y la calidad del papel. En este sentido, se desarrollaron una serie de acciones: el arreglo y la puesta en funcionamiento de la máquina productora de papel Kraft (al momento del inicio sólo funcionaba la máquina de producción de papel higiénico), la compra de elevadores que permiten alimentar el *pulper* desde donde se procesa la pasta de papel con fardos de papel de diario y recortes de cartón. Es en esa época que se hicieron otras inversiones vinculadas con los medios de producción: reparación de las calderas, reemplazo de chapas en los techos para evitar filtraciones, el reemplazo de las bombas para la purificación de los efluentes, la compra de dos nuevos “Sampis”, se renovaron los tableros eléctricos. Pero por falta de acceso a importantes sumas de crédito no se pudieron cambiar las dos grandes máquinas mencionadas (fabricadas antes de la segunda guerra mundial) que habían quedado tecnológicamente atrasadas impidiendo lograr una producción más elevada y de calidad, pues la reducción del costo unitario de producción era lo que les permitiría competir en cuanto a los precios. Este hecho, además de la importación de papel, generó una fuerte restricción para la cooperativa.

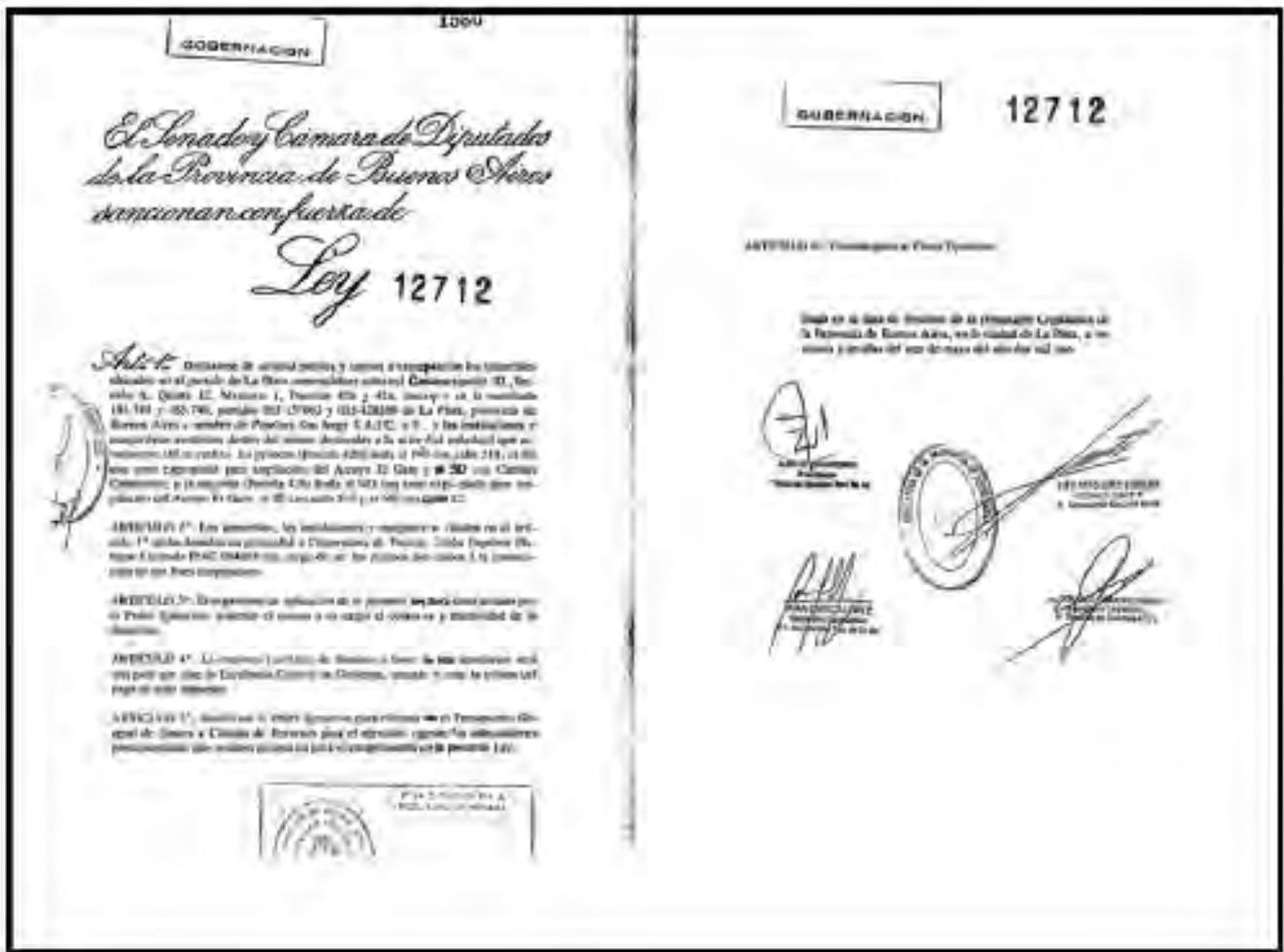


Imagen 1: Boletín Oficial, Provincia de Buenos Aires, 31 de mayo de 2001

Al no estar contemplada en la Ley de Concursos y Quiebras N° 24.522 la Adjudicación en Forma Directa de las empresas así recuperadas a Cooperativas de Trabajo, la Jueza debió llamar a una “mejora de ofertas”. Es relevante destacar que para lograr hacer y mantener una buena oferta y hacer frente al alquiler y los servicios públicos, los trabajadores de la Cooperativa, debieron aceptar trabajar durante varios años sin parar, jornadas laborales de 12 horas diarias incluyendo los días domingos. Lo hicieron de manera autónoma con mucho esfuerzo, para sobrevivir, sin recibir ningún tipo de ayuda del Estado, ni de bancos, ni de instituciones financieras. Los directivos de la cooperativa afirmaron que al mantener las fuentes de trabajo “se había recuperado la dignidad del trabajo y podrían hacer frente a las necesidades de las familias”.

Por la Ley 12.712 se les había otorgado en 2001 la posesión provisoria por dos años. Esa decisión contribuyó a reducir la incertidumbre. Ante la posibilidad del desalojo, la Cooperativa gestionó en la Legislatura Provincial una ampliación de la Ley de Expropiación para mantener la permanencia en la fábrica. En Junio de 2003 venció la expropiación temporaria de dos años; los tra-

bajadores (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 de 2003 la Legislatura Provincial aprueba la Ley N° 13.094, por la cual se amplía a cinco años el plazo para la promoción del juicio de expropiación de la fábrica. Sin embargo, en mayo de 2004 la Justicia resolvió proceder al remate de la empresa.

Al percibir la inacción del Estado para ceder los bienes expropiados a la cooperativa, los trabajadores de la Cooperativa y su abogado, hicieron una propuesta de compra directa. La Cooperativa ofreció pagar \$1.800.000 porque 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 (el funcionario designado por el juzgado para la tasación de los bienes). Y al no presentarse una oferta mejor, la Cooperativa consideró que ya era adjudicataria de los bienes de la ex Papelera San Jorge. Fue así que 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 del enajenador, el Tribunal por la Disposición del “Poder Judicial, 24.659, Papelera San Jorge, SAIC en quiebra, Juzgado 26, Secretaría N° 25”, 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 pudieron comprar

efectivamente la fábrica. Uno de los dirigentes expresó: *“Salió un edicto judicial de remate de la empresa y nosotros mismos, con los medios económicos nuestros, salimos a la compra de esta fábrica. La cual en estos momentos 2004, la estamos pagando”*.

El pago se fue haciendo con el monto de los excedentes generados por los retornos. Pero recibieron con mucho retraso la escritura de propiedad.

## Disposición del Poder Judicial, que autoriza la venta de la empresa

POR 3 DIAS – El Juzg. Nac. de 1era. Inst. en lo Comercial N° 26, Secr. N° 52, en autos caratulados “Papelera San Jorge S.A. s/Quiebra” (Expte. 24.659), llama a mejorar la oferta de COOPERATIVA DE TRABAJO UNION PAPELERA PLATENSE LIMITADA presentada en autos respecto de la planta industrial de la fallida ubicada en la localidad de Ringuélet del Partido de La Plata de la Provincia de Buenos Aires, Nomenclatura Catastral: Circunscripción III, Sección A, Quinta 12, Manzana 1, Parcelas 42 h y 42 b, inscripta en la matrícula 185.748 y 185.749, Partidas 055-137063 y 055-128580, involucrando también las instalaciones, maquinarias y bienes inventariados en fs. 5.697/5.706 del expediente y de acuerdo a las condiciones establecidas en las resoluciones del Tribunal de fs. 7.046/7.059 y 7.070/72. Los bienes que se ofrecen en venta se venden ad corpus, y deberán ser aceptados por los oferentes en el estado en que se encuentran y que los interesados declaren conocer, no admitiéndose en consecuencia reclamo alguno posterior. El precio base para la enajenación de la planta industrial queda determinado en la suma de \$ 1.800.000. La totalidad de los gastos y honorarios que demande la transferencia de los inmuebles estarán a cargo de la parte compradora. Déjase establecido que el oferente cuya oferta fuera aceptada deberá depositar el importe de la comisión de la enajenadora que, en caso de resultar la Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense Limitada adjudicataria, será del 3% de la base establecida para el llamado a mejora de oferta; y en el supuesto de mejorarse el precio por la Cooperativa o por terceros, será del 4% sobre el precio de venta. El pago de la oferta que se acepte, de ser de contado, deberá realizarse dentro de los treinta días hábiles contados a partir de la notificación de la resolución que apruebe la venta, o en caso, de aceptarse oferta con facilidades de pago, la 1er. cuota deberá hacerse efectiva dentro de los 30 días hábiles contados desde la decisión de adjudicación. En el supuesto de pago en cuotas deberá constituirse hipoteca sobre los inmuebles a favor de la quiebra por el saldo de precio. Salvo que el precio sea abonado al contado el comprador deberá constituir dentro de los 30 días corridos de la resolución firme de la adjudicación de la planta industrial, hipoteca sobre los inmuebles a favor del concurso por el 100% del saldo de precio pendiente de pago. Por la falta de término del pago del saldo de precio, como asimismo la falta por la falta de cumplimiento de cualquiera de las obligaciones asumidas, se procederá en la forma dispuesta en el Art. 205 último párrafo de la Ley de concurso, haciéndose pasible al adjudicatario de un interés moratorio, calculado por cada día de demora (tasa activa Banco de la Nación Argentina a treinta (30) días, capitalizable más un punitivo de una vez y media de dicha tasa). El precio de la oferta debe entenderse con exclusión del I.V.A., esto es que el IVA cuando corresponda tributarse estará a cargo exclusivo del comprador. El porcentaje de participación de los bienes muebles sobre el precio que se obtenga por la venta será del 42,82%. El I.V.A. se ingresará junto con el pago del saldo de precio o de la primer cuota, íntegramente. El adjudicatario deberá acreditar su categorización respecto del I.V.A. junto con el pago. En la oferta se incluirá una garantía por el 10% del monto de la oferta, debiendo ser constituida mediante depósito bancario en pesos en el Banco de la Ciudad de Buenos Aires sucursal Tribunales y como correspondiente a las presentes actuaciones. Presentación de Ofertas: Los interesados deberán presentar sus ofertas por duplicado en sobre cerrado que identifique los autos, en idioma, castellano, dirigido al Tribunal, sito en Callao 635 piso 1 de la Capital Federal, conteniendo los datos indicados a fojas 7.046/58 del expediente, hasta el día 26 de mayo de 2004 a las 9.30 horas en la sede del Juzgado. A partir de ese momento no se admitirán nuevas ofertas.

Imagen 2: Boletín Oficial, Provincia de Buenos Aires, 31 de mayo de 2001

Los medios de comunicación locales se hicieron eco del acontecimiento.



Producción a pleno. La Papelera San Jorge realiza 20 toneladas diarias de papel. Pero recuperaría su ritmo

DE LA QUIEBRA AL RESURGIMIENTO

# La papelera San Jorge, un logro en La Plata

Después de medio siglo, sus dueños declararon su fin. Pero los trabajadores la tomaron y la pusieron a producir. La Justicia finalmente les adjudicó la propiedad de la empresa

## Las claves

### > La historia de la quiebra y toma

La empresa presentó quiebra el 5 de abril de 2001, tras medio siglo de trabajo continuado. Los empleados tomaron la planta. Y lograron la expropiación ese mismo año, luego de esperar dos meses.

### > El repunte en producción

Al momento de la quiebra eran 25 los trabajadores en San Jorge. Dos años después, la Cooperativa de obreros tomó otros 80. Y levantó la producción de papel en un 40 por ciento. Hoy hacen 20 toneladas diarias.

### > Empezaron vendiendo restos

El proceso de recuperación fue duro. Y volver a producir mucho más. Porque no había financiación y las máquinas estaban deterioradas por el abandono. Si embargo, empezaron vendiendo chatarra y salieron adelante.

En 1950 comenzó a funcionar la Papelera San Jorge, en el conurbano de Buenos Aires. Después de medio siglo sus dueños presentaron quiebra, y los trabajadores decidieron tomar la planta para no perder las fuentes laborales.

Este año padecieron con patría en un trámite judicial, por lo que se convirtieron en uno de los pocos propietarios de fábricas recuperadas. En 30 meses terminaron de pagar la última cuota de los dos millones y medio que obtuvieron, incluyendo las costas.

Al momento de la quiebra, la Papelera tenía 25 trabajadores. Hoy tiene 105. Los obreros, que conformaron la Cooperativa Unión Papelera Platense, incrementaron la producción en un 40 por ciento desde que pusieron en marcha otra vez los motores del predio de Camino Cementario 314.

Hacen 20 toneladas diarias de papel para tomas, y las reparan entre rieles y nuevos rieles. Este es un caso que explica por qué los obreros buscan competitivos cuando se hacen cargo de emprendimientos de este tipo.

"Es una nueva forma económica de desenvolverse y mantener las fuentes de empleo", dice Pedro Montes, presidente de la fábrica.

Hoy, desde el presidente hasta el que "limpia el patio" cobran el mismo

sueldo, según cuenta el propio Montes. Todos son asociados por igual.

La empresa presentó quiebra el 5 de abril de 2001. Y en septiembre "volvimos a producir", dice Montes, el secretario de la Papelera.

Mientras se preparaba la ley de expropiación en la Legislatura bonaerense, que salió por consenso, "vendíamos la chatarra, que había quedado cuando se fueron los dueños, porque

"Tuvimos que rogar de rodillas que nos dieran la luz y el gas cortados, para volver a producir"

teníamos que comer, que subsistir". Esa economía de subsistencia les permitió sacar adelante su planta que tenía las máquinas deterioradas "porque hasta dos años que estaban paradas".

"A nosotros no nos dieron ningún apoyo financiero", dice Montes, y agrega que una vez establecidos legalmente "el asunto era cómo hacer para retomar con una planta obsoleta. Con condiciones económicas en el país

que no eran favorables, ni tampoco la política".

Entonces "tras largos años, no tenemos muchos recursos, nos fuimos a una aventura de este tipo, nosotros no sabemos lo que era una cooperativa, no sabemos cómo era".

Fue cuando hicieron una asamblea, fueron a las autoridades, y empezamos a trabajar para ver qué hacían.

Uno de los problemas que enfrentaron fue obtener los servicios que habían sido cortados. "No me había luz, no había gas. Vendíamos lo que quedaba para subsistir. Habíamos quedado 25 personas, de 60 que hubo en un mejor momento. Lo que terminamos eran las ganas y la decisión de rebotar esto", indicó el presidente de la Cooperativa.

Cuando retomaron la producción la hicieron con lo bueno, la elaboración de papel higiénico a base de fibras y revistas viejas. "Teníamos que gestionar de rodillas que nos dieran el suministro de luz y gas para poder trabajar, nos costó mucho. Nos dieron y nos produjeron en un primer momento", añadió. La recuperación de la empresa es notable. Ahora están arreglando máquinas viejas y realizando proyectos de inversión.



Adelante. Los trabajadores de Búa no lograron expropiarla

## Cuatro ejemplos

La recuperación de la social Brinkman, del hotel Buzón, la metalúrgica DIFA y Zanella, son casos que marcan claramente este proceso de defensa de los puestos de trabajo.

Brinkman entró en crisis con la recesión económica de fines de la década del '90. A partir de 1998, sesuspendieron los aportes de las cargas sociales y a mediados de 2000 comenzaron los problemas con la paga salarial. Estos hechos desembocaron en diciembre de 2001 en la ocupación de la empresa.

El 18 de diciembre de 2001, "después de haber recibido un vale de dos pesos y una suspensión, un grupo de trabajadores decidió exigir el pago de un sueldo 'viego' que los permitiera, al menos, regresar a sus casas", explica el postul del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Una situación desencadenó el abandono de los dueños. Los obreros iniciaron en forma paralela un proceso legal

para recuperar formalmente la fábrica. Superaron tres desalojos, el segundo fue el más violento. El año pasado, lograron expropiar la fábrica y volvieron a sus puestos.

El hotel Buzón, con origen en la década del '70, cerró en 2001 por la crisis. Los trabajadores lo tomaron en 2003, y hasta hoy lo manejan

El presidente Kirchner autorizó a Zanella, fábrica recuperada, a ser automotriz

después de haber recibido un vale de dos pesos y una suspensión, un grupo de trabajadores decidió exigir el pago de un sueldo 'viego' que los permitiera, al menos, regresar a sus casas", explica el postul del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Una situación desencadenó el abandono de los dueños. Los obreros iniciaron en forma paralela un proceso legal



De tractores a micros. Kirchner estuvo en Zanella días atrás

**Gracias San Expedito**  
M.B.G.  
Todos los domingos  
**TIEMPOS DE HOY**

**Recibite**  
**Enfermera o Auxiliar**  
Títulos Oficiales  
**Tec. Sup. Administración en Salud**  
**Informate al 4226189**

Fue así como en septiembre de 2005, al pagar la última cuota, la Cooperativa se transformó en la dueña definitiva de la empresa.

Algunos trabajadores afirmaban que la compra implicó un cambio importante, pues las inversiones que penosamente estaban haciendo pasaron a formar parte de su capital, porque... *“ahora tu lugar te pertenece. Antes era de un dueño”* pero para otros no habían ocurrido grandes cambios. Otro trabajador explicó que *“Lo que pasa es que muchos todavía no se han dado cuenta de que esto es de ellos pero yo creo que cuando empiece a pasar el tiempo se van a acostumbrar y se van a dar cuenta de que esto es para ellos y para el futuro de sus hijos”*.

Los trabajadores de la Cooperativa señalan que con la compra de la fábrica concluyó una situación de incertidumbre, que les generaba inseguridad y miedos pues no sabían lo que podía llegar a pasar.

Como la propiedad de la fábrica ya era de los trabajadores, se sintieron más “tranquilos” y “seguros”. Además, la compra les brindaba la posibilidad de invertir con mayor seguridad una parte de los excedentes y de esa manera aumentar la capacidad de producción.

Trabajo y capital se encontraron, a partir de ese momento, integrados entre sí porque todos los trabajadores eran propietarios de la empresa y, lo que era más importante, no había propietarios que obtuvieran ganancias sin que trabajaran en la empresa. La propiedad de la empresa fue desde entonces de todos los trabajadores y ellos tenían la capacidad para proponer o decidir la adopción de decisiones sobre los medios de producción así como la fabricación de los dos tipos de papel: Higiénico y Kraft.

## **b) Educación y formación cooperativa**

Había una gran diferencia entre los fundadores y los que se incorporaron más tarde en cuanto al conocimiento de lo que era una cooperativa y su grado de involucramiento. De allí la necesidad que le dieron en un primer momento a la educación cooperativa.

M., el primer Presidente del Consejo Directivo, hizo notar la falta de educación cooperativa:

*“Hay que educar la cabeza (...) Hay gente que todavía no está consciente de lo que se está viviendo, no es que no les interese sino que no están conscientes de la situación, del lugar que están ocupando. Hay mucha gente que está acostumbrada a trabajar bajo relación de dependencia y les cuesta un poquito. Por eso estamos tratando de concientizar a las personas para que se den*

*cuenta de que son socios y de que formen parte de lo que están viviendo”*.

Y para poder reunirse más frecuentemente se utilizaba un modesto complejo generado del otro lado del arroyo “El Gato” para hacer cursos y reuniones, con el propósito de crear un espacio para poder reflexionar sobre la actividad de la fábrica y para capacitarse o perfeccionarse en lo que tiene que ver con cuestiones de organización y gestión cooperativa. Allí también funcionó un centro de salud abierto para la comunidad local.

La mayoría de los trabajadores de la UPP eran conscientes de su falta de formación técnica y por ello habían decidido construir ese complejo utilizando el 5% del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa que dispone el Estatuto. Uno de los socios afirmó:

*“Yo creo que hay que apostar a los cursos de capacitación para poder rescatar y utilizar la sabiduría que tiene mucha gente. A pesar de que hablamos constantemente del sistema de producción nos damos cuenta de que nos falta un poco más de capacitación en la parte teórica”* (F., trabajador).

En los inicios de la Cooperativa según expresaron varios de los trabajadores, les faltaba el suficiente conocimiento técnico, “intelectual”, del proceso de producción.

*“...acá toda la vida se estaba acostumbrado a que hubiera un jefe, un responsable, que decía ‘echale tres de esto, dos de esto y uno de aquel’ y listo, de acuerdo a lo que vos le echabas salía allá [por el producto final]”* (J. C., trabajador- corchetes de los autores).

Pero esto es un proceso y no una transformación inmediata.

*“Hay gente que todavía no está consciente de lo que se está viviendo, no es que no les interese sino que no están conscientes de la situación, del lugar que están ocupando. Hay mucha gente que está acostumbrada a trabajar bajo relación de dependencia y les cuesta un poquito. Por eso estamos tratando de concientizar a las personas para que se den cuenta de que son socios y de que formen parte de lo que están viviendo”*, (F., trabajador).

En los procesos de ocupación o recuperación de las empresas y la constitución de las cooperativas, el éxito de este proceso implica que además de acceder de manera colectiva a la propiedad de los medios de producción y ponerlos a su servicio, es necesario acceder a una mayor educación y a conocimientos científico-tecnológico.

lógicos para conocer y encontrar un sentido al trabajo. Eso es una condición para lograr una mayor autonomía no solo en los procesos productivos para instaurar otras relaciones de producción, sino que según la experiencia internacional ese proceso crea también las condiciones favorables para la participación en la vida política.

En los inicios de la cooperativa existía entre los 27 fundadores la conciencia de la necesidad de formarse en la doctrina cooperativa, y de completar la educación y la formación profesional para compensar la desaparición de los mandos medios. E afirmó:

*“Y bueno, mira, desde que surgió la cooperativa se está manteniendo porque hay una gran experiencia práctica, sobre la base de oficios. Si bien tenemos la experiencia no tenemos la precisión, ni los cálculos suficientes para decir “esto es así o asá” como para tener la seguridad suficiente de que estamos haciendo las cosas bien. O sea se basa todo en la experiencia de la gente, en la experiencia de ser papeleros pero asimismo nos falta la parte teórica, la técnica que nos de la garantía de que el producto terminado es de calidad”.*

Una nueva cultura laboral, producto de los cambios operados en el proceso social de trabajo, había logrado que se suprimieran los jefes de producción y supervisores y nuevas formas de cooperación se construían sobre relaciones de confianza. De esa manera se redujeron drásticamente los costos económicos y sociales y los conflictos que implicaban los puestos de supervisión que controlaban la actividad de los trabajadores en la San Jorge.

### **c) Mención de la Cooperativa en los medios audiovisuales**

En 2002, con el apoyo de FECOOTRA, los trabajadores de la Cooperativa editaron un documental. En ese video varios de los dirigentes que fueron entrevistados recordaron los avatares que sufrieron durante los primeros años de vida, “fruto de las políticas neoliberales de la época” (la Convertibilidad) y los escasos retornos de excedentes que percibían, pero ellos permanecían en la fábrica porque “no había nada afuera”, “quedaba eso o hacerse piquetero”, y aceptaban asumir responsabilidades en el Consejo Directivo con el apoyo de sus familiares. Contaron que la mayoría de los ocupantes salían de la empresa varios días por semana para hacer changas, mientras que los demás “hacían guardia”.

La comida se hacía colectivamente y consistía en una “olla popular”, de gran tamaño donde se ponía lo que

conseguián como donaciones o compraban con el fruto de las changas<sup>2</sup>.

En el documental un directivo de la Cooperativa, H. P., expresó:

*“no es lo mismo una cooperativa tradicional que una fábrica recuperada. Es totalmente diferente... en una cooperativa que es organizada, vos podés elegir los socios y tu núcleo para hacer una cooperativa, y acá, en el momento en que hubo la quiebra, quedamos 27 y, bueno, de los 27 capaz que hay tres y tres que se llevan para un lado y otro tres para el otro, y así, así. No es un núcleo que se armó para formar una cooperativa. Por eso se constituían internamente grupos que no pensaban lo mismo. Pero en la Cooperativa cada uno tenía que aportar los conocimientos que tenían, y los miembros del C.D. debían tener la capacidad para vender, lo cual demandaba muchos tiempo y sacrificios, porque se necesitaba formación, hacer el esfuerzo para aprender y tener voluntad para trabajar en la adversidad” (...)* “Antes de crearse la Cooperativa los obreros no sabían exactamente lo que era una cooperativa de trabajo ni cómo funcionaba. Las instalaciones estaban deterioradas y las maquinas embargadas, lo cual dificultaba la producción de papel y las condiciones laborales ya no eran las mismas pues no se contaban con los servicios sociales para los socios (seguridad social, seguro de salud, art, etc.).”

En otro video, uno de los siguientes Presidentes del CD, E. G., manifestó que “a pesar de las dificultades seguían en la lucha para mantener los puestos de trabajo, convencidos de que el cooperativismo se estaba fortaleciendo en el país, aunque todavía no se había tomado plenamente conciencia de ello y se estaban perdiendo los valores”. Él pensaba que crecía en el país el número de cooperativas pues las empresas recuperadas por sus trabajadores adoptaban la forma jurídica de cooperativa para poder operar comercialmente, se creaban Federaciones de Cooperativas en varias provincias y se habían elegido a dirigentes cooperativistas como diputados y senadores. El presidente G. afirmó que “para mantener la cooperativa en funcionamiento era necesario la formación de los asociados en la doctrina cooperativa y la empresa debía organizarse para ser capaz de competir, aumentar la productividad, mejorar la calidad y tener la capacidad de autocrítica para corregir los errores”. Estos eran los temas que se discutían en las reuniones del Consejo de Administración.

El paso de la condición de asalariados a dueños y responsables de la gestión empresarial no transcurrió sin

<sup>2</sup> Los videos que se filmaron en los primeros años de la cooperativa muestran las vivencias y percepciones de los fundadores. Ver links en bibliografía.

problemas en el inicio. Según recordó uno de los actuales socios con mayor permanencia en la empresa, luego de la creación uno de los primeros directivos de la cooperativa, asumió sus funciones comportándose como si fuera el empresario. Se lo recuerda como alguien “a quien se les subieron los humos a la cabeza” y para colmo había hecho ingresar a varios de sus hijos. Ellos no respetaban las reglas inherentes a la rutina productiva y desobedecían a los conductores, razón por lo cual tuvieron que ser expulsados de la cooperativa en una asamblea.

#### d) Las relaciones de la Cooperativa y la comunidad.

En relación con los vínculos establecidos en el ámbito barrial, dado que habían sido apoyados por los habitantes y vecinos de los alrededores, la Cooperativa colaboró durante varios años con el equipamiento de la sala de salud de la localidad de Ringuelet ya mencionada y desde el año 2006 funcionó allí un Centro Cultural donde se realizaban cursos abiertos a la comunidad de plástica, computación y gimnasia. Además, el local sirvió como lugar de reunión (salón de usos múltiples) y para realizar reuniones y fiestas familiares.

En abril de 2013, cuando cayeron lluvias torrenciales y la ciudad de La Plata quedó bajo el agua con un centenar de muertos, el local de la cooperativa se inundó completamente y luego de que resolvieron su propio problema ellos ofrecieron las instalaciones para que la Federación Argentina de Entidades Solidarias de Salud, Cooperativa Limitada (FAESS) pudiera brindar desde su sede un servicio de salud y una clínica para los trabajadores de la cooperativa y los vecinos de la fábrica. La Cooperativa oficialmente y varios de sus integrantes participó, luego de la inundación, en las tareas de reconstrucción del Hospital Español (que es una Mutual), junto con otras varias cooperativas del gran La Plata y cooperó como una sede de FECOOTRA para que sus locales funcionaran como un centro operativo para la planificación de acciones, recolección de ropa y alimentos no perecederos para las víctimas de la inundación. El lunes 30 de septiembre del 2013, se llevó a cabo un acto en el Hospital Español de la Ciudad de La Plata en el cual fueron homenajeadas aquellas entidades cooperativas y mutuales que colaboraron solidariamente en la reconstrucción del Hospital frente a la crisis desatada por el temporal y entre ellas se mencionó a la Cooperativa, lo cual significó un reconocimiento público que llenó de orgullo a sus trabajadores.



Imagen 4: Área de comunicación de FECOOTRA.

### 3. El desarrollo de la Cooperativa como empresa

#### a) Solidaridad e identidad colectiva

Como ya se ha mencionado, se pueden distinguir varias etapas en el desarrollo de las empresas recuperadas que adoptaron luego la forma de cooperativas de trabajo: 1) la etapa heroica de la ocupación, creación de la cooperativa y el inicio de la producción, 2) la etapa de crecimiento, 3) la consolidación cuando se podía satisfacer un mercado de manera estable, y 4) eventualmente una etapa de debilitamiento y deterioro por problemas internos o por cambios en el contexto económico, que en el caso argentino sucede con frecuencia (Deux Marzi, 2015).

En la primera etapa de la Cooperativa los directivos no propugnaban la creación a nivel nacional de un sistema productivo basado totalmente en cooperativas, o empresas autogestionadas.

Los lazos de solidaridad y de compañerismo entre los 27 trabajadores que quedaron ocupando la empresa se fortalecieron. Uno de ellos recordó que con frecuencia, luego de trabajar su turno de 12 horas y de bañarse, se quedaban un tiempo tomando mate y charlando en la portería. *“Éramos como un equipo de fútbol, todos del mismo cuadro”*.

#### b) La trayectoria de la producción

Durante el período 2002-2006, luego de la ocupación y puesta en funcionamiento, la Cooperativa logró un aumento considerable de la producción superando las 500 toneladas de papel Kraft por mes, y para lograrlo se duplicó el número de trabajadores de 27 a 55. Se tomó personal temporario y durante muchos años se mantuvieron dos turnos de 12 horas de trabajo con producción continua. Eso permitió pagar la deuda resultante de la expropiación, que aumentara el monto mensual del retorno de excedentes y que al final de año un saldo de excedentes se repartiera a los socios y se pudieran hacer las reservas establecidas por Ley. Fue durante ese tiempo que los socios de la cooperativa pudieron comenzar o terminar sus viviendas, comprar medios de locomoción y mejorar su calidad de vida. Solo a fines de 2010 se decidió suspender las labores los días domingos.

Los proveedores de materia prima fueron inicialmente los mismos que para la empresa San Jorge, pero en los primeros tiempos solo les vendían si pagaban en efectivo por desconfianza ante la posibilidad de que no pudieran cumplir o que les dieran cheques sin fondos. Pero en esas condiciones no podrían facturar y los pagos se hacían de manera irregular.

La cooperativa compraba cartón y papel a otras cooperativas, a cartoneros de La Plata y Quilmes, y esporádicamente a nuevos grandes proveedores que se localizan principalmente en Mendoza, Neuquén, Capital Federal y en el Gran Buenos Aires. Su ubicación geográfica resultó estratégica, ya que su acceso sobre el Camino Centenario es una vía de comunicación directa con el Gran La Plata y el conurbano Bonaerense.

En el momento de comenzar a producir, los gobiernos nacional y provincial no les dieron créditos ni donaciones, aunque sí los apoyaban en sus gestiones ante otros organismos. La producción, la calidad y los plazos de entrega debían adecuarse a la escasa demanda existente en esos momentos de crisis. Uno de los directivos afirmó que *“el gobierno no quería el control obrero, y tampoco lo deseaban los capitalistas”* porque *“los cooperativistas ocupantes se habían “robado” la fábrica”* pues los que la ocupaban *“no habían pagado los precios del edificio ni las máquinas”*. Por otra parte, como consecuencia de sus experiencias personales o familiares y a pesar de los escasos recursos para capital de trabajo, eran reticentes al endeudamiento ante prestamistas usureros del barrio, o dejar la cooperativa como garantía, porque finalmente corrían el riesgo de perder todo.

Desde fines de la primera década del siglo XXI la Cooperativa comenzó a soportar un aumento de los costos directos de producción (en especial electricidad y gas) y una mayor proporción de los impuestos en el costo del producto con dificultades para obtener financiamiento. Por otra parte, las disposiciones municipales referidas a ocupación y uso del suelo impidieron la ampliación de la planta que se había previsto dada la expansión de la demanda. De acuerdo con las normas edilicias, el predio de la Cooperativa quedaba fuera de los parámetros establecidos en el código urbano para la localización de industrias en el área pero, considerando su preexistencia a esa disposición, quedó finalmente incluida como parte de los denominados “usos tolerados”.

#### c) El crecimiento de la Cooperativa y sus dificultades

La Cooperativa es entonces una empresa de medianas dimensiones, que posee actualmente la propiedad colectiva del edificio y de los antiguos medios de producción que funcionan con tecnologías tradicionales. Todos los actuales trabajadores socios de la cooperativa (55) son colectivamente propietarios, tienen en principio el derecho igualitario a participar en las decisiones colectivas con respecto a los bienes y la marcha de la producción. La legislación cooperativa limita su posibilidad de contratar personal bajo relación de dependencia, pero debido a la crisis desde hace varios años tienen

poco personal contratado. La producción se destina al mercado interno, que actualmente está deprimido.

La lógica que mueve explícitamente al colectivo no es prioritariamente la obtención de una tasa de ganancias, el objetivo es más modesto debido al cambio del contexto, la caída de la demanda y los problemas en cuanto a la disponibilidad de materia prima (los insumos de papel a reciclar). En primer lugar, buscaban asegurar la existencia de la cooperativa y defender la permanencia del empleo en sus puestos de trabajo en un contexto regional de desempleo elevado y creciente, poder producir papel de una calidad aceptable para vender y con el resultado pagar las deudas con las empresas proveedoras de servicios públicos, hacer frente a los costos de producción y generar excedentes. Con los mismos debían hacer frente a las reservas previstas por la Ley y asegurar la percepción semanal de un adelanto del excedente a los socios según el tiempo de trabajo. Era necesario estimular a los socios para que participen en la gestión de la empresa por medio de sus representantes en el Consejo Directivo electo y en las asambleas de socios. Se trataba así de asegurar la reproducción “simple o ampliada de la vida”, no solo de los socios (pagando retornos), sino también de sus familias cuando se les dio prioridad en el reclutamiento de nuevos socios y mediante el monotributo se facilitó parcialmente el acceso al sistema de seguridad social (Coraggio, 2008). La parte de los excedentes destinados a la amortización y la renovación de los medios de producción fue muy pequeña e insuficiente pues la prioridad en el reparto de excedentes está orientada a distribuir entre los socios.

Las relaciones de trabajo fueron obviamente más democráticas que en la San Jorge, porque la estructura organizativa era ahora horizontal, permitía promover un elevado grado de participación e involucramiento de los socios en su trabajo y expresar en las asambleas y reuniones sus vivencias y percepciones. A partir de la ocupación y creación de la cooperativa se produjo un fuerte proceso de colectivización e igualdad social que tendió a disolver o atenuar las jerarquías preexistentes en la empresa San Jorge (Wycickier, 2009). Pero para sobrevivir, y si fuera posible consolidarse como empresa en el mercado, objetivamente deberían lograr aumentar la productividad, el volumen de producción, reducir los costos y mejorar la calidad.

La Asamblea es la máxima autoridad y se debe realizar una sesión anual ordinaria para aprobar el balance, elegir autoridades y decidir sobre la distribución de excedentes. Todos los socios tienen el derecho de participar con voz y voto. La asamblea, es una forma de democracia directa, pero hay dificultades para mantener altos

niveles de participación e involucramiento de todos los trabajadores a lo largo del tiempo. La gestión cotidiana está delegada en el Consejo Directivo (Presidente, Tesorero, Secretario y dos Síndicos) y como en toda organización existe el riesgo de la “autonomización” de los Consejeros respecto de los representados y de generar un proceso de burocratización. Como en otras ERT, en el inicio llevaron a cabo actividades culturales y educativas para la comunidad que los había apoyado. Pero se suspendieron desde hace tiempo. Desde el punto de vista de su toma de conciencia y de su identidad, en la actualidad para la mayoría de los trabajadores la cooperativa es vista más como una protección colectiva contra el desempleo, que como la democratización de la gestión empresarial y una reivindicación contra el capital.

Desde los años 2008-2009, debido a la crisis financiera internacional y sus repercusiones en Argentina (inflación, aumento de las tarifas, reducción de la demanda de papel por parte de los clientes, etc.) la situación económica de la cooperativa comenzó a deteriorarse y eso se profundizó años después.

En el 2012, esta Cooperativa, fue una de las tantas cooperativas que aparece en la tercera edición de la Guía de Productos y Servicios de las Empresas Recuperadas y Autogestionadas por sus Trabajadores, del Ministerio de Trabajo, editada con el fin de “*promover información que favorezca oportunidades de negocios con impacto en la comercialización entre empresas de este mismo sector y los sectores público y privado*”.

En su presentación, el ex Ministro Dr. Carlos Tomada, expresó que,

Desde el surgimiento de la crisis en el año 2001, hemos sido y somos testigos de la capacidad de los trabajadores autogestionados, no sólo para sostener las fuentes de trabajo, sino también para adaptarse y ocupar espacios en los desafíos y exigencias que plantea un país en constante crecimiento y que pretende y lucha por la inclusión social de todos sus ciudadanos.



Imagen 5: fuente Programa de Trabajo Autogestionario, Guía de Empresas Recuperadas, MTEySS

El acompañamiento de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, a través del Programa Trabajo Autogestionado (PTA) ofreció herramientas puestas a disposición de las ERT que adoptaron la forma legal de Cooperativas de Trabajo, con el propósito de ayudar a su consolidación, haciendo aportes económicos a las unidades productivas, ofreciendo capacitación y asistencia técnica a los trabajadores, el desarrollo de jornadas y agendas sectoriales, así como las rondas de negocios, para la presentación de los productos de la Cooperativa a través de ferias y exposiciones, etc.

Sin embargo, la difícil situación del mercado para la industria papelera (en la segunda década del siglo XXI) por la caída de la demanda y la competencia de los productos importados, se generaron presiones y restricciones para mantener o incrementar el volumen de producción y la calidad. Pero cuando se consideraba necesario y había entregas urgentes de pedidos, por iniciativa de los conductores de las máquinas aumentaba la producción, se evitan las paradas innecesarias de las máquinas y se cuidaba más celosamente la calidad, sin necesidad de controles o de vigilancia. Esto sucedía por el compromiso de los conductores con la cooperativa y

su involucramiento que hacían innecesario recibir órdenes para hacer un trabajo pues que ellos dominan y controlan las máquinas, que las “sienten como suyas”, y que incluso por su ruido descubren las fallas.

Desde comienzos de la década pasada los volúmenes de producción y ventas fueron irregulares, disminuyeron los excedentes y el monto de los retornos mensuales de cada socio se situó por debajo de lo que se pagaba para los mismos puestos según el convenio colectivo de trabajo de la industria papelera. Por dicha causa durante varios años se contrajeron abultadas deudas impagas con los proveedores de servicios de electricidad y gas, insumos indispensables y dejaron de hacerse las reservas fijadas por la Ley, en particular, para educación cooperativa y las actividades culturales.

**d) La participación interna en la gestión**

El hecho de asumir colectivamente la propiedad y la gestión de la empresa lleva consigo la necesidad de participar para discutir la marcha y los resultados de la empresa en asambleas generales. En los primeros años desde su creación, las asambleas eran frecuentes, varias veces por año y contaban con una elevada concurrencia y uno de los trabajadores señaló su importancia:

*Las asambleas se piden desde acá adentro, por lo general, para saber X temas y se hace una nota en la que se pide la asamblea con las firmas en papel y se pega allá adelante [administración] y después ellos [consejo de administración] confirman la fecha que creen conveniente. Así se piden las asambleas salvo que sea un balance o algo que te quieran comunicar a “groso modo” pero si no se piden desde acá las asambleas. La gente las pide. (Trabajador de la Cooperativa)*

Igualmente, hay que destacar que durante la primera etapa de consolidación de la producción, las mismas no se realizaron con mucha frecuencia debido al intenso ritmo de trabajo con las dos máquinas trabajando en continuo.

Comparativamente al ritmo de trabajo que experimentaba la empresa San Jorge y el que prevalece actualmente en la Cooperativa, se constata que ritmo disminuyó desde que comenzó la crisis recesiva (2017) y a partir de entonces se trabaja a un menor ritmo. Debido a las averías en las máquinas, los cortes del suministro de electricidad y gas y las paradas por insuficiencia de materia prima, se redujo sensiblemente el volumen mensual de la producción de cada tipo de papel medido en toneladas. Y según los entrevistados, la calidad de los productos se ha deteriorado debido a las dificultades técnicas para el proceso de filtrado de la pasta que deterioraba la calidad. Según la opinión de algunos de los fundadores, las intervenciones de los servicios de mecánica y de electricidad sufren ahora más demoras entre el momento en que son convocados y cuando se hacen cargo de las reparaciones.

La Cooperativa no pasó, como en otros casos de empresas recuperadas, por una etapa de “asambleísmo”. En los primeros tiempos se hacían dos o tres asambleas generales por año, pero había luego muchas reuniones de trabajo por sectores porque durante las asambleas no había el tiempo suficiente como para tratar todos los temas cotidianos propios de cada sector de la producción. La experiencia inicial de gestión de los fundadores de la Cooperativa los llevó a cambiar algunos aspectos centrales de la cultura del trabajo. Ellos se vieron obligados a tomar decisiones sobre la vida de la empresa y a participar en las asambleas y reuniones. Entre los problemas detectados por las autoridades de la Cooperativa y tratados en las asambleas además de los problemas de gestión figuraban en el orden del día cuestiones vitales para los socios como la ausencia de disposiciones claras, precisas y coherentes sobre los derechos de los socios cooperativistas para acceder a la protección social en materia de salud, jubilaciones, pensiones, seguro de desempleo, riesgos del trabajo y condiciones de trabajo,

teniendo en cuenta el carácter específico de las relaciones asociativas y laborales propias de las Cooperativas de Trabajo.

Muchos problemas surgieron en cuanto al comportamiento de algunos socios y el reconocimiento de ciertos derechos que tuvieron que figurar en el Reglamento Interno que establece la Ley de Cooperativas de Trabajo.

### **e) El Reglamento Interno**

Como una continuación del sistema disciplinario vigente en la San Jorge, al constituirse la Cooperativa se elaboró un Reglamento Interno. Hubo varios intentos para aprobarlo. En la asamblea del 31 de diciembre de 2011 se iba a tratar un Reglamento Interno, modificando un proyecto anterior, donde se mencionaba la necesidad de llegar a un clima interno de trabajo óptimo, con reglas de convivencia, y comportamiento adecuado, vacaciones, sanciones, reconocimiento a la antigüedad y reducción de tres meses en el periodo de prueba para los futuros asociados. En la asamblea general extraordinaria del 14 de julio 2012, de nuevo se discutió ampliamente un proyecto de Reglamento que estuvo disponible para los socios con 20 días de anticipación y en la misma se hicieron una serie de modificaciones a varios artículos. Luego de obtener el acuerdo de los socios, se realizó la presentación ante el INAES el que después de un tiempo comunicó que el mismo no había sido aprobado. Luego de muchas discusiones el Reglamento Interno se aprobó en una Asamblea del año 2014 donde se dio mucha importancia a la disciplina. Las demoras en la aprobación se debieron esencialmente a la discusión protagonizada por los socios calificados como “recomendados”, más jóvenes y con menores calificaciones profesionales que los 27 fundadores, que objetaban centralmente las normas disciplinarias en cuanto a llegadas tarde, ausentismo, faltas sin aviso, carpetas médicas, obtención de permisos para ausentarse, etc.

La redacción del mismo estuvo a cargo de un directivo de FECCOTRA tomando como base un Reglamento Interno Básico similar a los que se aplicaban en las grandes empresas privadas.

Es importante analizar en detalle las disposiciones formales que estableció el Proyecto de Reglamento Interno en materia de gestión del personal. Sin embargo, de las entrevistas realizadas recientemente a varios socios, surgió que muchas de las disposiciones que se transcriben a continuación –y que son muy severas– no tienen plena vigencia en la actualidad.

#### **f) Derechos y obligaciones de los asociados, normas disciplinarias, infracciones y sanciones**

Una decisión muy importante se tomó en una asamblea inmediatamente después de la creación de la Cooperativa y que reconocía como valor la igualdad: todos los socios, independientemente del puesto que ocuparan cobrarían igual por hora de trabajo, lo que no despertó en ese entonces resistencias, porque durante sus inicios todos los (27) integrantes eran trabajadores calificados o de oficio y había pocas diferencias entre los excedentes percibidos con respecto a los puestos equivalentes del convenio colectivo de la rama industrial.

El Estatuto menciona los “Derechos y obligaciones de los asociados”:

- a) Acatar y hacer respetar el Estatuto Social, el Reglamento Interno, las resoluciones del Consejo de Administración y las resoluciones emanadas de las asambleas de los socios.
- b) Preservar el orden, la armonía y la disciplina dentro de la Cooperativa, evitando incurrir en riñas o discusiones entre asociados o respecto a clientes o terceras personas vinculadas a la empresa, de modo de no afectar la producción en horario de trabajo, y de preservar la imagen cooperativista.
- c) Se fija la edad jubilatoria en concordancia con la que fija la ley para la actividad privada: sesenta (60) años para la mujer y sesenta y cinco (65) años para el hombre, más nueve (9) meses para gestionar trámite jubilatorio y dar la baja en la AFIP. En caso que el asociado lo solicite y se encuentre en condiciones físicas y psíquicas, con las aptitudes mentales para seguir trabajando, podrá hacerlo por un período de 5 años como máximo, sesenta y cinco (65) años la mujer y setenta (70) años el hombre. En caso de divergencia en cuanto a la capacidad física o mental, se dirimirá mediante junta médica. (pero actualmente, varios de los socios fundadores que tienen más de 70 años, ya jubilados, con aportes hechos desde la San Jorge o acumulados en empleos anteriores a su ingreso ocupan puestos de trabajo centrales: maquinistas, mecánico, calderista, electricista, JCN).
- d) Cumplir con el horario establecido, debiendo marcar tarjeta de entrada y salida. Podrá retirarse transitoriamente del lugar de trabajo con justificación de causa, previa autorización del responsable de producción (o de sector y/o Consejo de Administración) y deberá cumplir con el requisito de marcar tarjeta respecto al horario de salida y regreso. Realizar los cambios de trabajo de un plantel a otro dentro de la Cooperativa sin poder

retirarse de su puesto hasta que el asociado que debe reemplazarlo llegue a relevarlo, debiendo dar inmediato aviso al responsable.

- e) Observar asistencia y puntualidad perfecta, realizando a satisfacción la tarea que se le asigne, ajustando su desempeño a los principios de solidaridad, compañerismo y mutua cooperación. Como así también es obligación respetar los índices de productividad y metas fijadas por la Cooperativa.
- f) Concurrir puntualmente a la asamblea de socios y participar activamente en la discusión de los problemas que afecten a la Cooperativa, tratando de aportar ideas y/o sugerencias que hagan posible encontrar soluciones adecuadas a cada cuestión planteada.
- g) Comunicar con la debida antelación la ausencia al trabajo y la fecha estimada de reingreso de manera fehaciente, o en su defecto dentro de las 3 (tres) primeras horas del día en que la ausencia se produzca, debiendo posteriormente justificar ante el Consejo de Administración, el encargado o gerente el motivo de la falta. Si el motivo aludido no es suficiente para haber motivado la ausencia al trabajo, la misma podrá ser injustificada.
- h) En caso de que la ausencia al trabajo se deba por causa de una fiesta, trámites un viaje u otra situación planificable con anticipación, se debe comunicar y solicitar la ausencia del Consejo, siete (7) días hábiles antes del evento a fin de que el mismo pueda determinar la suplencia correspondiente. El consejo puede denegar el pedido cuando circunstancias extraordinarias y excepcionales en las cuales un interés superior de la cooperativa o la producción haga que el asociado no pueda ausentarse.
- i) Abstenerse de consumir bebidas alcohólicas en los horarios de trabajo, dentro y fuera de la Cooperativa.
- j) Prestar tareas más allá del horario habitual y aún en días feriados, cuando necesidades urgentes o extraordinarias en la Cooperativa así lo requieran, coadyuvando con su aporte solidario al progreso de la misma, para poder concretar sus objetivos básicos que no son otros que el bienestar de sus asociados y sus respectivas familias. Dicho esfuerzo extraordinario podrá ser requerido por el Consejo de Administración sobre la base del plan de producción establecido o quien se encuentre a cargo de la producción e ese momento.
- k) Aportar su colaboración permanente con el objeto de asegurar la continuidad del trabajo en los distintos sectores de la Cooperativa, lo cual implica que finalizada una tarea dentro del horario

habitual, se preste apoyo a otros asociados que aún no han finalizado las suyas siempre que lo pida el Consejo de Administración, el síndico o quien se encuentre a cargo de la producción.

- l) Someterse periódicamente a exámenes médicos cuando así lo disponga el Consejo de Administración de acuerdo a lo que establece la legislación vigente con el objeto de preservar su salud física y psíquica. Este requisito será indispensable de cumplir para los aspirantes a ingresar como socios de la Cooperativa.
- m) Recibir todas las notificaciones de cualquier tipo que emanen de jerarquía o de autoridad institucional y dar el “comprendido” firmando copia de las mismas lo cual no implica aceptación del contenido. Todo asociado que no se notificare será considerado de falta grave.
- n) Usar todos los elementos de trabajo y/o protección que indican las leyes de seguridad e higiene y disposiciones legales de protección del medio ambiente.
- o) Denunciar al Consejo de Administración cualquier cambio de domicilio bajo apercibimiento de tenerse por notificadas todas las decisiones y resoluciones cursadas en el obrante en el legajo de la cooperativa de no mediar dicha denuncia.
- p) Denunciar ante el Consejo de Administración, cualesquiera hechos que cometidos por asociados o no, pongan en peligro los intereses y funcionamiento de la cooperativa como así los intereses de los asociados en particular.
- q) Realizar los cursos sobre cooperativismo que el Consejo de Administración destine a los asociados para un mejor conocimiento y progreso de la empresa cooperativa.
- r) Abstenerse de usar el celular dentro de la cooperativa en horario de trabajo, salvo que se trate del uso por cuestiones de las tareas a realizar o cuando sea de acuerdo a la funciones que cumplen como asociados”.

### **g) La cuestión del ausentismo**

Dado el proceso de trabajo vigente en la Cooperativa que se considera próxima al “maquinismo”, donde la producción se desarrolla normalmente en continuo, la ausencia de los trabajadores genera problema y puede obligar a interrumpir la producción. Por eso el art. 21 establecía que cuando ocurrieran esos casos, había que confeccionar “un sumario especial abreviado el cual se instrumentará a través de planillas pre-impresas; estas planillas deberán ser uniformes y estar a disposición de los asociados en la administración de la Cooperativa”. Y en el art. 22, precisaba que “El día que ingrese a prestar sus servicios el asociado que se haya ausentado sin justi-

ficación de causa, deberá solicitar la planilla correspondiente y realizar el descargo por escrito que indique las causas por las cuales no se presentó a trabajar. Deberá en ese mismo acto presentar los certificados médicos o de otra índole que justifiquen la falta sin aviso”.

Y “es obligación del asociado, realice o no su descargo, firmar la planilla de instrumentación del sumario; no hacerlo constituirá falta grave a los efectos de las sanciones establecidas en el presente Reglamento (art. 23). “Para los casos en que la ausencia a prestar servicios sea mayor a cuarenta y ocho (48) seguidas, el art. 24 establece que el Consejo Directivo debe por carta documento intimar al asociado para que en el plazo de cuarenta y ocho (48) horas se presente a retomar las tareas y justificar las razones. Las planillas correspondientes serán adjuntadas al Legajo Personal de cada asociado se haya aplicado sanción o no (art. 25).

En cuanto a las licencias por enfermedad el art. 8 es muy estricto, con disposiciones que no se diferencian mucho de las que rigen en las grandes empresas privadas que se enfrentan a problemas de ausentismo frecuente y elevado, buscando el control y solicitando los justificativos.

La Cooperativa considerará falta grave a las obligaciones del asociado, cuando faltaran en los siguientes casos:

- a) Las ausencias injustificadas al consultorio de la empresa en los días indicados,
- b) Cuando el asociado no cumpla con los deberes de información establecidos en este artículo o incurra en falsedad de información y
- c) El socio que entorpezca su restablecimiento con conductas negligentes.

### **h) El Régimen disciplinario y sanciones**

El capítulo V se refiere al régimen disciplinario y las sanciones a aplicar por el Consejo Directivo. Ellas eran: Apercibimiento, Suspensión y Exclusión, previo sumario que asegure al asociado su legítimo derecho de defensa.

En cuanto a las infracciones, en el artículo 17 se mencionan las faltas punibles con apercibimiento, en los siguientes casos:

- a) La reducción de la producción comprobada fehacientemente.
- b) Discutir dentro del horario de tareas, las directivas sobre la forma de desempeñar el trabajo, emanadas del Consejo Directivo o de los respectivos encargados o demás responsables de las distintas

- áreas, secciones u oficinas, en quien el Consejo haya delegado las responsabilidades. Ello, sin perjuicio del derecho que le asiste a cada asociado a plantear sus inquietudes por la vía administrativa prevista.
- c) Rebaja de la calidad en la producción originada en negligencia, falta de atención o cuidado del asociado.
  - d) Falta de cumplimiento a las directivas o instrucciones del Consejo de Administración.
  - e) Ausencia de utilización de la vestimenta o uniforme de trabajo que la cooperativa provea por razones de seguridad o presencia.
  - f) Abandono del lugar de prestación de tareas, en todos aquellos casos que, por la importancia de las mismas, el peligro que las máquinas lleven ínsito o por otras circunstancias exijan por el bien de la cooperativa y la producción como así por la seguridad de todos los asociados que el socio que se encuentre realizando esa función no se aleje del objeto que constituye dicha tarea más allá de lo que la ciencia y la práctica aconsejan.
  - g) Ausentarse de la cooperativa durante la jornada de trabajo sin solicitar autorización previa al Consejo de Administración y sin que medie causa justificada y razonable.
  - h) Reiterada pérdida injustificada de horas de trabajo.
  - i) El descuido, la negligencia o la falta de atención en el cuidado y conservación de los equipos, rodados, instalaciones, útiles y elementos de la Cooperativa.
  - j) Segunda llegada tarde al trabajo.
  - k) Primera falta sin aviso o injustificada.

Las faltas podrían ser punibles con suspensión de varios días o castigadas con exclusión.

El art- 18 establece que “serán consideradas faltas punibles con suspensión los reiterados apercibimientos, que es la comisión de dos o más faltas que den lugar a la sanción de apercibimiento, dentro de un ejercicio económico”.

Y el art. 19 concluye que “Las suspensiones se aplicarán conforme a la gravedad de la sanción, entre un mínimo de un (1) día y un máximo de treinta (30) días”.

Serán consideradas faltas graves, punibles con exclusión, según el art. 20, cuando se incurra en los siguientes problemas:

- a) Reiteradas suspensiones.
- b) Robo o hurto de objetos pertenecientes a la

Cooperativa, a sus asociados y/o a toda persona o institución.

- c) Daño moral o material a los intereses de la Cooperativa.
- d) Promover desórdenes o riñas dentro o fuera del lugar de trabajo,
- e) La negligencia manifestada en el trabajo, que afecte a la imagen comercial y empresarial de la Cooperativa.
- f) Cualquier daño o pérdida que sufra la Cooperativa, asociado o terceros como consecuencia de la ausencia del asociado del lugar de trabajo.
- g) Difamar o calumniar a un asociado de la Cooperativa.
- h) El abandono de tareas. Será considerado incurso en la misma el asociado que, previamente intimado en forma fehaciente a reintegrarse a prestar su trabajo personal, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes a dicho requerimiento no compareciere ni contestare por ningún medio justificando su conducta.
- i) El atentado o el daño intencional o provocado por negligencia a las instalaciones, maquinarias y en los demás elementos propiedad de la Cooperativa.
- j) Percibir, directa o indirectamente por interpósita persona, comisiones o cualquier utilidad en las compras o ventas de la entidad, salvo en los casos en que hubiere resolución fundada del Consejo de Administración “ad-referéndum” de la Asamblea autorizándolo”.

El Reglamento concluye esta sección estableciendo que “En todos los casos, cuando haya daño económico se exigirá al asociado responsable el resarcimiento pecuniario a la Cooperativa, descontado de sus retornos y/o capitalización, sin perjuicio de las acciones legales que correspondan”.

Al final del artículo se especifica que “esa enumeración es meramente ejemplificativa y no excluyente de otras situaciones que a consideración del Consejo Directivo sean pasibles de dicha sanción. Según la situación y la gravedad dada por el caso particular estas infracciones según la razonable apreciación del Consejo Directivo pueden ser pasibles de las sanciones más graves previstas en este Reglamento”.

### **i) Las disposiciones sobre la salud de los trabajadores.**

En materia de salud laboral, el art. 9 del Reglamento especifica que la cooperativa deberá llevar un legajo de salud de cada asociado. En los lugares expuestos a contaminación o a ruidos excesivos se realizarán periódica-

mente los exámenes médicos y mediciones adecuadas, aparte de las medidas de protección que sean necesarias o, en su caso los cambios de lugar de trabajo, todo ello de acuerdo al mejor cuidado y desenvolvimiento de los asociados para que no vean afectada su salud personal. Y en cuanto a los equipos de protección personal, el art. 28 establecía que la Cooperativa proveerá a los asociados y aspirantes, para ser usados en el lugar de trabajo, dos (2) equipos de trabajo. Uno de los equipos se entregará en el primer bimestre del año y el otro en el cuarto bimestre. Los asociados que se desempeñen en la administración y comercialización tendrán derecho a uniformes, corresponde al Consejo de Administración su determinación tratando de que en los mismo figure el logo y nombre de la Cooperativa.

El art. 29 obliga a entregar botas o botines antideslizantes al personal que cumpla sus tareas en lugares húmedos y el art. 30 impone que la Cooperativa entregará a cargo de los asociados que se desempeñen como choferes, acompañantes y a todo trabajador que realice tareas a la intemperie en forma permanente, una campera o saco de abrigo. Los socios serán responsables de su conservación y aseo y su reposición se hará cuando el desgaste por el uso normal lo justifique, debiendo acreditar dicha circunstancia el asociado mediante la entrega de la anterior ropa de trabajo. Igualmente se hará entrega del equipo de lluvia. La implementación y determinación de las prendas será función del Consejo de Administración. Y en el art. 31 se establece que la cooperativa deberá proveer de equipos y elementos de seguridad personal acordes a las tareas y funciones que desempeñe el asociado teniendo en cuenta las normas de seguridad e higiene en el trabajo. Su uso será obligatorio.

Por otra parte, el art. 32 establece que la cooperativa facilitará a los asociados las herramientas y útiles necesarios para el desempeño de aquellas tareas cuyas características especiales lo requieran. Dichos elementos serán entregados bajo recibo y el trabajador será responsable de su buena conservación. En caso de pérdida, rotura o inutilización de los elementos debido a negligencias del asociado responsable, este deberá reponer el elemento del caso o en su defecto pagar a la cooperativa el importe correspondiente, el que podrá ser descontado del anticipo de retornos que le correspondiere. Si no hubiera mediado negligencia del asociado, la Cooperativa le entregará nuevamente el elemento inutilizado o perdido. Pero el asociado que no use los elementos de seguridad, como la vestimenta provista por la Cooperativa, será pasible de las sanciones previstas en el capítulo correspondiente de este Reglamento (art. 33) Y como sanciones monetarias en caso de que cualquier accidente que se ocasione o se vea agravado por la falta de uso por el aso-

ciado de los equipos de seguridad provistos por la Cooperativa, el mismo será afrontado en su totalidad –o en la medida del agravamiento– por el socio que ocasionó por estas causas el accidente. En el caso que no pueda concurrir a trabajar como consecuencia del accidente derivado por la falta de uso de la ropa e implementos de seguridad; las horas que por dicha causa no sean trabajadas no se computarán para el anticipo de retornos mensual ni para el total de horas trabajadas anuales a los efectos de los excedentes de fin de ejercicio si los hubiera; igual temperamento se aplicará para cualquier otro tipo de accidente que sea ocasionado por culpa o por negligencia del asociado que lo sufre.

Ahora bien si el accidente o suceso fuera la consecuencia del riesgo que conlleva la tarea desempeñada por el asociado o por factores ajenos a su persona, le serán computadas (remuneradas) las horas que venía desempeñando al momento de producirse el accidente para discriminar los anticipos de retornos y excedentes de fin de ejercicio.

En caso de fallecimiento de un familiar directo, el Reglamento Interno establece que “La Cooperativa deberá obligatoriamente enviar una ofrenda floral al velatorio, será obligación del Consejo de Administración ocuparse de su cumplimiento. Es obligación de uno por lo menos de los miembros del Consejo, concurrir al velatorio y asistir moralmente y económicamente a la familia del asociado siempre que las circunstancias lo permitan, evitando caer en discriminaciones”.

#### **j) Prevención de riesgos del trabajo**

Si bien no había en San Jorge un ingeniero o técnico encargado de la seguridad e higiene, el control del uso de los equipos de protección personal estaba a cargo del Jefe de planta y de los jefes de turno y era obligatorio el uso de los equipos de protección personal con sanciones en caso contrario. Pero en la actualidad, ese puesto de trabajo no está ocupado en permanencia. Una Técnica en Seguridad e Higiene asumió esta función durante varios años hasta mediados de 2019, por su iniciativa se pusieron carteles y señales de seguridad y se distribuían protectores contra mosquitos y venenos para los roedores, animales que se reproducían y habitaban entre los fardos de papel a reciclar. En varias oportunidades la misma propuso incorporar medidas de protección ergonómica en las máquinas y herramientas, pero su implementación era muy lenta por falta de recursos. Se ha constatado –y se ha confirmado mediante las encuestas– que varios trabajadores sufrieron accidentes, incluso graves, y que los operarios no utilizaban, –o no lo hacían siempre y a todos–, los equipos de protección personal (EPP), salvo los zapatos

de seguridad (muy gastados). Aducían que no necesitan los EPP “porque ellos conocen bien el oficio”, “saben cuidarse solos” y porque “les causan molestias y dolores”. Últimamente la explicación recibida es que por las razones económicas mencionadas “la Cooperativa no reemplaza los que estaban inutilizados o gastados”.

#### **k) Faltas de disciplina y sanciones**

En casos de faltas graves, el Reglamento Interno y el Estatuto establecen la posibilidad de exclusión del socio. Pero según los socios fundadores entrevistados, y como sucede en otras cooperativas, el colectivo es reticente a las expulsiones. Son los nuevos ingresantes y los más jóvenes los que más concurren a esas asambleas cuando se van a tratar esos temas y son “más blandos” para sancionar; adoptan una postura de solidaridad con los socios sancionados, pensando que eso les podría también suceder a ellos. Y en algunos casos, trabajadores que habían sido excluidos fueron reincorporados por otra asamblea. Esa es una de las posibles explicaciones de que solo después de varios intentos se pudo aprobar hace unos años el Reglamento Interno previsto en el Estatuto y en la Legislación cooperativa.

Uno de los procedimientos más utilizados cuando hay que aplicar sanciones ejemplares y en casos de gravedad o de reincidencia, consiste en que el presidente habla personalmente con ese socio y le propone una salida consistente en su renuncia a la cooperativa para no tener que generarle una incomodidad y poner a votación en la asamblea su exclusión como socio.

Si el socio acepta y renuncia, le corresponde la compra de sus acciones. El cálculo del valor actual de las mismas es complicado de hacer y lo efectúa el contador, tomando en cuenta los años de antigüedad, las horas trabajadas así como el precio del papel que se considera un punto de referencia. Según los directivos entrevistados, el monto total a percibir por un socio que fuera desvinculado en 2019 era de aproximadamente 1.000.000 de pesos, pero que se cobraría con retrasos y en varias cuotas.

### **4. Estratificación interna del personal. Heterogeneidad de actitudes y comportamientos**

Cuando recomenzó la actividad, luego de constituida la cooperativa, se necesitaba completar la plantilla de personal. Muchos de los que se habían ido cuando la empresa quebró volvieron cuando la Cooperativa empezó a funcionar pues el desempleo era elevado ese año y pidieron ingresar a la nueva empresa ahora cooperativa.

Pero no todos fueron reincorporados pues, recuperando la memoria, los fundadores identificaban a quienes consideraban que no deberían ser de nuevo admitidos, pues habían sido conflictivos, faltaban mucho sin justificativos y porque tenían problemas de adicciones.

Una primera tanda de reclutamiento de personal cubrió los puestos claves de ayudantes de las máquinas, que eran absolutamente necesarios cuando se reinició la producción de manera normal, a fin de aumentar las ventas y poder obtener excedentes. Esos trabajadores que se incorporaron desde fines de 2001 y comienzos de 2002 cuando se inician las tareas de producción, tenían conocimientos de oficio para reemplazar a los que se habían ido. En conjunto las jornadas de trabajo para todos eran prolongadas, generalmente 12 horas diarias los siete días de la semana, recibiendo a cambio, pero de manera irregular, un escaso retorno de excedentes “por quincena o por semana”. Pero como no eran asalariados, no tenían la cobertura de las obras sociales, protección contra riesgos del trabajo, ni se hacían aportes al sistema previsional.

El Reglamento Interno establecía en el artículo 12, cuando se hacía referencia a los retornos a cuenta de excedentes, que el régimen de retiros, de anticipos de retornos mensuales, para los asociados se establecía de acuerdo a varios criterios: número de horas trabajadas, horas de licencia, antigüedad, categorías (según el viejo CCT), la responsabilidad en materia de producción, administración y comercialización. Pero esos criterios fueron dejados de lado parcialmente cuando se decidió pagar a todos los socios el mismo monto por cada hora de trabajo.

Meses más tarde de esos primeros reclutamientos, en una segunda tanda se incorporaron trabajadores más jóvenes y con menor calificación para desarrollar tareas de apoyo, como “ayudantes”. Según relatan los fundadores que aún se encuentran en actividad, estos nuevos socios accedieron a sus puestos sin haber pasado un concurso o una prueba de selección en función de su nivel educativo, su formación profesional o su experiencia anterior en el rubro, sino simplemente porque habían sido **recomendados** por los socios fundadores en virtud de relaciones familiares, de parentesco, amistad, o vecindario, que deseaban lograr un empleo para ellos dada la dramática situación que estaba vigente. Se trataba de jóvenes, varones en su inmensa mayoría que estaban desocupados o que buscaban su primer empleo, algunos habían desertado del sistema educativo y no habían adquirido la formación profesional para desempeñarse en la actividad papelera. Ingresaron entonces “por recomendación” como la calificaron los directivos

entrevistados: lo hicieron primero en calidad de contratados pues la Ley preveía un periodo temporario de hasta seis meses en esa condición, antes de incorporarlos como socios. Este mecanismo “familiar” de gestión para la selección del personal generó posteriormente problemas de disciplina, conflictos laborales y personales que perjudicaron el clima laboral inicial.

Analizando ahora en perspectiva la evolución de la fuerza de trabajo de la cooperativa y las opiniones recibidas en las entrevistas se observa que desde su inicio se ha ido conformado una cierta “estratificación” de la fuerza de trabajo en varios sectores teniendo en cuenta varios factores: la época de ingreso en la Cooperativa, sus calificaciones profesionales, el puesto de trabajo ocupado, su edad y si habían participado en la ocupación o en el inicio de la Cooperativa. Pero el criterio diferencial era el compromiso con el futuro de la cooperativa. Estos factores condicionaron o determinaron su grado de involucramiento actual en la vida de la Cooperativa, que es muy heterogéneo.

A) **Los fundadores**, son trabajadores calificados y ahora son generalmente conductores de las máquinas o responsables de los talleres, del *pulper*, mecánica, electricidad y calderería, todos de edad avanzada, muchos de ellos actualmente jubilados pero que continúan en actividad. El punto de reunión de estos operarios entre sí y con los directivos de la cooperativa es el taller de electricidad donde concurren a reuniones y también para conversar, comer algo, y tomar mate. De manera autónoma construyeron con material en desuso un horno eléctrico artesanal en el taller de electricidad para cocinar frecuentemente la carne para varios grupos de trabajadores. Es un espacio muy visitado. Todos ellos ocupan actualmente puestos estratégicos pero no está preparado su reemplazo teniendo en cuenta su edad.

En la actualidad, ellos están en mayor o menor medida desanimados y desconformes con el funcionamiento productivo de la cooperativa, por la frecuencia de las paradas debido a problemas técnicos, la irregularidad de la producción, las dificultades para recibir regularmente los insumos, la disminución del volumen de producción y de la calidad generados debido al deterioro de las máquinas y sus frecuentes averías, y a menudo comparan desventajosamente esa situación con la experiencia que habían tenido en las empresas Victoria y San Jorge o en el periodo inicial, de fuerte crecimiento productivo de la Cooperativa que se sitúa entre 2003 y 2008.

Las clausuras temporarias provocadas por las denuncias de contaminación del arroyo y la interrupción del servicio de gas y electricidad a causa del retra-

so o la falta de pago de los servicios, les provocan mucha inquietud y mal humor. Critican mucho a los que entraron “recomendados” por ser familiares o amigos -incluso de ellos mismos- sin tener las calificaciones y competencias necesarias, porque en su opinión eso contribuyó a aumentar la indisciplina, el ausentismo, porque “cada uno hace lo que quiere” y falta el involucramiento con una empresa que ellos habían recuperado “gracias a sus esfuerzos y sacrificios”. Con frecuencia estiman que ahora “a nadie le importa nada”, que algunos de los “recomendados” oponen resistencias a cumplir tareas ajenas a su puesto de trabajo y rechazan a los “viejos” que les dan órdenes, porque “no son esclavos”, por “ahora ellos son los dueños”.

B) **La “Segunda generación”**. Son unos pocos trabajadores de entre 40 a 60 años. Algunos de ellos, miembros actuales del Consejo Directivo, están a cargo de la gestión empresarial y hacen mayor atención a la disciplina y al presentismo de los socios que consideran la condición para el aumento de la producción y cuidado de la calidad. Ellos quisieran que la cooperativa funcione en continuo como si fuera una “verdadera empresa” y lograra suficientes excedentes como para pagar sin incertidumbre las deudas con los proveedores y los servicios de electricidad, gas y agua, y poder distribuir sin demoras retornos a los asociados.

Ellos y los fundadores no están de acuerdo con la igualación del monto de las tarifas horarias decididas independientemente de las calificaciones y los puestos de responsabilidad en la producción, pero no trataron de dejarlo sin efecto convocando a una asamblea.

En compensación, si lograron que en las Asambleas se redujera la jornada de trabajo de 12 a 8 horas por turno (porque consideraban que a partir de cierta cantidad de horas es muy baja la productividad), instauraron un pago porcentual de 3% por año de antigüedad (que beneficiaba directamente a los fundadores debido a su edad) independientemente de sus calificaciones o del carácter estratégico de los puestos que ocupaban (como sería el caso si se aplicaran las categorías del convenio colectivo de la rama de actividad). Hasta recientemente, cuando se interrumpía temporariamente la producción por alguna razón no se dejaba sin efecto el pago de las horas correspondientes. Se restableció un plus por trabajo nocturno y el pago de un 50% adicional si hacían horas extras (que hasta años atrás se pagaban a veces incluso cuando la producción se interrumpía varios días) y se mantuvo hasta recientemente el pago de un complemento monetario para la comida (pues dada la

duración de la jornada muchos comen dentro de la fábrica).

Los síndicos son miembros de este segundo grupo que tiene una actitud empresarial y buscan la eficiencia, tienen una predisposición activa hacia la polivalencia pues van en auxilio de los sectores donde hay problemas y de manera temporaria reemplazan a los que faltan. Pero no llegan a ocupar los puestos de conductores cuando ellos están ausentes.

- C) Un tercer grupo constituido por los más jóvenes, muchos de ellos ingresaron por sus relaciones familiares o de amistad con los fundadores, **los llamados “recomendados”**. Entre ellos se cuentan los ayudantes de los conductores y los que hacen tareas operativas pero menos calificadas (acomodar y acarrear fardos, limpieza del patio, ayudar en la carga y descarga de camiones).

Hay una ruptura generacional y cultural muy fuerte con respecto a los fundadores y los de la segunda generación antes analizados, pues no vivieron la experiencia de la ocupación y aunque son o fueron familiares o amigos de los fundadores, no participaron en las actividades de educación o formación cooperativa porque entraron cuando se habían desarticulado las actividades culturales internas y las relacionadas con el barrio. Ellos no tienen una sólida cultura cooperativa y son reacios a participar en esos cursos. Trabajan en la empresa cooperativa pero sin apegarse plenamente a ella, la viven simplemente como “su lugar de trabajo”, y permanecen en la cooperativa básicamente porque tienen estabilidad en el empleo dada su calidad de socios, pero además porque no hay muchas posibilidades alternativas de empleo en el mercado de trabajo local. Además, para encontrar afuera la Cooperativa un empleo con un nivel de salarios equivalente al excedente mensual, tendrían que cumplir ciertos requisitos en materia de formación profesional y comprometerse a asegurar una asidua presencia y cumplimiento de horarios. No vivencian la cooperativa como socios y dueños de ella, se comportan como asalariados tradicionales sobre todo en los momentos de crisis, pues cuando disminuyen los excedentes piden literalmente “aumentos de salarios”.

Es dentro de este grupo donde se constata un mayor ausentismo y donde las autoridades de la Cooperativa identifican a socios que podrían desvincular si los problemas de comportamiento generados por ellos son de mayor gravedad, pues se quiere “erradicar a las manzanas podridas” como afirmó uno de los directivos actuales. Para ello proponen desvinculaciones aunque raramente piden que sean sancionados por la asamblea; lo más frecuente es tratar de “hacer

arreglos”, antes de esa instancia de expulsión y sin que el hecho de ser familiares de los fundadores fuera un pretexto para su permanencia. Los criterios de desvinculación más frecuentemente aplicados son: el ausentismo y llegadas tarde con frecuencia y sin justificativos, la indisciplina para asumir tareas diferentes o adicionales con respecto a los de su puesto habitual, peleas internas, e incluso las pocas adicciones a la droga o el alcohol comprobadas (“con las manos en la masa”). En el periodo reciente se han desvinculado por esos dos mecanismos una decena de trabajadores, entre socios y contratados.

Este tercer grupo mantiene relaciones más estrechas entre sí; son los que permanecen mucho tiempo en actitud pasiva en pequeños grupos cuando las máquinas funcionan de manera regular, conversan intensamente dentro y fuera de sus puestos de trabajo y en ese lugar comen, toman mate o gaseosas, consultan en permanencia el teléfono celular, escuchan música o partidos de fútbol y son los que más critican a los directivos (“los que están allá adelante”) por lo que consideran “injusticias” organizacionales. Por ejemplo manifestaron que algunos de los directivos tienen la autorización para vender por su cuenta y de manera personal rollos de papel higiénico que compran a la Cooperativa a un precio que consideran por debajo del costo (consideran que eso reduciría los excedentes que les podrían repartir) y que ellos venden y distribuyen en kioscos y comercios de barrio por fuera de la jornada de trabajo.

- D) **Un pequeño grupo tiene a su cargo actividades de gestión** que se llevan a cabo en las oficinas de la entrada. Las dos empleadas administrativas son las únicas mujeres que trabajan desde hace mucho tiempo en la cooperativa. Ellas, así como los miembros del consejo directivo, ocupan las oficinas en la entrada de la fábrica donde tienen su sede las autoridades de la cooperativa. Este es un edificio construido en buenas condiciones por la Municipalidad para compensar por el terreno que tuvieron que ceder para ampliar el cauce del arroyo “El Gato” y es el lugar a donde van los socios para hacer trámites. Desde allí es que habitualmente el Secretario a través de una ventanilla controla el peso de los papeles y cartones a reciclar que les venden como insumos de las dos grandes máquinas, pide al tesorero que trabaja en la oficina cercana el pago a los proveedores y donde finalmente se verifica la carga de los camiones que transportan las bobinas.

Un quinto sector es el que realiza al aire libre tareas de apoyo para la limpieza y acomodamiento, la carga y descarga de insumos y de bobinas, y los que atienden la portería donde están trabajadores de mayor

edad o con alguna incapacidad laboral producida a causa de accidentes de trabajo ocurridos en la fábrica. Ellos son los que informan oralmente las novedades a los trabajadores que ingresan a la planta, y a los proveedores y los que marcan con la tarjeta el ingreso de los trabajadores en el reloj.

Se presentan a continuación, de manera sintética, los principales problemas del contexto socioeconómico local que a comienzos de 2020 acechan continuidad de la Cooperativa e hipotecan el futuro.

## 5. La Cooperativa y su inserción en el territorio. Cuestionamiento del vertido de efluentes en el Arroyo del Gato

Esta cuenca “El Gato” es extensa con una superficie de 98 km<sup>2</sup> y 25 km de longitud. “El Gato” cruza de oeste a este el partido de La Plata y Ensenada y se calculan 400 mil personas que viven precariamente sobre toda la cuenca.



Cuadro 1: Obras de primera etapa en la cuenca del arroyo del Gato. Fuente: DPOH

Un problema judicial sobre aspectos ecológicos relacionados con la calidad y control de los afluentes amenaza la fábrica desde antes de creación de la cooperativa (Causa FLP 24175/2015, Cooperativa infracción a la Ley 24051, art. 55). La autoridad que se ocupa de los problemas ambientales es la Unidad Fiscal de Investigaciones en Materia Ambiental (UFIMA), que ya había categorizado a los efluentes de la Cooperativa en 1997 como de “tercera categoría” por su potencial poder contaminante. Según el fallo judicial adoptado en 2012, la Cooperativa no había hecho un estudio del impacto ambiental al que estaba obligada referido a la generación de residuos especiales que son arrojados al arroyo “El Gato” sin su previo o debido tratamiento.

Una denuncia contra la Cooperativa realizada en ese año 2012 afirmaba la existencia de numerosas irregularidades de tipo administrativas entre las que se mencionaron: a) no exhibir estudio de impacto ambiental, b) no tener disponible la declaración jurada de efluentes gaseosos, c) no contar con la documentación actualizada de la totalidad de los aparatos sometidos a presión, d) no constaban que se hubiera hecho la inscripción de la Cooperativa como generadora de residuos especiales, e) no habían contraído un seguro ambiental, etc.

La Autoridad del Agua de UFIMA obligó a suspender nuevamente la producción por 30 días en 2012 porque se comprobó que sin el debido tratamiento la coopera-

tiva seguía tirando desechos que se consideran peligrosos porque contaminaban al arroyo y ponían en peligro la fauna ictícola y salud de las poblaciones ribereñas hasta la desembocadura en el Río de la Plata.

Posteriormente el diario El Día, a partir de noticias periodísticas extraídas de un portal de Internet, dio cuenta de que el 1° de marzo de 2017 los vecinos que habitaban cerca de la vera del arroyo denunciaron que desde un caño de la Cooperativa se lanzaba un extraño “líquido color violeta” que alertó y preocupó a los vecinos de la zona, dando lugar a una nueva denuncia que se acumuló con la iniciada anteriormente y dio lugar a la clausura por varias semanas.

La clausura se levantó preventivamente después que la Cooperativa contratara a una química que hizo un estudio y cuyo informe dictaminó que la Cooperativa ya no evacuaba más residuos peligrosos pues se había logrado una mejora en la calidad del efluente.

Posteriormente, el 23 de marzo de 2018, el abogado de la Cooperativa dio cuenta de las mejoras, pero puso de manifiesto que las obras que habían sido realizadas en la planta de la cooperativa en cumplimiento de la manda judicial, fueron destruidas debido al avance de la obra “Saneariamiento de la Cuenca del Arroyo del Gato” llevadas a cabo por el Ministerio de Infraestructura del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Acompañaron entonces un certificado de ALFA CONSULTORES S.A. firmado por el Ing. Armando Paladino en el cual se informa que -debido a la destrucción de las obras que ya había realizado la Cooperativa de Trabajo Papelera Platense- la misma se inscribió en la Resolución N° 333 de la ADA, mediante la cual se les otorgaría un permiso de vuelco provisorio por un año en el estado en que se encuentre el sistema de tratamiento, debiendo la empresa en ese lapso completar y normalizar los faltantes.

Pero un análisis posterior, pedido por la Autoridad del Agua y a cargo de un grupo de expertos de la Facultad de Ingeniería de la UNLP, dio el mismo resultado anterior: la Cooperativa no cumplía con los parámetros del vuelco de efluentes y aplicó nuevas sanciones. La Cooperativa designó por su parte al Dr. de Arrieta directivo de FECOOTRA para defenderla en dichos juicios, quien manifestó a las autoridades la intención de sus defendidos de mejorar la calidad de los recursos hídricos y la eficiencia de la cooperativa, razón por la cual solicitaron acceder a todos los beneficios que ofrecía el Programa de la ADA sobre Reconversión Tecnológica de Vertidos Industriales.

Pero la UFIMA de nuevo dictaminó finalmente que los efluentes contenían residuos peligrosos que podían contaminar el Río de La Plata y dañar a seres vivos y al medio ambiente y que “la Cooperativa no cumplía con los requisitos mínimos del tratamiento de residuos peligrosos y no se adoptaron los cuidados necesarios para evitar o disminuir la contaminación”. Por lo tanto decidieron aplicar sanciones.

Según el JUZGADO CRIM. Y CORR. FEDERAL DE LA PLATA N° 3, expediente 24175/2015, el informe final de la inspección concluyó que la firma Cooperativa 1) no cumplía con los parámetros de vuelco indicados en la normativa provincial, 2) el sistema de tratamiento de efluentes de la papelera no estaba funcionando correctamente, 3) los valores observados mostraban que los límites se superaban luego del vuelco del efluente de la cooperativa, y que en las condiciones en las que se encontraba, impactaba de manera negativa en la calidad del agua del arroyo.

Esta causa se inició a raíz de la denuncia del titular de la Unidad Fiscal de Investigaciones en Materia Ambiental (U.F.I.M.A.), y las recomendaciones se dividieron en tres etapas: acciones inmediatas (urgentes), acciones a corto plazo (30 días) y acciones a mediano plazo (120 a 180 días). El abogado defensor de la Cooperativa informó que procedieron a la contratación de un ingeniero, que se abocó a la construcción del sistema de desinfección de efluentes que se les había ordenado y que ya se encontraba en funcionamiento e invocando la Resolución N° 333 de la ADA. El mismo solicitó un permiso de vuelco provisorio por un año en el estado en que se encuentre el sistema de tratamiento debiendo la empresa en ese lapso completar y normalizar los faltantes. La mencionada Resolución establece “*que amerita sanciones el que, utilizando los residuos a que se refiere la presente ley, envenenare, adulterare o contaminare de un modo peligroso para la salud, el suelo, el agua, la atmósfera o el ambiente en general...*”. Pero posteriormente, los representantes de la Cooperativa informaron que por la propia condición de cooperativa, no contaban con el suficiente caudal económico como para afrontar los acondicionamientos que la planta de tratamiento y la fábrica en general ameritaban. En agosto del año 2019, se adoptó otra medida judicial que en la sección VI de la Valoración del fallo, se plantea que “*al analizar se verificaron efectivamente los elementos necesarios para tener por consumado prima facie el delito y en consecuencia concluye que la lesión al medio ambiente ha quedado demostrada de forma elocuente con los peritajes efectuados en el marco de la investigación que fueron oportunamente aportados y por el cual se ha acreditado la existencia de parámetros objetables en las muestras obtenidas de los efluentes volcados por la Cooperativa*”.

En función de esas consideraciones se resolvió aplicar multas y un procesamiento sin prisión preventiva a todos quienes en el momento en que se radicó la denuncia cumplían el rol de presidente, secretario y síndico, añadiendo que en el caso de que no procedieran al pago de 600.000 pesos cada uno o no dispusieran de bienes, se decretaría su inhabilitación general para realizar actos de comercio. Este fallo –de difícil cumplimiento por parte de los imputados– ha dado lugar a un pedido de reconsideración por parte de la Cooperativa. Pero todavía está vigente.

A la fecha de redacción de este Informe, junio de 2020, no se conoce el estado de la situación en esta materia, pero la cooperativa sigue funcionando.

El problema con los efluentes y la contaminación se agravó porque ahora ya no se dispone internamente del laboratorio para analizar las muestras y la cooperativa aduce que no tiene los recursos como para instalar un sistema adecuado de purificación como el que demanda la Autoridad del Agua que tiene un costo muy elevado. Los trabajadores a su vez minimizaban el problema, sospechan la existencia de “pedidos de coimas”, y uno de ellos afirmó que se exageraba, porque *“por el caño del vertedero sale un producto que no es nocivo, y cuando se mira el arroyo se observa que allí se alimentan animales, hay pájaros y hasta reapareció la vegetación. Ahora quien contamina el arroyo viene desde atrás, son Carrefour y Walmart”*.

## 6. Las disposiciones del Código Urbano

De acuerdo con las normas edilicias y de uso del suelo en el Gran La Plata, la Cooperativa quedaba fuera de los parámetros establecidos en el código urbano para la localización de industrias en el área, pero considerando su preexistencia a la norma, quedó finalmente incluida como parte de los denominados “usos tolerados”.

Según el código del uso de la tierra urbana, en 2001 la Cooperativa podía seguir desarrollando su actividad pero no podría ampliarse o vender su terreno para uso industrial. Asimismo, les informaron que debían efectuar las reformas pertinentes y volvieron a indicar que debían mejorar el sistema de purificación de efluentes para disminuir los impactos que ocasiona su funcionamiento sobre el curso del arroyo “El Gato”. De este modo, su expansión o re-funcionalización que se había previsto después de constituida la cooperativa para hacer frente al aumento de la demanda surgida posteriormente, no pudo efectuarse mediante una extensión en altura del edificio o en la superficie ocupada. Ante esto, la Cooperativa evaluó a finales de la primera década de su creación y cuando el mercado les era favorable, la al-

ternativa de trasladarse al Parque Industrial que acababa de crearse en el partido de La Plata, pero para eso se necesitaba mucha inversión destinada a la construcción de infraestructura, desmontar las viejas máquinas, hacer la mudanza y comprar maquinarias más modernas.

Ese proyecto no avanzó debido a las dificultades para acceder al crédito.

La mayoría de las ERT que adoptaron la forma de cooperativas de trabajo no suelen ser consideradas sujetos de crédito por los bancos privados y otras instituciones financieras, porque estiman que éstas tienen bajos excedentes como para pagar los créditos y no siempre poseen la propiedad del inmueble, ni de las máquinas para colocar como garantías o prenda hipotecaria o su valor es reducido. Y en consecuencia si por retrasos en los procesos de expropiación y transferencia de los bienes de la empresa quebrada algunas cooperativas no fueran formalmente propietarias del edificio y de los medios de producción, existe la probabilidad de un eventual desalojo por parte de los ex propietarios dejando sin actividad a la ERT-Coop y sin poder pagar el crédito. Pero este no es el caso de la Cooperativa que desde 2005 es propietaria del terreno y de la planta fabril.

## 7. Montos de las tarifas de los servicios públicos, retrasos en el pago y paro de actividades.

En julio del 2019 la distribuidora Camuzzi cortó el suministro de gas a la cooperativa, porque mantenía una deuda elevada durante varios meses producto de no poder pagar el consumo, debido a la ya mencionada reducción de los excedentes generados y al crecimiento exponencial de las tarifas.

Ese mes, y durante varios días, todos los socios de la Cooperativa bloquearon pacíficamente el Camino Centenario, pusieron tambores metálicos para impedir el tráfico y procedieron a quemar neumáticos para llamar la atención pero sin agredir a los transeúntes. La policía no los reprimió ni desalojó, pero desviaron el tráfico en las dos direcciones.

Las deudas se fueron acumulando desde el año 2018, a partir de la clausura de la Cooperativa por parte de Autoridad del agua, en la que exigían modificar el tratamiento de los efluentes contaminantes que se vertían al arroyo. El aumento de las tarifas debido a la política de ajuste fiscal y reducción de los subsidios llevada a cabo durante el periodo 2015–2019 fue considerable, pues un directivo de la cooperativa afirmó *“En los últimos*

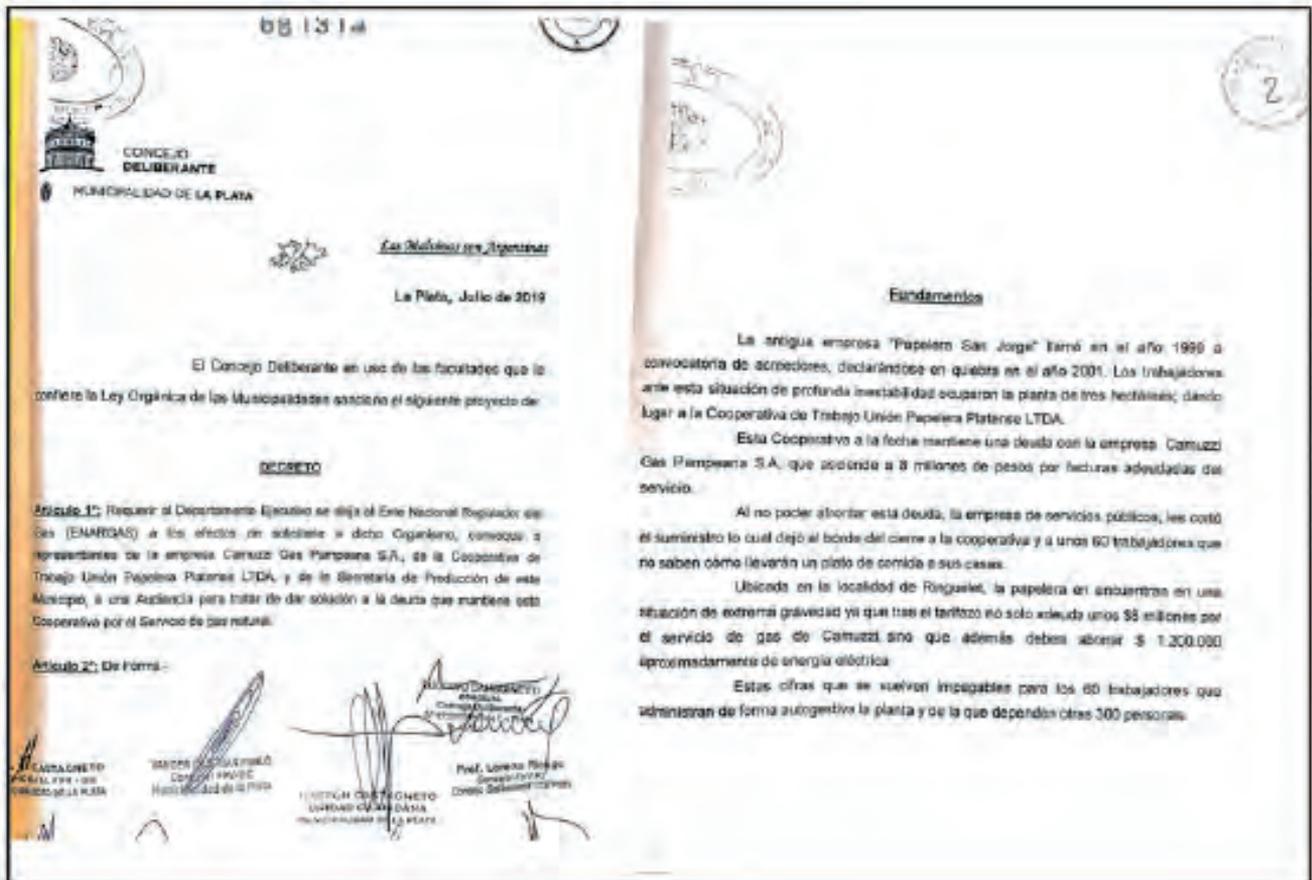
tres años, desde que empezó el tarifazo, trabajamos para poder pagar tres millones de pesos mensuales en servicios”, expresó R.por Radio Colonia.



Imagen 6: Fuente Diario El día, La Plata julio de 2019.

Los directivos de la Cooperativa afirmaron que “en esta oportunidad, elevamos un proyecto al Consejo Deliberante donde requerimos al Intendente Garro que intervenga ante el ENARGAS para que convocara a la empresa Camuzzi, a la Secretaría de Producción del Municipio y a la Cooperativa a una audiencia para evitar el cierre de la papelera”.

Los directivos pidieron la intervención del Estado para ayudar a encontrar una solución, recordando que la situación ponía en peligro la situación laboral de unos 60 trabajadores socios de la cooperativa, sus familiares y también de aproximadamente 250 recicladores urbanos (“cartoneros”) que les proveían los recortes de papel y cartón.



Cuadro 2: Proyecto presentado en el Consejo Deliberante de La Municipalidad de La Plata

Se reunieron varios días en el Camino Centenario, frente a la entrada de la Cooperativa desde las 9 AM para interrumpir el tránsito y visibilizar el problema. Los medios de prensa locales se hicieron eco de la situación, comunicando que

“Trabajadores de la Cooperativa se encuentran en una situación crítica al no poder pagar las facturas de los servicios de

la histórica papelera de Ringuet y por eso salieron a la calle este miércoles. Desde las 9 y durante varias horas cortaron el Camino Centenario a la altura de 515 para visibilizar el reclamo. Los obreros piden la intervención urgente por parte del Estado ante la posibilidad de un nuevo cierre, teniendo en cuenta que en 2001 la planta cerró y reabrió como Cooperativa, en manos de sus trabajadores”.

Las autoridades de la Cooperativa le ofrecieron a Camuzzi pagar un 50% de la deuda y renegociar la parte restante a través de un plan de pagos, pero la empresa proveedora de gas se negó, cortó el servicio y se interrumpió la producción. En consecuencia hubo que buscar otra empresa proveedora de gas para reemplazarla.

## 8. El contexto macroeconómico y social durante el periodo 2015-2019

En los capítulos VI y VII se analizarán las dimensiones macroeconómicas de la actual crisis que afectan a la Cooperativa.

Pero a nivel microeconómico la Cooperativa atravesaba a comienzos de 2020 una situación difícil debido a varios años de recesión económica, con caídas de la demanda de papel, la elevada y sostenida inflación alimentada por las devaluaciones que incrementaron el costo de todos los insumos, los incrementos de las tarifas de los servicios públicos y el elevado costo del crédito por las tasas de interés exorbitantes. Todo esto impactó fuertemente sobre los resultados económicos de la Cooperativa y limitó sus capacidades.

A comienzos de 2020, el presupuesto para el pago de los servicios se había incrementado: estaba por una parte la deuda atrasada a pagar mensualmente a Camuzzi, de aproximadamente 2.000.000 de pesos, el consumo de gas, que por mes era de 1.200.000 de pesos y 850.000 pesos a la otra distribuidora de gas, más 250.000 por el servicio de electricidad, lo que daba un total de aproximadamente 4.250.000 de pesos por mes. Según el tesorero, la cooperativa “alcanza a penas” a pagar a veces ese monto con las ventas mensuales de papel y en consecuencia se había reducido considerablemente el monto de los excedentes que se distribuyen a cada trabajador, que cuando las semanas de trabajo eran normales, significaban aproximadamente 8.000 pesos por semana (32.000 por mes en promedio) para los que tienen mayor antigüedad y ese monto no había variado desde un año atrás. Es decir que, en términos reales, dada la inflación habían perdido casi 50%.

El volumen de la producción se vio fuertemente afectado por las interrupciones del funcionamiento de las dos grandes máquinas debido a 1) problemas de mantenimiento y de frecuentes averías que fueron reparadas internamente de manera artesanal pero sin poder cambiar totalmente las piezas deterioradas, 2) el corte durante varios días de los servicios de gas y electricidad por el retraso en el pago de las elevadas facturas, y 3) las

clausuras temporarias del establecimiento fabril decididas por la Autoridad del Agua que acusó a la Cooperativa de contaminar el arroyo “El Gato” por no disponer de un adecuado sistema de filtrado de los efluentes. A esto se debe añadir que el peso de la crisis recesiva que aumentó la incertidumbre respecto del futuro de la empresa, genera desaliento, frena el esfuerzo para mantener la disciplina, aumentar la productividad y mejorar la calidad de la producción.

Por el juego de las dos variables, caída de la demanda y disminución del volumen de producción, hacia fines de 2019 y comienzos de 2020 unido a los fuertes incrementos de los costos de los servicios públicos, se redujeron sensiblemente los excedentes de los últimos ejercicios y con ello lo que correspondía a cada socio cuyas condiciones de vida se deterioraron. Como fue difícil hacer las reservas de excedentes establecidas en la Legislación y el Estatuto social, no se reactivaron las actividades de educación cooperativa justo cuando eso sería necesario para reencontrar un sentido al trabajo y fortalecer el compromiso con la suerte de la Cooperativa. Pero por otra parte existen amenazas mirando al futuro.

El cambio científico y tecnológico que impulsa los procesos innovadores en cuanto a los procesos y los productos, permitirá fabricar nuevos tipos de papel, de mayor calidad, más sofisticados y adaptados a usos especiales para satisfacer una nueva demanda. Eso requerirá mayores inversiones para instalar nuevas máquinas que incorporen complejos sistemas informáticos y quienes no dispongan de ellas verán reducidas su capacidad para producir nuevos productos en un contexto que será cada vez más competitivo. Pero además se van a requerir mayores calificaciones y competencias profesionales por parte de los trabajadores que las van a manejar.

Progresivamente las ediciones digitales van a reducir la necesidad de papel para diarios, revistas y libros y su desecho, lo que indirectamente afectará sobre la Cooperativa al disminuir el volumen de los insumos que les ofrecerán para reciclar y por ende aumentará el precio. La disminución de la producción del papel común por parte de la Cooperativa debido a la caída de la demanda y la disminución de la producción, puede dar la sensación de que la cantidad de obreros y de empleados es superior a lo necesario, poniendo en cuestión el grado de utilización de la fuerza de trabajo justamente cuando la tasa de desempleo y subempleo es elevada y todo hace suponer que en el resto del año se van a incrementar.

La mayoría de los trabajadores de la Cooperativa con los cuales se han mantenido conversaciones y se han entrevistado largamente son conscientes de todos estos problemas y del desafío que tienen planteado para un futuro cercano. Uno de ellos al final de una conversación lanzó una idea inquietante: “en estas condiciones y pensando en el futuro, ¿por qué no pensar en dar por terminada la actividad de la cooperativa y vender el amplio y valioso terreno sobre el cual está edificada y repartir el resultado entre los trabajadores?”. Según sus cálculos ello les permitiría vivir muchos años...y sin trabajar.

A comienzos de 2020 no es todavía posible analizar las consecuencias del cambio de gobierno y de su previsible orientación económica debido a las dimensiones de la crisis macroeconómica estructural heredada, el contexto internacional de recesión y la previsible caída del comercio internacional. No se incluyó en este análisis la percepción y vivencias de los trabajadores de la Cooperativa acerca del impacto de la Pandemia sobre la empresa y sus trabajadores, porque el trabajo de campo concluyó a fines de 2019.

# CAPÍTULO IV. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA LÓGICA DE PRODUCCIÓN CAPITALISTA Y SUS IMPACTOS SOBRE LA SALUD

La variable que se ha identificado para visualizar los problemas de salud de los trabajadores es **el contenido y la organización del proceso de trabajo** porque se considera que ese concepto es fundamental para analizar la evolución del sistema productivo en el largo plazo y la lógica de producción y acumulación, porque cuyas exigencias e intensidad impactan directamente a mediano o a largo plazo sobre la salud de los trabajadores. *“Los elementos simples del proceso de trabajo son la actividad orientada a un fin o sea el trabajo mismo, su objeto y sus medios”* (Neffa 1990, citando a K. Marx).

Es en ese proceso que son transformadas las materias primas en productos que tienen un valor de uso, es decir, que son susceptibles de ser apropiados y consumidos. El proceso de trabajo es el acto específico donde la actividad del hombre efectúa, con la ayuda de sus medios de trabajo, una modificación voluntaria de los objetos y materias primas de acuerdo con un objetivo. La materia prima (material o inmaterial) cambia así de forma y deviene un *producto* que tiene un valor de uso porque satisface una necesidad. Al producir ese valor de uso, se extingue la fuerza de trabajo que, para poder seguir generando valor, debe posteriormente reproducirse (con la alimentación, vivienda, vestimenta, transporte, descanso, recreación, etc.) utilizando la recompensa monetaria o un salario. El mismo razonamiento, adaptándolo, puede hacerse con respecto a los servicios y al procesamiento de la información.

Entonces el proceso de trabajo específico que se analizó puede definirse como la articulación de varios elementos:

- a) la actividad personal del trabajador, usando su fuerza de trabajo, es decir, el trabajo;
- b) el objeto sobre el cual ejerce su actividad o trabajo, es decir, los bienes ofrecidos por la tierra, las materias primas, los productos intermedios, las piezas de repuestos, los productos en curso de elaboración, y en este caso la pasta o pulpa de papel resultado del procesamiento del papel o cartón reciclado,
- c) los medios a través de los cuales se ejerce el trabajo, tales como los útiles de trabajo, herramientas, las maquinarias, las instalaciones o talleres, así como por extensión el sistema de organización de la producción. Es decir, todo aquello que viabiliza el trabajo y multiplica su fuerza productiva.

A estos tres elementos ya clásicos, J. Perrin (citado en Neffa, 1990) propone agregar otros dos, afirmando que:

- d) todo proceso de trabajo requiere un aporte de energía (la cual puede provenir de diferentes fuentes);
- e) el proceso de trabajo supone necesariamente la provisión y el procesamiento de un cierto “volumen de información”.

El concepto de proceso de trabajo es aplicable a cualquier modo de producción. Karl Marx (1999, 1975) comenzó analizando el proceso de trabajo en el modo de producción capitalista afirmando que: *“el proceso de trabajo donde el capitalista consume la fuerza de trabajo, muestra dos fenómenos peculiares. El obrero trabaja bajo el control del capitalista, a quien pertenece el resultado del trabajo de aquél. El capitalista vela para que el trabajo se efectúe de la debida manera y los medios de producción se empleen con arreglo al fin asignado, para que no se desperdicie materia prima y se economice el instrumento de trabajo o sea que sólo se desgaste en la medida en que lo requiera su uso en el trabajo”*.... *“Pero, en segundo lugar, el producto es propiedad del capitalista, no del productor directo, del obrero que le está subordinado. Desde el momento en que el obrero pisa el taller del capitalista, el valor de uso de su fuerza de trabajo, y por lo tanto su uso, el trabajo, pertenece al capitalista”*.

Desde su punto de vista el proceso laboral es el consumo, o uso, de la mercancía-fuerza de trabajo comprada por el capitalista ya la que, sin embargo, sólo puede consumir procesándola con el uso de los medios de producción... *“Por ello es que también le pertenece al capitalista el producto de ese proceso.”* Y concluye diciendo que .. *“el capitalista, quiere producir finalmente una mercancía cuyo valor sea mayor que la suma de los valores de las mercancías requeridas para su producción, de los medios de producción y de la fuerza de trabajo por los cuales él adelantó dinero contante y sonante en el mercado.”* (Marx, 1975, pág. 213).

El *proceso de producción de mercancías* es entonces el resultado de la unidad del proceso de trabajo y del proceso de formación del valor, mientras que la unidad del proceso de trabajo y del proceso de valorización del capital es lo que constituye el *proceso de producción capitalista de mercancías*.

Esquemáticamente se puede afirmar que para lograr ese excedente, según el grado de mecanización-auto-

matización, el trabajo humano puede ejecutarse con al menos cuatro grandes modalidades que se desplegaron en la historia: el trabajo manual sin útiles o herramientas sofisticadas; el trabajo con máquinas, útiles y herramientas más complejas pero operadas manualmente; el trabajo con máquinas y dispositivos mecánicos que funcionan automáticamente (el maquinismo, como sería el caso de la Cooperativa), y finalmente la automatización así como todas las nuevas modalidades de producción basados en la inteligencia artificial que se siguen inventando.

La división social y técnica del trabajo en las empresas capitalistas no se busca solamente para lograr una mejor organización del trabajo y así obtener mayores resultados; lo que se pretende –implícita o explícitamente– es instaurar dentro de las empresas y organizaciones una jerarquía, que asegure y legitime al empresario un rol directivo en el proceso de producción, con autoridad y poder para programar la producción, coordinar, controlar y vigilar, sancionar con el propósito de integrar los esfuerzos individuales de sus obreros articulándolos para incrementar los excedentes produciendo en el menor tiempo posible y apropiarse del resultado.

Por el contrario, en las empresas cooperativas y autogestionarias no hay trabajo asalariado. El proceso de trabajo siempre debe generar internamente valor y plus valor, pero con grandes diferencias respecto de las empresas capitalistas que consisten en: 1) la lógica interna de producción y acumulación de la actividad (extensiva o intensiva) para generar el excedente dentro de las empresas cooperativas y/o autogestionarias hace posible que sean menores la carga de trabajo y su intensidad que en una empresa capitalista, y 2) que dentro de la cooperativa no hay un patrón que se apropie de ese plus valor o excedente. Pero cuando las empresas cooperativas y autogestionarias se relacionan con el mercado, comprando o vendiendo, en condiciones de dependencia o subordinación respecto del mismo debido a su menor poder de negociación, le transfieren involuntariamente una parte de ese excedente a los proveedores que les venden insumos y a los compradores que le demandan sus productos.

Hay otra gran diferencia de esos trabajadores socios con respecto a los asalariados de las empresas capitalistas y se refiere a quienes son los que adoptan las decisiones, las supervisan y controlan y también fundamentalmente quienes se apropian del valor producido y como éste último se distribuye.

En las empresas cooperativas de trabajo o empresas autogestionarias cambia la división social del trabajo entre

tareas de concepción y de ejecución, porque ya no hay dentro de la misma capitalistas que son los que adoptan las decisiones que otros van a ejecutar y sobre los cuales tienen legalmente el poder para ejercer la vigilancia y el control, al mismo tiempo que se apropian del excedente.

Sin embargo, no siempre en las empresas cooperativas desaparece o disminuye la división técnica del trabajo porque, en última instancia, la misma va a estar más condicionada o realmente va a depender de la tecnología utilizada. La gran diferencia entonces consiste en que ya no son los patrones o dueños de los medios de producción quienes toman las decisiones y organizan el trabajo.

## 1. Los procesos de trabajo paradigmáticos

Por razones históricas, los estudios sobre el proceso de trabajo habían dado inicialmente prioridad al que se lleva a cabo en empresas capitalistas industriales, la minería, la construcción y la agricultura, poniendo el acento en la división social y técnica del trabajo, a partir de las experiencias de Frederick W. Taylor (1912), de Henry Ford (1926a y 1926b), y que posteriormente Henry Fayol desarrolló en el ámbito de las organizaciones administrativas y del sector servicios (Coriat, 2000, Freyssenet, 2003, Neffa, 1999).

La división técnica del trabajo, identificada por Adam Smith en el siglo XVIII, consiste en dividir el trabajo en su integridad y descomponerlo en tareas y asignar por separado una o varias de las mismas a cada trabajador, quien debe ejecutarlas en el corto periodo de tiempo que le es asignado, hacerlo de manera repetitiva y rutinaria, especializándose, haciendo cotidianamente las mismas tareas en **un puesto de trabajo**, sirviéndose de máquinas y/o herramientas simples. Esto genera menores costos para la empresa que si se realizaran en puestos de trabajo que integran todas esas tareas y estuvieran a cargo de un trabajador polivalente cuya remuneración debería ser obviamente mayor que el de un trabajador especializado que realiza una o varias tareas parciales.

La organización científica del trabajo formulada por F. W. Taylor (op. cit.) consiste en avanzar, no solo en la división técnica del trabajo y la mecanización inmortalizada por Carlitos Chaplin en "*Tiempos Modernos*", sino en profundizar la división social del trabajo, es decir separando las tareas de concepción respecto de la ejecución y poniendo cada una en diferentes manos. Se concentran entonces las tareas de concepción en los empresarios, sus ejecutivos o gerentes, siguiendo

las instrucciones de los responsables de la organización del trabajo y al mismo tiempo se limitan o reducen las responsabilidades cognitivas de los trabajadores reclusándolos a la mera ejecución de tareas parceladas, divididas, simples, individualizadas, que fueron el resultado de aquellos estudios de tiempos y movimientos, de la estandarización y de la racionalización, para de esa manera requerir menos tiempo, utilizando herramientas o máquinas simples seleccionadas que reducen el esfuerzo y el tiempo de trabajo.

Esas tareas (realizadas de la única y mejor manera como deseaba Taylor (“*one best way*”) deben ejecutarse en un tiempo predeterminado, quedan sometidas a la supervisión y control de capataces o supervisores que lo vigilan, controlan y evalúan durante la jornada para que sólo se ejecuten las tareas prescritas y estimular la intensificación del trabajo pagando una remuneración según el rendimiento, buscando siempre racionalizar los tiempos y métodos de producción hasta encontrar el más eficaz (para Taylor era el más corto). Se busca finalmente lograr aumentar la producción haciendo una economía de tiempo pero cuyo resultado implica necesariamente intensificar el trabajo con sus consecuencias sobre la salud.

Para mecanizar la producción industrial con el objetivo de aumentar la productividad, a fin de satisfacer más rápidamente una demanda creciente de bienes de consumo durable como fue el caso de los automóviles, H. Ford instaló la cadena de montaje o banda transformadora que lleva a sus extremos la división social y técnica del trabajo para reducir el tiempo necesario para hacer cada tarea así como disminuir los costos unitarios de producción y de esa manera poder fabricar rápidamente y de manera masiva bienes homogéneos a bajo precio. Para que los trabajadores no resistieran o se negaran y para que aceptaran este proceso de trabajo tan intenso sometidos a una fuerte disciplina y control, instauró por su propia iniciativa altos salarios, redujo la jornada de trabajo, premió monetariamente el presentismo y la antigüedad en la empresa para reducir la rotación, ofreció beneficios sociales y préstamos a sus empleados para que compraran bienes de consumo durables: la vivienda (para tenerlos más cerca) y en primer lugar el automóvil (para aumentar las ventas), con lo cual redujo la cantidad de conflictos laborales, desactivó durante muchos años la organización sindical e insertó a los obreros industriales en la sociedad de consumo.

Al mismo tiempo, adoptó una política laboral “paternalista” aumentando el salario indirecto consistente en facilidades para el acceso a la educación, la salud, deportes y recreación ofrecidos por el dueño como una forma de

integrar a los trabajadores en la empresa, evitando la acción sindical, para que aquellos se involucraran, faltaran menos y aceptaran este proceso de trabajo tan exigente, pero que incrementó al mismo tiempo los riesgos para la salud en materia de condiciones y medio ambiente de trabajo.

Ambos procesos de trabajo se difundieron entre las empresas más competitivas.

Pero la ampliación de los servicios públicos, de las grandes obras de infraestructura y de la administración del Estado para hacer frente a la crisis de los años 1929-30 se dio en paralelo con el gigantismo de las empresas y la integración vertical de la producción. Estos aspectos permitieron la producción masiva de productos homogéneos, relativamente baratos, pero crearon al mismo tiempo las condiciones para que aumentara el trabajo indirecto (supervisión y control) que no genera directamente valor y que se desarrollara la burocracia, provocando mayores costos, con tiempos improductivos e ineficiencia. Es evidente que este comportamiento se originó principalmente en las características de los procesos de trabajo tayloristas y fordistas en la industria y el espectacular desarrollo de la “administración científica del trabajo” impulsada por Henry Fayol en las actividades terciarias y de servicios.

Desde otra perspectiva teórica, previa pero totalmente complementaria a la de Fayol, Max Weber (1964) uno de los más importantes sociólogos, definió teóricamente a la burocracia como “una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones”.

Asimismo, Max Weber justifica racionalmente la división social y técnica del trabajo, las cuales son consideradas como propias de la “organización burocrática” en las actividades administrativas y de servicios. Las mismas se caracterizan por consistir en cargos codificados en convenios o estatutos delimitados por reglas que determinan la esfera de competencia de cada uno de ellos, de acuerdo con los siguientes principios:

- delimitación de las obligaciones a cumplir por cada cargo en función de la división del trabajo;
- provisión de la autoridad necesaria para el desempeño y el cumplimiento de esas obligaciones;
- delimitación de las condiciones y los medios coercitivos para el ejercicio de esa autoridad.

La organización de los cargos sigue el principio jerárquico de modo que en una organización piramidal, de amplia base y reducido vértice, cada cargo está bajo el control y supervisión de un superior, y a su vez que cada funcionario es responsable ante su superior de sus decisiones y acciones así como de las de sus subordinados. En las fuerzas armadas y de seguridad esa forma de organizar las estructuras se aplica de manera estricta.

Si bien las reflexiones de Adam Smith (1843), Fréderick. W. Taylor y Henry Ford se refirieron a las actividades directamente productivas, las de Henry Fayol y las de M. Weber se aplicaron en primer lugar al sector público de países desarrollados y en menor medida en las grandes empresas de dichos países, las cooperativas y en particular las cooperativas de trabajo no están exentas en mayor o menor medida de utilizar esta división social y técnica del trabajo. La razón es que las cooperativas –y en particular las que en su origen fueron empresas recuperadas– cuentan con su propio Reglamento Interno, un sistema disciplinario y de sanciones, han instaurado rutinas productivas que tienen un peso importante porque naturalizan los gestos productivos y adoptaron formas de organización de la empresa, de la producción y del trabajo que a veces no se diferencian sustancialmente de las que prevalecían en las empresas (capitalistas) que quebraron o fueron abandonadas.

Se detalla a continuación de qué manera se puede analizar el impacto del contenido y la organización del proceso de trabajo sobre la salud de los trabajadores.

## 2. Proceso de trabajo e impactos sobre la salud de los trabajadores

La hipótesis que está implícita en estas investigaciones es que las repercusiones de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) y de los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) sobre la salud del trabajador, están fuertemente determinados por la organización y el contenido del proceso de trabajo desarrollado durante la actividad (Neffa, 2018).

Es preciso recordar que un factor de riesgo (peligro) es la propiedad intrínseca o la capacidad potencial de un agente, proceso o situación (incluido el medio ambiente de trabajo, la organización del trabajo y las prácticas laborales con consecuencias negativas para la organización) de causar daño o efectos adversos para la salud en el trabajo (OIT, 2017).

Los riesgos para la **salud física** del trabajador provenientes del medio ambiente donde se lleva a cabo la actividad pueden ser físicos, químicos, biológicos, fac-

tores tecnológicos y de seguridad, o ser provocados por catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos (Neffa, 1988).

Las condiciones de trabajo (resultantes de factores socio-técnicos y organizacionales) pueden compensar o más propiamente intensificar dichos riesgos y en particular a causa de la deficiente organización y contenido de la organización del trabajo. Por ejemplo: la prolongada duración de la jornada laboral, si se trabaja de día, de noche o por turnos rotativos, un sistema de remuneración según el rendimiento que incentiva al trabajador para intensificar el ritmo pero genera más fatiga, medios de trabajo o sistemas disergonómicos que no se adaptan a las condiciones antropométricas, mentales y psicosociales del trabajador. También, la inexistencia de dispositivos para la prevención y protección respecto de los riesgos, un empleo de carácter precario con un porvenir incierto, sin garantía de estabilidad, susceptible de sufrir amenazas de desempleo y finalmente la existencia de obstáculos para que el trabajador pueda participar de manera directa o indirecta en la prevención y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Todos estos problemas, que constituyen la esencia de las condiciones de trabajo, son causados por –o son resultantes de– el contenido y la organización del proceso de trabajo vigente en las empresas u organizaciones y tienen efectos sobre la salud.

Pero además, el trabajador en su puesto debe soportar los riesgos objetivos del medio ambiente de trabajo y tiene que hacer frente a exigencias físicas (realizar esfuerzos, adoptar gestos y posturas), exigencias mentales (esfuerzos cognitivos para captar y procesar la información, utilizar la memoria para adoptar decisiones) y psíquicas (controlar las emociones, superar los conflictos éticos y de valores, conflictos y tensiones en las relaciones sociales y de trabajo, la incertidumbre sobre su futuro laboral), que son naturalmente fuentes de fatiga y pueden dañar la salud.

La fatiga física se recupera con la adecuada alimentación, el cuidado de la salud, la vida familiar, la actividad física o deportiva, el descanso y sobre todo el sueño. Pero si la cantidad de trabajo es elevada, su ritmo es intenso, hay que trabajar de noche o por turnos rotativos, la jornada se prolonga demasiado en el tiempo y si el periodo de recuperación es corto o de poca calidad, la recuperación es parcial o insuficiente. Todo esto puede dar lugar a sufrimientos, pero también a dolores físicos, predisponer para contraer enfermedades, o provocar accidentes de trabajo que den lugar a incapacidad laboral. Está comprobado científicamente (Volkoff, 1993) que

la esperanza de vida no es la misma según sean las categorías socio-profesionales y que el estado de salud depende de muchos factores, incluidos la herencia genética. Pero, en última instancia, están provocados por la duración e intensidad con que se use la fuerza de trabajo, por la organización y contenido del proceso de trabajo y, en sentido amplio, por las condiciones y medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales en el trabajo que este proceso genera.

Cabe señalar que estos procesos son dinámicos. Desde las últimas crisis del sistema productivo (la gran crisis de los años 1929-30, la de comienzos de la década de los años 70 y la del sistema financiero de 2007/8, y la que se está manifestando actualmente desatada por la Pandemia), la carga física de trabajo se va moderando lentamente por la resistencia ejercida por los trabajadores, así como por el uso de dispositivos mecánicos que sustituyen el esfuerzo humano y la utilización de nuevos medios de trabajo más eficientes. Aumenta también la proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) que trabaja en el sector terciario o de servicios (educación, salud, comercios, finanzas) y en la administración pública, donde el contenido del trabajo no es predominantemente manual. Pero en cambio, la carga de trabajo psíquica y mental se ha intensificado en todos los sectores sin excepción, como consecuencia de la globalización, la financiarización, la apertura de los mercados, el creciente desempleo, la incertidumbre sobre el futuro de la ocupación y la exacerbación de la competencia que presiona a las empresas para reducir todos sus costos y en particular el nivel de empleo y los salarios directos e indirectos. Lo que se ha probado es que finalmente los riesgos psíquicos y mentales que no son controlados ni reducidos con el tiempo se somatizan, impactando sobre la salud física.

El concepto de salud fue evolucionando rápidamente a partir de una concepción simple que antes era concebida como un vacío: *la salud sería la ausencia de enfermedad*. Tampoco es un estado óptimo de salud, física, psíquica, mental y social porque en ese caso nadie estaría realmente sano!! La OMS definió recientemente la salud mental de una manera más amplia:

*“un estado de bienestar que permite a cada uno realizar su potencial, hacer frente a las dificultades normales de la vida, trabajar con éxito y de manera productiva y estar en medida de aportar una contribución a la comunidad”* (citado en Dejours & Gernet, 2012).

Según las concepciones modernas más relevantes, la salud psíquica y mental no es un estado, ni el resultado de las tensiones entre estímulos y respuestas; ella depende

de un equilibrio dinámico e inestable entre la necesidad de desarrollo del trabajador, sus capacidades de resistencia y de adaptación para hacer frente a las exigencias físicas, psíquicas y mentales propias del trabajo que le imponen restricciones o presiones a su actividad para que pueda asegurar una cierta productividad y calidad y *“como el medio ambiente de trabajo constituye una parte importante del medio total en que vive el hombre, la salud depende de las condiciones de trabajo”* (Epelman, citado en Neffa, 2015).

El proceso de trabajo debe responder entonces a una múltiple racionalidad. Dos racionalidades objetivas: a) la producción de bienes o la prestación de servicios y b) la generación de valor y plus valor y una subjetiva. La racionalidad subjetiva del proceso de trabajo consiste en preservar la salud y no generar daños al trabajador, pues este es quien genera el valor. Pero son racionalidades que en el modo de producción capitalista pueden ser contradictorias entre sí y con frecuencia se da prioridad a la generación de valor, quitando importancia y subordinando las otras racionalidades (Gollac y Volkoff, 2007).

En el modo de producción dominante, la organización del proceso de trabajo y la gestión de la fuerza de trabajo son concebidas y definidas fundamentalmente por el empresario que es quien tiene directamente o por medio de sus representantes, en virtud de la legislación del trabajo y de manera explícita, la responsabilidad y el poder para organizarlo, pero como éste no siempre tiene presente las implicancias que provoca sobre la vida y la salud de los trabajadores, no se siente responsable o no está predisposto para adoptar medidas de prevención.

Hasta las últimas crisis del capitalismo ya mencionadas, esas repercusiones provocaban primero dolor y se observaban sobre el cuerpo del trabajador, siendo posible medir la intensidad de los factores de riesgos del medio ambiente de trabajo así como la frecuencia y gravedad de los accidentes de trabajo, de las enfermedades profesionales, calcular el porcentaje de incapacidades resultantes y la muerte por dichas causas. Pero desde fines del siglo XX, los cambios en el modo de desarrollo y las nuevas formas de organizar las empresas, la producción y el trabajo pusieron también –y en mayor evidencia– la dimensión subjetiva antes mencionada. Sin embargo, esta dimensión es difícil de medir con indicadores objetivos, ya que su naturaleza es el sufrimiento psíquico y mental soportado por los sujetos.

Lo cierto es que no se ha adoptado en todos los países y con la misma eficacia una política adecuada de prevención, modernizando y actualizando la legislación en

esta materia, porque no *se percibe la relación de asociación o de causalidad entre el trabajo, la salud y la enfermedad. Se han identificado varias causas de estas actitudes* (Gollac, 2011):

- los empleadores ignoran o invisibilizan el impacto de los riesgos laborales y prefieren pagar monetariamente en el corto plazo las consecuencias y multas antes que prevenir la emergencia de los riesgos,
- el débil grado de conciencia, de formación e información que han desarrollado los trabajadores, porque como no tienen presentes las causas y no conocen las estadísticas en la materia, no promueven de manera insistente la creación de comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo (en la Provincia de Buenos Aires, se adoptaron por la Ley 14.408 y se denominan Comités Mixtos de Salud, Higiene y Seguridad en el Empleo),
- la escasez de investigaciones científicas sobre dicha relación mostrando las consecuencias y que las realizadas sean de dominio público,
- la acción de los *lobbies* (por ejemplo, *laboratorios medicinales*) para intentar frenar investigaciones que pueden crear restricciones al uso de ciertos medios de producción y a la manipulación de productos tóxicos,
- los prejuicios sociales por parte de médicos e ingenieros laborales tradicionales para quienes los riesgos son naturales, no eliminables, propios del trabajo y ellos sospechan sistemáticamente que los trabajadores fingen estar enfermos para no ir a trabajar,
- los efectos sobre la salud derivados de la exposición a varios riesgos físicos, químicos y biológicos se descubren mucho tiempo después, como ocurrió con el cáncer profesional y los trastornos músculo esqueléticos,
- en las investigaciones que se han realizado juega el “efecto selección” que subvalúa o subestima la magnitud y las víctimas de los riesgos: los trabajadores ocupan un puesto mientras pueden resistir pero, cuando se hacen las entrevistas o encuestas, los que no pudieron hacer frente a los riesgos ya no están más en sus puestos y no son contabilizados,
- a veces los trabajadores contribuyen involuntariamente para subestimar el daño de las relaciones entre el trabajo y la salud, pues ellos mismos los consideran naturales e imposibles de eliminar y al no poder controlarlos aceptan como compensación el pago de una prima por riesgo (presentismo, trabajo nocturno o por turno, trabajos insalubres, etc.) sin buscar la eliminación del ries-

go De hecho se consideran que son un precio a cambio de la salud perdida o arriesgada.

- en Argentina los trabajadores tienen pocas veces en su lugar de trabajo la ocasión colectiva de hablar libremente y en detalle sobre los síntomas y las perturbaciones que sienten y son atribuidas al trabajo,
- la legislación nacional vigente sobre riesgos del trabajo es incompleta y está atrasada (pareciera que está todavía en la época de la revolución industrial), no solo ignora muchas enfermedades profesionales que repercuten sobre el cuerpo (basta con confrontarlas con el listado que identifica la OIT), sino que desconoce los riesgos psíquicos y mentales. Solo pone el acento en la medición objetiva de los riesgos del medio ambiente de trabajo antes que en la salud de quienes los deben soportar y no reconocen el derecho de los trabajadores de participar en la prevención.

Por otra parte, quienes se comportan siguiendo el “modelo médico hegemónico” en cuando a la salud laboral consideran que los factores objetivos del medio ambiente de trabajo son la causa de los daños y el dolor provocados en la integridad física y fisiológica del organismo. Pero todavía subestiman el impacto sobre la subjetividad. Se concibe generalmente el impacto del trabajo solo sobre sujetos individuales, que actuarían separados unos de otros, como si trabajaran en soledad, a pesar de que el trabajo es una realidad colectiva y que la relación entre salud mental y trabajo atraviesan a todo el colectivo de trabajo. Consideran erróneamente que todo trabajo es finalmente en si mismo patógeno, que el mismo provoca naturalmente daños al organismo y que la magnitud de éstos se relacionan con su capacidad de resistencia o de adaptación. Los mismos se producirían por una debilidad del sujeto, que preexistían a la emergencia de la enfermedad. Es un enfoque que se podría categorizar como “darwiniano” o “spenceriano” porque solo sobrevivirían o tendrían buena salud los que están mejor dotados.

Los psiquiatras tradicionales, por su parte, han dado generalmente prioridad a la esfera privada e individual, en detrimento de considerarlos como sujetos que mantienen relaciones sociales.

Otra concepción, la materialista tradicional, considera banalmente que la subjetividad singular no tiene entidad porque sería sólo el reflejo de las relaciones sociales de producción. Si esto fuera cierto, los seres humanos por su esencia serían pasivos, estarían sobre-determinados por la economía y la tecnología, y en consecuencia con poco espacio y medios para lograr su autonomía y

reivindicar la prevención y la reparación, pues estarían alienados.

Para la medicina tradicional, el desgaste de la fuerza de trabajo se analiza como un proceso natural de envejecimiento del trabajador o que predispone para contraer una enfermedad, sin relacionarlo directamente con el desgaste provocado por la actividad laboral desarrollada. Pero los estudios epidemiológicos han probado que la esperanza de vida (sobre todo la de los varones) es muy diferente según sean la rama de actividad. Esto se explica por el desgaste provocado por la carga global de trabajo, su intensidad y por las condiciones y medio ambiente de trabajo prevalecientes. Dicho con otras palabras: todos los trabajadores no son iguales ante la muerte, y esta sobreviene antes en el caso de los obreros que han tenido un trabajo muy pesado y físicamente exigente, que en el caso de los empleados y los profesionales.

Las enfermedades se manifiestan en el cuerpo y en el funcionamiento psíquico y mental cuando las resistencias y las defensas del trabajador se debilitan y resultan ineficaces frente a una amenaza, una agresión o un cambio en el contexto. Pero se postula que las personas pueden resistir y defenderse, dependiendo de su trayectoria personal, su estado de salud, la historia ocupacional, la estructura de la personalidad de cada sujeto y sobre todo su nivel de información, formación y conciencia.

Con respecto a los modos de desarrollo precedentes a la época actual, la diferencia sobre la cual es preciso centrar la atención en este trabajo es sobre el impacto de estos nuevos procesos de trabajo sobre la salud integral de los trabajadores. Ante la evidencia, no se puede dejar de creer que actualmente ya no suceden accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con sus secuelas de incapacidad laboral y la muerte especialmente en las actividades industriales, la minería, el transporte, la pesca. Pero ahora los accidentes de trabajo son también frecuentes en las actividades del sector agropecuario e incluso en las del sector terciario y de servicios. Los cambios tecnológicos han reducido –pero no eliminado– las exigencias de fuerza física, porque todavía imponen hacer gestos que exigen esfuerzos y adoptar posturas dañinas para la salud además de la exposición a los demás riesgos del medio ambiente de trabajo. De esta manera, progresivamente, el impacto más importante y creciente sobre la salud se experimenta actualmente sobre las dimensiones psíquicas y mentales. Y un impacto más fuerte aún lo sufren las trabajadoras que deben hacer la “doble jornada” de trabajo, dentro del hogar y sus tareas profesionales por fuera de la unidad doméstica.

La paradoja consiste en que los RPST han sido desconocidos, ignorados o invisibilizados por los empresarios y los gobiernos por inconciencia, falta de información o para no asumir sus costos y por su parte muchos trabajadores los han naturalizado como si fueran irreversibles, no eliminables e inherentes al trabajo mismo. Por otra parte, la legislación del trabajo y de la seguridad social los ignora o les resta importancia hasta que mediante las investigaciones se demuestre objetivamente su relación directa y causal con el trabajo. Pero con frecuencia algunas de las consecuencias sobre la salud psíquica y mental tardan un cierto tiempo en manifestarse, y se explican aduciendo una debilidad o una fragilidad de los trabajadores condiciones que preexistían a su incorporación al empleo. Para no responsabilizarse, algunos empresarios aducen con frecuencia que se trata de un problema individual, discriminando o estigmatizando así a quienes los padecen.

Progresivamente, desde hace varias décadas ha comenzado a identificarse en varios países capitalistas industrializados, nuevas dimensiones de los conflictos laborales que ahora son protagonizados por profesionales, técnicos y obreros calificados que cuestionaron los procesos de trabajo, y por esa causa se crearon las condiciones para que el tema de los RPST adquiriera mayor relevancia y se incluyan en los convenios colectivos de trabajo.

Una contribución decisiva provino de la OIT que, desde su creación en 1919, alertó sobre los riesgos del trabajo y adoptó Convenios y Recomendaciones Internacionales del Trabajo que sirvieron de base para que numerosos países los ratificaran y modificaron su legislación inspirándose en ellos para adoptar sus propias normas laborales dentro de las cuales figuran específicamente las referidas a sectores específicos, identificando enfermedades profesionales provocadas por productos químicos y biológicos que provocan daños a la salud de los trabajadores que están expuestos.

En 1974, en los albores de una crisis económica mundial, el Director General sometió a la Conferencia Internacional del Trabajo (1974) la Memoria “Por un trabajo más humano” llamando la atención sobre el agravamiento de tres de las dimensiones de las condiciones y medio ambiente de trabajo: el crecimiento de los accidentes de trabajo y de nuevas enfermedades profesionales, el tiempo de trabajo (por el incremento de la duración de la jornada, del trabajo nocturno y del trabajo por turnos) y la organización del trabajo. Este mensaje promovió que en los países en desarrollo se comenzaran a hacer investigaciones y se adoptaran políticas para su prevención y mejoramiento.

A partir de esa época, la OIT y la OMS redoblaron sus esfuerzos para concientizar y promover la adopción de políticas y en los países industrializados se intensificaron las investigaciones sobre diversos aspectos de lo que ahora se denominan los “riesgos psicosociales en el trabajo” (RPST). Se volvieron a profundizar los estudios hechos en la década de los años 1930 sobre el concepto *Stress*, que había formulado H. Selye (1956) y sobre los resultados de las experiencias de Elton Mayo (1933) que dieron nacimiento a la Psicología del Trabajo y a las teorías sobre las Relaciones Humanas y los Recursos Humanos, poniendo en evidencia las dimensiones subjetivas y el impacto sobre la identidad de los trabajadores cuando están sometidos a los riesgos laborales y a la intensificación del trabajo.

En una próxima publicación, se hará referencia a los riesgos psicosociales en el trabajo que se ha identificado en la Cooperativa a partir de una encuesta a la mayoría de los trabajadores y de una serie de entrevistas en profundidad analizadas con la ayuda del Software Atlas-ti.

### **3. No existen determinismos ni una sola alternativa**

Se postula que para buscar soluciones de fondo a un problema tan grave y complejo se deben primero identificar las causas y de esa manera tratar de cambiar el contenido y la organización del proceso de trabajo, para “humanizarlo”, como ya lo propuso la OIT hace tiempo (1974 y 1976).

La garantía mínima para que se identifiquen esos problemas, es que se asegure la libertad de expresión de la subjetividad y se escuche a los trabajadores que los padecen, a fin de que sus representantes tengan la posibilidad de participar para adoptar medidas colectivas de prevención por medio de Comités Mixtos de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo, constituidos a nivel de las empresas u organizaciones, de la rama de actividad o del sector. Pero es un derecho a la participación, mencionado explícitamente en la Constitución Nacional que a la fecha la legislación nacional argentina todavía no ha reconocido.

La condición necesaria para que la prevención se instaure y tenga éxito, es el desarrollo de un sólido programa de información, formación y concientización sobre estos temas tanto por iniciativa de las gerencias y de los responsables de la gestión de las relaciones de trabajo, como por parte de los dirigentes, delegados y militantes sindicales y de los trabajadores en general. Esas actividades deben estar dirigidas al conjunto del personal de las empresas u organizaciones, estén o no afiliados al

sindicato que los representa y en este caso a los socios de las Cooperativas de Trabajo.

Como se trata de un problema colectivo la solución no puede ser individual y requiere una política. Queda por delante una tarea prioritaria: promover la elaboración de una política de Estado, consistente en un programa específico de prevención partiendo del análisis y diagnóstico resultado de estudios e investigaciones multi o pluridisciplinarias, donde participen los empleadores, los trabajadores y sus respectivas organizaciones, con el apoyo de las universidades y centros de investigación especializados. Si la política adoptada sigue siendo la de tratar de compensar con una suma monetaria la incapacidad que el daño generó al trabajador, u ofrecer una prima por presentismo para desalentar las huelgas o incitar a ir a trabajar cuando hay síntomas de enfermedad, eso fracasará porque no pone la atención sobre la prevención. Y lo que es grave culturalmente es que se monetiza la vida humana, es decir, se cambia salud por dinero.

Es preciso hacer una reflexión adicional a partir de la experiencia en empresas recuperadas por sus trabajadores que ahora son cooperativas de trabajo, y que en sus orígenes estaban autogestionadas.

Para promover la salud de los trabajadores y controlar los RPST no basta con que se haya eliminado la propiedad privada de los medios de producción y queden en manos del Estado o del colectivo de trabajo como es el caso de las Cooperativas de Trabajo, o que no exista la autoridad patronal ni su poder para apropiarse del valor producido.

Como la variable determinante sobre la salud física, psíquica y mental es el contenido y la organización del proceso de trabajo, en el caso de que ocurriera un cambio en la propiedad de los medios de producción y su propiedad sea colectiva, puede seguramente disminuir la explotación del trabajador y el grado de extracción de plusvalor, pero si los procesos de trabajo (inspirados en las técnicas tayloristas y/o fordistas) con su extrema división social y técnica del trabajo no cambian sustancialmente, continuará el deterioro de la salud psíquica y mental y al mismo tiempo disminuirá su grado de control y de autonomía sobre el proceso de trabajo, frenará su compromiso y el involucramiento con la cooperativa y a término eso no permitirá aumentar la producción ni mejorar la calidad, de lo cual depende la supervivencia de la cooperativa y el monto de excedentes a distribuir. La reflexión sobre el proceso de trabajo no debería entonces limitarse al tema de la propiedad privada colectiva, y a los procesos de producción y de creación de

valor, si bien eso es lo central. Esa restricción explica la admiración que tenían Vladimir I. Lenin y Joseph Stalin sobre las metodologías y técnicas propuestas por F. W. Taylor para organizar científicamente el trabajo y que en la economía soviética contribuyó a provocar su derumbe, pues el autoritarismo de los directores de empresa designados por el Comité Central frenó la participación y la democracia económica en las empresas, tuvo altos costos económicos (caídas de la productividad y la calidad) y sociales (desaliento, retraimiento, falta de compromiso con la tarea y rechazo al trabajo rutinario repetitivo y desprovisto de interés).

# CAPITULO V. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA

## 1.- Antecedentes: las empresas papele- ras “Victoria” y “San Jorge”

La estructura organizacional de la empresa Cooperativa, del proceso de trabajo y de las relaciones de trabajo de la “San Jorge” fueron heredadas de la Empresa Victoria. Estaba constituida de la siguiente manera:

- el dueño que venía irregularmente a la fábrica –porque la sede legal estaba en la Capital Federal,
- el gerente que estaba más frecuentemente en la empresa, secundado con personal administrativo,
- el jefe de planta,
- los jefes o encargados de turno que eran los conductores de las máquinas, cada uno en su sector (*pulper*, máquina 1, máquina 2, calderas y bobinado),
- el jefe de alistamiento que se ocupaba de la expedición de las bobinas,
- un mecánico,
- un jefe calderista y un electricista, con sus respectivos ayudantes,
- un químico que era el responsable de un pequeño laboratorio donde se analizaba la calidad de la producción utilizando una balanza, un horno eléctrico para controlar la humedad del papel y verificaba la composición de los efluentes que se arrojaban al arroyo,
- un encargado del patio para tareas de limpieza en la entrada y los fondos (que señalaban con pintura amarilla los sectores donde había que depositar los papeles a reciclar),
- y también se contaba con los empleados encargados de la portería y vigilancia.

Los conductores de las dos máquinas eran al mismo tiempo jefes de turno y por esa tarea cobraban un complemento de salarios. La Victoria y la San Jorge también convocaban una empresa subcontratista o tercerizada para hacer periódicamente las tareas de mantenimiento mecánico. Si bien no había un ingeniero o técnico encargado de la seguridad e higiene, el control del uso de los equipos de protección personal y ropa de trabajo estaba a cargo del jefe de planta y su uso era obligatorio.

## 2. La estructura organizativa de la Cooperativa a comienzos de 2020.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, la Cooperativa cuenta con un área de administración. En ella trabajan habitualmente dos secretarías (las únicas mujeres ocupadas en el establecimiento) y los 5 miembros del Consejo de Administración: Presidente, Secretario, Tesorero y Síndicos titular y suplente), que realizan actualmente las funciones de gestión empresarial. Para comparar con la situación anterior cabe señalar que en la San Jorge para hacer las tareas administrativas se desempeñaban muchos más: en total aproximadamente 24 personas en épocas de plena actividad.

Además de los socios cooperativos (55 personas), la empresa cuenta actualmente con un equipo de asesoramiento externo de profesionales contratados: un abogado y un contador que fueron propuestos por FE-COOTRA y que están en funciones en la actualidad. Durante varios años también contaron con una Técnica en Seguridad e Higiene que fue desvinculada a mediados de 2019. Actualmente hay pocos trabajadores contratados temporariamente debido a la drástica reducción de la producción.

## 3. La organización de la producción desde la creación de la Cooperativa

Los directivos de la cooperativa programan ahora la producción de las únicas dos grandes máquinas en función de la demanda concretada o esperada. Son los socios designados como síndicos los que transmiten actualmente esas órdenes de producción sobre un papel escrito a mano que los conductores ponen a la vista en sus mesas de trabajo. Pero desde mediados de 2019 debido a la recesión, como la demanda se ha reducido y es irregular debido las clausuras por las denuncias de contaminación del arroyo y por cortes de servicios públicos de electricidad y gas por retrasos en los pagos, las dos máquinas no estaban trabajando permanentemente a fines de 2019 cuando terminó el trabajo de campo.

La gran máquina 1 que fabrica papel Kraft tiene casi un siglo y es la que funciona de manera más irregular. La que se interrumpe menos es la máquina 2, más moderna, que produce papel higiénico.

#### 4. La demanda del mercado como factor determinante de la producción: antes y ahora

Antes de la constitución de la Cooperativa, los clientes de la San Jorge eran en su mayoría, sociedades anónimas dedicadas a la producción de papel higiénico al menudeo que vendían en el Gran Buenos Aires. El papel Kraft (papel madera) se vendía a empresas radicadas en Capital Federal, Mendoza, Valle de Río Negro, para las cuales producían rollos, cajas, separadores para embalar frutas, etc. La nueva empresa, ahora como Cooperativa trató de restablecer con los proveedores y clientes la confianza en la cantidad y cumplimiento de los periodos de entrega de las bobinas demandadas, pero hubo menores exigencias en cuanto a la calidad del papel ofrecido, compensadas con la reducción de los precios. A fines de 2019 la Cooperativa competía en el mercado esencialmente en cuanto a los precios de sus productos y a las facilidades de pago que otorgaban.

Para fabricar otro tipo de papeles o más sofisticados (sulfito, papel “seda” violeta para envolver frutas, etc.) como sucedía en el inicio de la Cooperativa, sería necesario ahora proceder a reparar completamente las máquinas, hacer un mantenimiento periódico y reemplazar las piezas necesarias que están actualmente deterioradas y son muy costosas. Pero en el momento de hacer las encuestas (2018-19) el estado de los medios de producción limitaban su funcionamiento continuo así como la variedad de productos e impedían que aumente sustancialmente el volumen de producción y mejore la calidad.

La variedad de productos anteriormente fabricados se interrumpió después de la ocupación y creación de la Cooperativa por una modificación de la demanda, dirigida ahora a empresas con tecnologías más modernas que permitían fabricar otros tipos de papeles y debido a su elevada productividad, estas reducían los costos unitarios y podían asegurar una calidad estándar en función de las variaciones de la demanda.

La Cooperativa mantiene solo algunos de los viejos clientes de San Jorge por el papel Kraft (demandado por fábricas y grandes comercios), pero existe en ese mercado una competencia oligopólica. Por otra parte, se han incorporado algunos nuevos clientes que son mayormente comerciantes minoristas para el papel higiénico y una parte de esas bobinas se procesan internamente utilizando una sierra para fabricar rollitos en varios tamaños que se venden directamente a comercios o que algunos socios venden de manera particular en sus vecindarios.

Desde hace varios años, la demanda de ambos productos –especialmente el Kraft– es irregular y ha ido disminuyendo debido al impacto del cambio tecnológico, de la crisis recesiva y la consecuente caída de la demanda.

#### 5. La fuerza de trabajo (a fines de 2019)

En el sector administrativo se desempeñaban el Presidente, el Secretario y el Tesorero de la Cooperativa con dos Síndicos, Titular y Suplente, más dos empleadas administrativas.

Como actividades auxiliares, en la portería se desempeñan tres porteros, uno por cada turno de 8 horas. Uno de ellos trabaja dos turnos únicamente: el turno de la tarde y el de la noche.

La recepción de los insumos para las dos máquinas está a cargo del Secretario, que atiende a los proveedores desde las oficinas de la entrada.

Los *sampistas*, uno por turno, acomodan los fardos de papel y de cartón a reciclar y los transportan hasta el *pulper*, también desplazan las bobinas ya fabricadas hacia el depósito y las cargan en los camiones de las empresas compradoras.

En condiciones normales, en el *pulper* trabajan tres *pulperistas* y como todos conocen la tarea a realizar y tienen experiencia, decidieron que no haya jefes o conductores entre ellos.

En la gran máquina 1, donde se fabrica el papel Kraft (madera) trabajan en cada uno de los tres turnos de 8 horas cuatro operarios (el conductor y tres ayudantes) y en la máquina 2, que fabrica papel higiénico, trabajan tres operarios (un conductor y dos ayudantes) por cada turno de 8 horas.

Para las tareas de mecánica hay un solo operario actualmente, porque había un segundo que falleció y no se lo reemplazó. Cuando eran dos los operarios, mientras uno hacía mantenimiento el otro (“mecánico de banco”) trabajaba en el taller pero durante un solo turno y para hacer las reparaciones.

También cuentan con un alistador, que trabaja haciendo control del stock y ayuda en el momento de carga de las bobinas y la descarga de papel y cartón para el reciclado.

Cuando se debía hacer una mayor producción –hasta comienzos de la década pasada– se recurría a personal contratado que no deseaban o no podían llegar a ser

socios; ellos tenían a su cargo tareas secundarias, esencialmente manuales como limpieza, acomodar los fardos, ayudar a los proveedores y a los camioneros que venían a buscar las bobinas. Pero fueron progresivamente desvinculados a partir del momento de declive de la producción.

## 6. Los medios de trabajo

En la entrada de la fábrica, una pesada puerta de metal corrediza es desplazada por un portero cada vez que entran camiones con recortes o salen camiones con bobinas. Este es quien recibe a los clientes y proveedores y lo comunica a los miembros presentes del Consejo de Administración, por lo general el Secretario.



Ilustración 1: Entrada a la Cooperativa. Fotografía propia

Durante el horario administrativo, al ingresar los camiones se dirigen a una balanza que se encuentra en el suelo, donde se registra el peso del vehículo y su contenido; luego el camión vuelve a pasar por la balanza, y de esta manera por la diferencia de peso se calcula cuantos kg de papel ingresó. En otros casos, cuando se trata de un proveedor frecuente, descuentan directamente la tara del vehículo.

En ocasiones, cuando llegan camiones con insumos fuera del horario administrativo, es el portero quien toma los datos a los choferes que ingresan y desde una ventanilla puede observar en la pantalla de la computadora el peso del camión cuando ingresa y cuando se retira, estos datos son anotados en un papel que se entregará luego a la administración.

Por otra parte, en la portería se encuentra el reloj para controlar las presencias del personal, donde cada trabajador debería marcar una tarjeta de cartón al ingresar y al retirarse, aunque actualmente esto es realizado directamente por el portero quien los saluda y registra cuando los ve llegar.

Las dos grandes máquinas según el tipo de papel a fabricar, pueden trabajar en continuo, en turnos rotativos. En la máquina 1 (la más grande y que fabrica papel Kraft o “madera”) trabajan 4 personas por turno: un “conductor” (uno de ellos con más de 75 años fue uno de los fundadores de la cooperativa y ex empleado de las empresas Victoria y San Jorge) y los primer, segundo y tercer ayudante (el más joven). Todos estos son nuevos trabajadores incorporados después de la creación de la cooperativa y formados por ese conductor. Una máquina bobinadora está situada al final cerca de la puerta de entrada.

La máquina 2, más moderna en comparación con la primera, fue comprada a una empresa de Rosario e instalada en 2002, para fabricar papel higiénico; allí trabajan en cada turno un conductor y dos ayudantes, siendo también estos últimos incorporados después de la creación de la Cooperativa. Esa máquina funciona en continuo y tiene menores problemas mecánicos que la anterior; puede producir 12 toneladas de papel higiénico por día y el bobinado se hace directamente en la misma máquina al final del proceso y a mucha velocidad.

Hacia el año 2005, cuando la cooperativa funcionaba a pleno y había una alta demanda, el Consejo Directivo consideró que se necesitaba adquirir una nueva máquina en el sector *pulper* para la molienda y para poder separar más eficazmente los residuos plásticos contenidos en los fardos de papel que se depositaban en los *pulpers*. Esto evitaría más cuidadosamente que se introduzcan en la pasta productos que ocasionarían defectos de calidad del papel y deteriorarían la tela. Otro proyecto elaborado consistía en adquirir nuevas máquinas con una tecnología más avanzada para mejorar la calidad y aumentar la productividad del trabajo con la misma o inferior cantidad de mano de obra. Un problema cuya solución había sido provisoria después de la ocupación era la de perfeccionar el sistema para purificar los efluentes que se arrojan al arroyo El Gato, proceso que había sido observado por las autoridades pertinentes dando lugar a dos clausuras temporarias. Pero debido a las dificultades para acceder al crédito y a la caída de la demanda dirigida a la Cooperativa, esas máquinas con nuevas tecnologías no se pudieron comprar e incorporar.

Los talleres internos donde se hacen las reparaciones de calderas, mecánica y electricidad son amplios y disponen de las herramientas necesarias. La mayoría ellas son antiguas, denotan intenso uso y provienen de las fábricas Victoria y San Jorge.

## 7. Los objetos de trabajo o insumos

Antiguamente la empresa San Jorge procesaba no solo papel reciclado sino también pulpa de papel comprada a una fábrica de celulosa. Se había celebrado desde la San Jorge un acuerdo con la cooperativa de trabajo Sol-Plat que recolecta, recibe y clasifica residuos secos, los enfardan y se lo venden a empresas que necesitan ese insumo para la fabricación de papel. El papel y el cartón a reciclar lo compran desde entonces también a cooperativas de cartoneros de La Plata y Quilmes, y esporádicamente a grandes proveedores que se localizan principalmente en Mendoza, Neuquén, Capital Federal y en el Gran Buenos Aires.

En cuanto a la provisión de materia prima, tuvieron que recomponer la relación con los proveedores ya que muchos de ellos tenían deudas incobrables con los antiguos dueños de la fábrica y no confiaban en que la recuperación de la misma pudiera hacerse efectiva. En el comienzo de las actividades de la Cooperativa, luego de la quiebra de la empresa San Jorge, se debía pagar siempre al contado por los recortes y fardos debido a esa desconfianza. Anteriormente se habían establecido los días sábados para recibir y comprar insumos a proveedores particulares, por lo general cartoneros y recicladores, pero en los últimos años se acepta comprar todos los días de semana dado que se ha reducido la oferta.

La materia prima es ahora clasificada en dos grandes insumos: papel blanco y el resto (básicamente cartón). Esos insumos son pesados en la gran balanza situada frente a la administración, donde uno de los miembros del directorio (generalmente el secretario) evalúa el tipo de papel que se va a comprar, calcula el peso y paga a veces en efectivo pero más frecuentemente con plazos, en función de un precio estipulado por kilo de papel, que varía según las coyunturas.



Ilustración 2: secretario quien recibe los recortes y entrega las bobinas. Fotografía propia.



Ilustración 3: Sector descarga de insumos y recepción de recortes. Fotografía propia.

Se reciben dos tipos de “recortes”:

- 1) desechos “pre consumo” es decir recortes de la fabricación de papel, o productos de papel rechazados por defectos de calidad,
- 2) desechos “post consumo” que consisten en productos de papel que ya han circulado, han sido desechados y que los ciudadanos descartan como basura (revistas, diarios viejos, fotocopias, cajas de cartón, etc.).

El uso de este tipo de papel desechado como materia prima es también importante para reducir el impacto ambiental de la deforestación. Se estima que el reciclado de papel equivale solo al 35% de la tala de árboles en el mundo y que al reciclar papel se ahorra un 40% de la energía necesaria para talar bosques y fabricar pasta de papel. La Cooperativa al reciclar los recortes contribuye indirectamente a evitar un mayor desequilibrio ecológico.

Los papeles y cartones que tienen mucho plástico o aluminio no se aceptan ni se reciclan porque dificultan el proceso de filtrado y porque si desde el *pulper* pasan fragmentos de metales pueden dañar el funcionamiento de la tela o las máquinas.

La compra de soda cáustica y sal gruesa –para el funcionamiento de las calderas– así como otros ingredientes necesarios para fabricar la pasta ha experimentado un alto incremento de su costo, y también requirió suscribirse a una serie de condiciones sobre su uso, por su impacto contaminante sobre el caudal del arroyo y también porque son componentes que suelen utilizarse para la “cocina” de ciertos estupefacientes de venta ilegal.

## 8. La logística

Una vez pesados en la entrada, los camiones de los proveedores o los carritos de los cartoneros transportan el papel a reciclar hacia una zona lindera a las dos naves de la fábrica, donde los vuelcan o desplazan manualmente y quedan al aire libre. En una zona cerca de la entrada a la planta, también se depositan grandes fardos de cartón o bolsos de papel blanco. Los fardos y bolsos son transportados en el moto-elevador por el *sampista* hacia el espacio de *stockage* y luego entran en la zona de los *pulpers*.

## 9. El proceso de fabricación de papel Kraft en la “máquina 1”

En la fabricación de papel Kraft, existen distintas fases del proceso productivo, con grandes máquinas que pueden funcionar de manera continua con varias etapas sucesivas: disolución del papel a reciclar en el *pulper*, el filtrado y la refinación con varios pasos, y cuando la pasta llega a la máquina tienen lugar el prensado del papel, el secado y bobinado.

El proceso de transformación y elaboración de la materia prima, para producir la pasta de papel comienza cuando el *sampista* se acerca a uno u otro *pulper* en actividad (hay uno más para utilizar en caso de emergencia) con un conductor y un ayudante a cargo de cada uno de ellos, pero que solo trabajan allí cuando los *sampistas* transportan los fardos y se estacionan en la boca del *pulper*. Deben seleccionar y hacer atención al tipo de recortes (papel o cartón) que echan en cada *pulper*, para que se correspondan con el producto a fabricar y evitar la caída de piedras, impurezas u objetos de metal que dañarían las máquinas.

Los *sampistas* arriman la máquina al borde del *pulper* y el *pulpista* y su ayudante cortan los alambres y demás metales que envuelven el fardo antes de descargar progresivamente el papel en pequeñas porciones, para dar más tiempo para su disolución y evitar que luego se obstruyan las cañerías.

Allí, el papel a reciclar es agitado, triturado y desmenuzado por medio de paletas que remueven continuamente el agua, y con ayuda de una horquilla y un turbo separador, se saca la basura más gruesa.

Cuando están en funcionamiento las dos grandes máquinas y hay materia prima suficiente, el *pulpista* y su ayudante alimentan el *pulper* constantemente con esos insumos. Ambos operarios deben controlar el nivel de

pasta primaria que se está elaborando en los *pulpers* de manera de mantener un volumen estándar de producción de la misma, evitando que caigan al foso piedras, alambres y otros metales.



Ilustración 4: Pulper vacío donde se cargan insumos para papel higiénico. Fotografía propia.



Ilustración 5: Pulper cargado con insumos y cartón para fabricar papel Kraft. Fotografía propia.

El ayudante del *pulpista* procede a limpiar periódicamente su máquina sacando con una “horquilla” los grandes residuos, y el agua sucia se desplaza hacia una pileta que está en el exterior, desde donde se arroja al arroyo, luego de sacar cada día una muestra que es de-

positada en las oficinas para su control y detectar el riesgo de contaminación<sup>1</sup>.

El *pulpista* y su ayudante verifican y regulan el proceso de filtrado por las cañerías de manera manual, manejando una válvula, una suerte de llave o manivela. Según el gramaje del papel que se quiere obtener, es necesario regular la densidad de la pasta. En principio, se dosifican 7 kilos por 100 litros de agua (7%). Si el papel a fabricar es más grueso, se reduce la cantidad de agua con lo cual la pasta recupera un mayor porcentaje de espesor.

En la etapa posterior, de refinación, se desmenuza más intensamente la fibra de papel y se filtra nuevamente, para permitir mejorar la calidad de la pasta y reducir posteriormente el desgaste de las máquinas. Por turbulencia y centrifugación se saca la basura y la arena que todavía quedaba en la pasta, que van a parar a las “canastas” y luego al depósito de basura.

Desde los *pulpers*, la pasta en proceso se desplaza por tuberías por la fuerza de las dos bombas de expulsión, y va a la pileta N° 1 situada en altura. Allí por presión, un turbogenerador separa nuevamente por decantación la basura y productos metálicos, que caen en un cajón de residuos por su propio peso. Mediante la presión del turbogenerador, la pasta es luego nuevamente filtrada sobre una rejilla con orificios de aproximadamente 2,5 milímetros que impide el paso de partículas gruesas de basura, productos metálicos y otros sólidos que no se disolvieron, porque podrían deteriorar la tela.



Ilustración 6: Ingreso a las tuberías para la pasta de papel Kraft. Fotografía propia.

Una vez que la fibra está así “colada”, la pasta pasa a la pileta N° 4, donde se regula para que se forme una proporción de 50% de agua y 50% de fibra en pasta. Hasta aquí, la tarea está a cargo exclusivamente del *pulpista* y su ayudante.

Desde la pileta, la pasta pasa a un cajón *espesador* donde se dosifica el agua o se escurre según el gramaje deseado. Esta pasa luego por un sector refinador donde la fibra de pasta se filtra nuevamente a presión para permitir mejorar la calidad del papel.

Cuando ya se han eliminado impurezas, productos metálicos y elementos extraños, el flujo ya refinado se desplaza por bombeo desde la pileta N° 4 a la pileta de mezcla donde se le agrega o saca agua en función del espesor o gramaje de la hoja que se quiere fabricar. Allí se va drenando luego el agua y se escurre la pasta de papel en base a un sistema de bomba al vacío.

En estas piletas los trabajadores controlan el nivel de pasta acumulada para evitar que desborde, porque la pasta debería seguir moviéndose siempre con un agitador para evitar que al quedar quieta se generen hongos y fermente despidiendo un olor desagradable y que se forme una “baba” que se adhiere a la pared de la pileta porque en ese estado la pulpa no es utilizable. Si eso sucediera se debe proceder a una limpieza cuidadosa antes de ponerla de nuevo en funcionamiento, porque si la pasta pasa a la máquina en ese estado, la consecuencia es que se rompería más fácilmente el papel cuando se está procesando.

Luego de este proceso de refinado, la pasta es bombeada hacia otra pileta de mezcla (que sería la pileta N° 5) donde se trata de agregar un 30% de agua y en un colector (“cleener”) se terminan de separar las impurezas sobre un canasto donde todavía se encuentran todo tipo de objetos extraños, ganchitos clips e incluso se ha visto dinero (billetes de pesos y dólares) que por su textura no se disuelven y estaban presumiblemente guardados en las cajas o sobres que se vendieron como papel a reciclar.

En las empresas Victoria y San Jorge, luego de la refinación y en función de la demanda, la pasta fluía hacia las denominadas “piletas de coloración” donde si era necesario se agregaba el colorante del papel (cuando se fabricaba papel seda o sulfito) pero eso ya no se produce en la Cooperativa.

<sup>1</sup> Como ya hemos mencionado en capítulos anteriores el dispositivo para controlar el efluente todavía no trabaja correctamente, pues falta un dispositivo especial para regular el oxígeno cuyo costo es muy elevado.



Ilustración N° 7. Máquina 2 de papel higiénico, en reposo. Fotografía propia

Las etapas siguientes del proceso productivo de papel Kraft son el prensado, el secado y el bobinado.

A partir de que se bombea la pasta a esta última pileta, el primer ayudante de la máquina 1 es quien verifica que el nivel de la pasta no se desborde de la pileta, tarea que antes se hacía observando una lamparita que cuando se encendía sirve como detector del nivel. En la actualidad debido a un desperfecto, el nivel se controla con una simple “boya” que puede ser una botella de plástico vacía, anudada a una cuerda de plástico que se sujeta con un ladrillo en el borde de la pileta.

Una vez que la pasta llega desde allí a la máquina que opera con funcionamiento mecánico y en proceso continuo, aquella pasa a la canasta denominada “celestes fy”. Pero la máquina solo se pone en marcha por parte del conductor una vez que se ha logrado, mediante las calderas, la temperatura adecuada para que pueda llevarse luego a cabo la tarea de secado.

Una vez que el proceso mecánico se ha lanzado desde los *pulpers*, los conductores lo deben regular para hacer frente a los incidentes, tienen que estar atentos para seguir los ritmos de la máquina y los ayudantes deben verificar la ejecución de las tareas manuales necesarias para que por sus descuidos o impericias no haya interrupciones. El ritmo de trabajo de la máquina, una vez en funcionamiento, es continuo, lo programa el conductor pero lo regulan sobre todo los ayudantes, moviendo palancas y manivelas y si el proceso de trabajo se desenvuelve sin problemas ni interrupciones, se establece un proceso rutinario de división del trabajo y cooperación entre los operarios donde cada uno tiene tareas bien específicas a su cargo. El conductor detecta fácilmente problemas al mirar las características (color y espesor) de la pasta en proceso y capta una señal de disfuncionamiento cuando percibe un sonido o ruido anormal. En la máquina 1 (de papel Kraft), cada uno de los ayudantes tiene también a su cargo realizar ciertas tareas periódicas de mantenimiento (limpieza y en-

grase) y cuando se inicia el proceso deben asegurar la transición de la pasta de papel para que ésta se desplace con las dimensiones requeridas y se transfiera entre las diversas secciones de las máquinas hasta la finalización, donde tendrá lugar el bobinado.

El segundo y el primer ayudante intervienen manualmente para supervisar el funcionamiento de las máquinas y, cuando llega el momento oportuno, hacen ambos con sus manos la transferencia de una pequeña porción de pasta de papel entre los rodillos, haciendo atención para prevenir los riesgos de accidentes en el caso de que las manos queden atrapadas entre los mismos.



Ilustración 8: Máquina 1, lugar donde entra la pasta al sector de prensado. Fotografía propia

La pasta se deposita entonces en la “tela” escurridora que es de constitución muy frágil y de costosa reposición, que sirve para drenar el agua y posteriormente se desplaza sobre grandes rodillos de metal que miden 2,40 metros. En una primera sección de la máquina comienza el proceso de prensado de la pasta para eliminar el agua restante en función del gramaje deseado, y luego la pasta pasa a una segunda sección (“batería”) para proceder al secado a vapor (generado por la caldera), pasando por otra “caja de vacío” que extrae el exceso de agua. A partir de ese momento, ya se ha formado la hoja de papel que circula permanentemente entre los rodillos de la máquina.

Fue en este lugar donde hubo un grave accidente hace unos años, pues por un descuido y pérdida de equilibrio la máquina le arrancó un brazo a un operario, que en la actualidad luego de la recuperación y rehabilitación ocupa la función de portero.



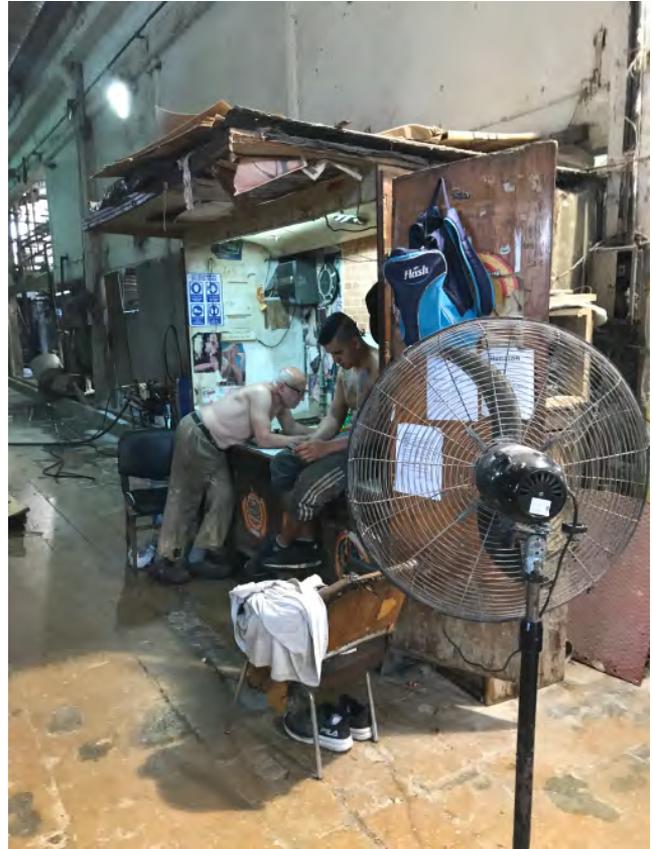
*Ilustración 9: Lugar de transferencia del sector prensado al de secado. Fotografía propia.*

El sistema que prevalece en la máquina 1 consiste en que, en la primera parte de la máquina (prensado) y por medio de chorros de agua a presión, se corta la pasta y se forma una suerte de “lengua” de aproximadamente 50 centímetros de ancho que comienza a circular en ese estado entre las diversas secciones. Como se trata de una enorme máquina (que tiene casi un siglo desde su construcción) que además tiene un funcionamiento mecánico y no automatizado, se debe pasar manualmente esa “lengua” de papel desde una sección a otra de la máquina en 9 operaciones, adhiriéndola a los rodillos de la otra sección. Este es un trabajo rutinario que requiere mucha habilidad y no está exento de peligros. Este proceso se llama “hilvanar el papel” (como si fuera la tarea de una costurera).

El gramaje del papel, que depende de la densidad de la pasta y la velocidad con la que sale el papel de las máquinas, lo regula el conductor, por medio de varias manivelas o válvulas. El conductor permanece generalmente parado o sentado, pero mirando atentamente el proceso y escuchando el funcionamiento de la máquina, procesando esa información y dando instrucciones a los tres ayudantes.



*Ilustración 10: Máquina 1, sector de secado. Fotografía propia.*



*Ilustración 11: Puestos de trabajo del Maquinista conductor y del 3º ayudante de máquina 1. Fotografía propia.*

Un tercer ayudante está permanentemente vigilando el funcionamiento de las máquinas al lado del conductor, y utiliza con sus manos el cruce de unos hilos o piolines sobre ese segmento de la pasta, para tratar manualmente de rehacer el papel cuando éste se rompe debido a impurezas o a las deficiencias de las dos secciones de la máquina.



*Ilustración 12: puesto del 3er. ayudante, con piolines que guían la pasta. Fotografía propia*

Cabe recordar que, como estas máquinas fueron fabricadas hace muchas décadas, deberían ser periódicamente objeto de mantenimiento o reparaciones y que por falta de recursos no han sido modernizadas.



Ilustración 13: puesto de trabajo del 2º y 3º ayudante de maquina 1. Fotografía propia.

El secado del papel se realiza con el vapor generado por dos grandes calderas, que cuando la fábrica está produciendo se mantienen encendidas las 24 horas del día. Las calderas son de 10 Kilos de presión, y se regula el kilaje con una válvula según el calor deseado. A cargo de las mismas se encuentra un trabajador por cada turno, quien regula la cantidad de vapor enviada a las máquinas y controla la presión de vapor en las calderas.



Ilustración 14: Sector calderas. Fotografía propia.

La máquina sigue funcionando pero al llegar dicha “lengua” de papel a la segunda sección de la misma, antes del bobinado y en función de las dimensiones del papel que se requiere producir, el primer ayudante le hace señales o grita al segundo ayudante para que con la ayuda de la “espada” —un caño de metal regulable con agujeros que expulsa agua por presión situada al inicio del proceso— se expanda primero la pasta y luego se la “corta” según la dimensión deseada. Esta especificación de tamaño se encuentra escrita en la orden de

producción que está en el banco de trabajo a la vista del conductor. Desde el comienzo del funcionamiento de la máquina la pasta se desplaza siempre entre las diversas secciones, pero desde ese momento lo hace con las dimensiones del ancho solicitada y sin que cambie el gramaje. El primero y segundo ayudante hacen la transferencia o el paso manual de dicha pasta, que ya es papel, entre las nueve diversas secciones de la máquina en funcionamiento. Es un trabajo peligroso porque se debe arrastrar el papel entre dos sistemas de grandes rodillos de metal para que prosiga el proceso. Si esa manipulación falla por impericia o descuido, y el papel no se pudo “enganchar” en la otra sección, la máquina continúa funcionando, pero el papel cae en una caja debajo de los rodillos, con lo cual se desecha mucha pasta o papel (que va de nuevo al *pulper*) y es necesario parar la máquina para corregir la operación.



Ilustración 15: Sector de secado. Fotografía propia.

La etapa final también requiere previamente una actividad manual, pues se transfiere por parte del primer y segundo ayudante la plancha de papel hacia grandes rodillos de metal que están al final de la máquina donde lo prensan y secan parcialmente (porque si está muy seco, el papel se rompe y puede prenderse fuego) y se prepara la bobina.



Ilustración 16 Final del proceso de trabajo en la maquina 1. Fotografía propia.

Una vez terminado el proceso, se desplaza esa bobina mediante varias palancas, y con la ayuda de un guinche o aparejo, la trasladan hacia el otro puesto cercano, donde el bobinador y su ayudante terminan la operación: el papel se enrolla ahora en grandes bobinas industriales, dándole forma definitiva al papel cortando con cuchillas los bordes según las dimensiones y gramaje requeridos.

Los bobinadores hacen funcionar y girar el aparato bobinador para enrollar el papel de manera ajustada a fin de reducir el volumen y hasta lograr el peso que ha sido demandado (más o menos una tonelada).

Esta operación que da lugar a una bobina de ese peso insume en total aproximadamente una hora.



*Ilustración 17: Sector bobinado. Al final de la máquina 1. Fotografía propia.*

Las bobinas de papel se almacenan bajo techo en la entrada de la planta, y son transportadas por un puente grúa o guinche con un control electrónico que evita el uso de la fuerza física de los trabajadores. Debe registrarse con un marcador sobre cada bobina el tipo de papel, el gramaje y la fecha de fabricación, y también el conductor que tuvo a su cargo la tarea.

Así como se había dispuesto en la Victoria y la San Jorge un sistema de control de la producción para no interrumpir el proceso, y si eso sucedía tratar de conocer las causas, cuando comenzó la Cooperativa a producir de manera regular comenzó a aplicarse una planilla similar apaisada para cada orden de trabajo, con muchas columnas denominada “Parte Diario de Producción” en función de la orden de trabajo recibida. La misma no difería mucho de las que se aplicaban en las anteriores empresas mencionadas, y que el conductor de cada máquina debía llenarla con cuidado.

De manera abreviada y sintética las columnas eran las siguientes: Tipo de papel (Kraft o higiénico), grama-

je, formato (ancho de la bobina), velocidad con papel húmedo (en la primera sección de la máquina), velocidad con papel seco (en la segunda sección), producción (en kilos), bobina N°, Hora de salida. También, dicha planilla contaba con un amplio espacio para poner, si correspondiera, los motivos de paradas y la cantidad de descarte que se generaba en consecuencia.

Pero ya desde hace varios años, esa planilla no se llena regularmente, en parte porque se relajó la disciplina y sobre todo debido a la frecuente cantidad de paradas a causa de incidentes debido a los desperfectos ligados a la antigüedad de las máquinas, al déficit de mantenimiento que mencionan los operarios, el largo tiempo que implicaban las reparaciones, en algunos casos el ausentismo que retrasaba el inicio de las operaciones, y finalmente las paradas obligadas tanto las provocadas por la clausura de la planta a causa de las denuncias de contaminación del arroyo como por el corte de los servicios de electricidad y gas provocados por los retrasos en los pagos de las facturas.

El total de la producción de la Cooperativa de papel Kraft se destina a consumo intermedio como insumo para empresas del mercado interno; el papel higiénico se vende en bobinas para satisfacer la demanda de empresas que los procesan, bajo la forma de rollitos, los envasan, ponen su marca y los comercializan, pero una parte se procesa internamente bajo la forma de rollitos de diferente dimensión, que es vendida a comerciantes. Desde hace un tiempo también se la venden a los socios para su uso domiciliario o para que estos los revendan por su cuenta en kioscos y comercios, así como a consumidores particulares repartiéndolo a sus domicilios.



*Ilustración 18: Stock de bobinas de papel higiénico. Fotografía propia.*

El volumen promedio de producción en toneladas se mide por mes, y ha variado de manera considerable. En la empresa San Jorge, la producción disminuyó de pa-

pel Kraft respecto de lo que producía anteriormente la empresa Victoria, que fabricaba aproximadamente 600 toneladas por mes. Luego de que se inicia la producción en la Cooperativa a fines de 2001 se producían inicialmente sólo 200 toneladas de papel Kraft y 100 de papel higiénico, y posteriormente cuando la fábrica funcionaba en permanencia los 7 días de la semana en tres turnos, se logró en varios meses un récord de producción estimada por el conductor en cerca de 800 toneladas. Ese record de producción se logró porque se necesitaba aumentar la producción y los excedentes para poder pagar el alquiler, comprar los insumos, hacer el mantenimiento y reparaciones, poder terminar de pagar la planta y repartir el saldo entre los socios luego de hacer las reservas previstas por la Ley.



*Ilustración 19: Sampista cargando las bobinas. Fotografía propia.*

Desde comienzos de la última década en que comienza a ser irregular o se estanca el crecimiento económico nacional y la producción industrial, el volumen de producción de la Cooperativa disminuyó sensiblemente.

En 2018 y 2019, sólo se produjeron en promedio entre 200 y 350 toneladas de papel Kraft y 250 de papel higiénico según los meses y esta disminución se produjo debido a las interrupciones del proceso productivo por las causas ya mencionadas: frecuentes averías, cortes de los servicios de luz y gas por retrasos en los pagos, clausuras temporarias por las denuncias de contaminación

del arroyo y en los últimos años fundamentalmente por las caídas de la demanda.

## 10. El control de la calidad

El gramaje del papel depende de la densidad de la pasta y de la velocidad con la que sale el papel; esto es controlado automáticamente según indique el conductor al inicio del proceso de prensado y secado, y es luego regulado por el primer y segundo ayudante con ayuda de varias válvulas o manivelas.

Cuando funcionaba la San Jorge, existía en el local de la administración un espacio de laboratorio, en el cual un químico analizaba las muestras del agua que se volcaba al arroyo y entregaba a los ayudantes los insumos medidos para mezclar con la pasta para darle otra textura o color. Finalmente, este trabajador hacía el control de calidad del papel, lo pesaba y medía su humedad en un horno.

Desde la creación de la cooperativa y actualmente ya no cuentan con un químico, y el control de calidad de la producción que hace esta máquina 1 que fabrica papel Kraft consiste en pesar, en una pequeña (y rústica) balanza de precisión, una fracción de 20 x 20 centímetros del papel ya bobinado y verificar su gramaje en función de la orden solicitada (por ejemplo 60 gramos). Actualmente, se acepta una diferencia de más/menos 5 gramos (10%), cosa que antes era difícil de aceptar por el mercado cuando funcionaban las empresas Victoria y San Jorge y también durante los años de buen funcionamiento de la Cooperativa.



*Ilustración 20. "Balanza de precisión" para el control de calidad. Fotografía propia*

Hasta fines de la primera década del siglo XXI, los clientes eran muy exigentes en cuanto a la calidad del papel. Pero progresivamente el nivel de calidad de las máquinas 1 y 2 fue decayendo, y cuanto se procedía a la venta, este problema (de baja calidad) se compensaba con una rebaja del precio, con lo cual las dos partes quedaban relativamente “satisfechas”.

## 11. Mantenimiento y reparaciones

En caso de incidentes, cortes de electricidad, y desperfectos de las máquinas o interrupciones por falta de materia prima, los conductores o maquinistas, y los trabajadores que tienen el conocimiento del funcionamiento y de las posibles causas de la interrupción, recuperan su poder de decisión, interrumpen la producción, informan a los síndicos y se convoca directamente al mecánico, al calderista o al electricista para que hagan las reparaciones.



Ilustración 21: El electricista en el Taller. Fotografía propia.



Ilustración 22: El taller mecánico. Fotografía propia.

La Cooperativa cuenta con dos amplios talleres situados fuera de la planta, uno eléctrico y otro mecánico, para

efectuar el mantenimiento y reparación de las máquinas. Los trabajadores actualmente a cargo de las mismas son polivalentes, uno de ellos es electricista, otro mecánico y el tercero calderista. Todos han seguido cursos de formación profesional y obtuvieron los diplomas correspondientes una vez ingresados a la empresa San Jorge, donde dos de ellos se desempeñaron desde antes de la creación de la cooperativa.



Ilustración 23: Pileta de efluentes que vuelcan en el arroyo El Gato. Fotografía propia.

La cooperativa arroja al arroyo “El Gato” los residuos líquidos generados, que deben ser previamente procesados y tratados, pero dado su naturaleza potencialmente contaminante y la insuficiencia del actual sistema de purificación y control, su contenido ha dado lugar a observaciones de las autoridades competentes y sanciones judiciales que implicaron la clausura temporaria. Sobre este tema se hace un análisis en otro capítulo. Otros residuos sólidos y basura recogidos en los *pulpers* y los resultantes de los procesos de filtrado, son recogidos, almacenados y luego retirados por camiones del CEAMSE.

## CAPÍTULO VI. DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA COOPERATIVA

En este capítulo, se pretenden constatar los cambios que se produjeron en la estructura y funcionamiento de la cooperativa durante los primeros años de su creación con respecto a la situación que predominaba anteriormente en la San Jorge. **Es decir que la atención está puesta en los inicios y en el periodo que se extiende hasta su consolidación (primera década del siglo XXI).** En el capítulo siguiente (VII) se analizará la evolución desde ese momento hasta fines de 2019.

Para la redacción de este capítulo en 2019-20, y mencionar las expresiones de los socios de la Cooperativa, se ha recurrido a trabajos redactados en los primeros años de creación de la Cooperativa, con autorización de los autores <sup>1</sup>.

La ocupación de la fábrica y la creación de la Cooperativa fue vivida como un momento emocionante por los trabajadores, que va a marcar esta primera etapa. Así lo vivió Horacio: *“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”*.

Por su parte, P. recuerda el contexto de la época: *“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”*. El mismo trabajador había tomado conciencia de que en ese momento habían pasado a la condición de actores y expresó: *“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 trabajo e ingresos”*.

El paso de la propiedad patronal a la propiedad colectiva de los trabajadores fue percibido como un cambio importante, tal como lo menciona J. C.: *“(…) es otra cosa distinta. Ahora, tu lugar te pertenece. Antes, era de un dueño”*. P., otro trabajador muy activo en ese proceso, reflexionó diciendo: *“Lo que pasa es que muchos todavía no se han dado cuenta de que esto es de ellos, pero yo creo que cuando empiece a pasar el tiempo se van a acostumbrar y se van a dar cuenta de que esto es para ellos y para el futuro de sus hijos”*. Luego, continuó reflexionando en la misma dirección diciendo que los patrones: *“No son necesarios porque la empresa funciona bien sin que nadie controle y mande. Los jefes son jefes, mandan, no laboran [trabajan]. No es necesario que se controle porque todos saben que cuanto más y mejor se trabaje, más 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”*.

Dentro de la Cooperativa, el proceso de trabajo era complejo y heterogéneo, pues combinaba por una parte el trabajo manual de quienes frecuentemente adoptan posturas corporales, usan su fuerza, hacen gestos y movimientos (por ejemplo la carga, descarga y arrastre de bolsas de recortes y fardos, desarmar las cajas de cartón y tirarlas al *pulper*, a veces utilizando manos y pies), con el de otros que utilizando máquinas, útiles y herramientas más complejas pero operadas manualmente, desplazaban los fardos de recortes y las bobinas y alimentan los *pulpers* (los conductores de los *Sampis*). Finalmente, está el trabajo con máquinas y dispositivos mecánicos que imponen su ritmo, donde se produce la pasta y se fabrica el papel higiénico y el papel Kraft. El trabajo humano está presente desde el inicio para descargar los insumos en los *pulpers*, poner en marcha, controlar el funcionamiento de las bombas y las tuberías, regular el filtrado de la pasta y una vez que se descargan en las máquinas, resolver los incidentes y averías que surgen cuando la pasta es prensada, moldeada, secada y se transforma en papel.

<sup>1</sup> Se transcribe en cursiva en este capítulo y los posteriores las expresiones recogidas en dos trabajos importantes (con autorización de los autores): Deledicque, L. Melina; Félix, Mariano; Moser, Juliana (2005). Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 51, abril, 2005, pp. 51-76 Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional. Deledicque, M., Moser, J. and Félix, M. (2004) '¿Combatiendo el capital? El caso de la recuperación de una empresa por sus trabajadores en Argentina', ponencia presentada en la II Conferencia Internacional 'La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI', La Habana, Cuba.

Podría resumirse que la división social o vertical del trabajo en las empresas capitalistas comunes que tienen cierta dimensión se configura una estructura organizativa donde en la cúspide está el representante del poder económico que directamente, o delegando en sus gerencias y mandos medios, conciben y en función de esto programan, supervisan y evalúan el trabajo y, por otra parte, quienes lo ejecutan, que están voluntaria o involuntariamente subordinados a los primeros en contrapartida de una recompensa monetaria (salario) y que en virtud de las normas del derecho del trabajo tradicional el fruto de su trabajo ya no les pertenece y al mismo tiempo pueden ser vigilados, controlados y evaluados por estos,

La diferencia entre los trabajadores de ejecución y los que conciben, gestionan y dirigen el trabajo en las empresas capitalistas surge de las modalidades que adoptan el contenido y la organización del proceso de trabajo, pero sobre todo de la autoridad y el poder disciplinario que emanan por el hecho de ser propietarios de la empresa y determinan el tiempo y horarios de trabajo, las calificaciones, competencias y la experiencia profesional acumuladas que son requeridas a los operarios según las características del puesto de trabajo y las tareas encomendadas.

Por otra parte la división técnica del trabajo u “horizontal” está dispuesta también por los empresarios, sus representantes gerentes o mandos medios y se instaura dentro de una empresa u organización cuando se divide o desintegra, en diferentes tareas o piezas el trabajo final a ejecutar y el producto o servicio a producir, asignando a cada operador, o a varios de ellos, hacer una pieza, una parte o un segmento del trabajo, quedando la autoridad, como instancia superior y ajena al grupo ejecutante, pero es la que tiene a su cargo reunir, coordinar, ensamblar e integrar las tareas para configurar el producto final. El objetivo buscado por estas técnicas es la simplificación del trabajo, la especialización y en esencia la reducción del tiempo de trabajo socialmente necesario para ejecutar cada tarea, y esto facilita la selección, el reclutamiento y los reemplazos de los operarios porque cuando el trabajo está dividido se requiere poco tiempo de entrenamiento, su costo es más bajo, a la vez que resulta más fácil la inducción. El resultado final es una mayor heterogeneidad dentro del colectivo de trabajo.

En consecuencia, también aumenta la diferencia en el nivel de formación y de calificación de los trabajadores que debería limitarse a ejecutar lo que otros, con cargos de gestión y supervisión deciden, a pesar de que por la experiencia adquirida estarían en condiciones de aportar conocimientos para concebir los productos.

Pero para ocupar cada puesto y en función de los requerimientos del mismo, los trabajadores encargados de la ejecución, necesitan normalmente tener aptitudes físicas, psíquicas y mentales, formación profesional, calificaciones y competencias. Los requisitos para ocupar cada puesto de ejecución están a menudo codificados en los convenios colectivos de trabajo, escalafones, estatutos profesionales o toman en cuenta la experiencia profesional de los empresarios. Si el trabajador no reúne esas condiciones, las puede adquirir mediante cursos específicos de formación profesional, o el entrenamiento en el puesto de trabajo. En caso contrario, no será reclutado y en el límite quedará desvinculado.

Como ya se ha señalado, con la ocupación, la constitución de la Cooperativa y la posterior compra de la fábrica se produjo un cambio estructural, pues **desapareció la división entre trabajadores y propietarios de los medios de producción**. Trabajo y capital quedaron en las mismas manos pues los trabajadores pasaron a ser colectivamente propietarios de la empresa, y no había propietarios privados individuales que trabajaran en la firma. Por lo tanto, al desaparecer las relaciones patrón-empleado, en una empresa recuperada que deviene en una cooperativa de trabajo, el proceso de trabajo no estaba sujeto a la coerción y control directo del propietario de los medios de producción, y ya no era posible que un empresario se apropiara, dentro de la fábrica, del plus valor generado internamente por otros, que fueron sus asalariados.

Desde que en la Cooperativa comenzaron a producir bajo la modalidad de cooperativa, continuó la división técnica del trabajo pero se cuestionó en los hechos y cambió la anterior división social del trabajo. La prioridad fue obviamente mejorar la producción y en menor medida los fundadores de la Cooperativa identificaron y trataron de controlar las consecuencias sobre la salud provocadas por las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Comparando la situación de esos primeros años de vida de la Cooperativa con la situación precedente, Ángel contó que luego de la ocupación y de la reparación de la máquina de papel Kraft, al año siguiente ya habían logrado mejorar los rendimientos, “(...) *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*”.

## 1. El maquinismo y la división del trabajo

En el proceso de trabajo mecanizado (el “maquinismo”) donde “el trabajo muerto, cristalizado en las má-

quinas, va a subordinar al trabajo vivo” (Neffa, 1990) se busca lograr una “economía de tiempo”. El operario sirve a la máquina y debe seguir y acompañar de manera continua sus ritmos y movimientos. Pero nunca hay un total determinismo tecnológico. El tiempo de trabajo necesario está condicionado y dominado por el ritmo y las necesidades de las máquinas con las cuales el operario establece una relación de interdependencia y cooperación mutua. Si bien el trabajo está subordinado a la máquina y está puesto a su servicio, esta reemplaza parcialmente el esfuerzo y la destreza de los trabajadores por un dispositivo mecánico. En el caso que aquí se analiza, desde el inicio del proceso productivo las máquinas como las que utiliza la Cooperativa requieren la intervención humana desde el origen no solo para programarlas y para ponerlas en funcionamiento, sino más frecuentemente para hacer frente a los incidentes y averías, para repararlas y regular su ritmo en función de los objetivos de la producción.

Podría caracterizarse este proceso de fabricación de papel en la Cooperativa dentro de la categoría de “maquinismo”, por ser 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 una centena de metros la “pasta de papel”, que por medio dos grandes conductos y a presión, una vez purificada, se vuelca a las dos máquinas que fabrican papel Kraft y papel higiénico. Allí las reciben dos equipos de trabajadores que están organizados en varios turnos de acuerdo con las formas de cooperación que se establecen entre ellos y con las máquinas. Con el maquinismo funcionando según la programación, se reemplazó parcialmente el esfuerzo humano directo sobre la materia prima y la destreza del trabajador por un dispositivo mecánico, pero que es dirigido, controlado y regulado finalmente por él. Las máquinas substituyen algunas de las funciones ejecutoras del trabajador, especialmente la energía para accionar los dispositivos y para procesar las materias primas e insumos intermedios. Sin embargo, las máquinas requieren que los trabajadores actúen sobre ellas de manera cada vez más específica para programarlas, hacerlas funcionar, conducir las, controlarlas y regularlas, hacer mantenimiento preventivo y reparaciones en caso de incidentes cuando se procede al prensado y secado de la pasta mediante las dos grandes máquinas, haciendo el control primario del peso del producto (el “gramaje”) y su calidad, para posteriormente acondicionar el producto (bobinado), hacer el inventario y la entrega a los compradores o el almacenamiento de la producción. **En síntesis no se modificó en su esencia la división técnica del trabajo que imperaba ante-**

**riormente en las fábricas Victoria y San Jorge, mientras que sí cambió radicalmente la división social del trabajo.**

## 2. La Cooperativa y el cambio de la estructura de poder

Desde que constituyó la Cooperativa, la Asamblea General de los socios y ya no los empresarios o representantes de los accionistas, fueron los que constituyeron legítimamente el poder dentro de la fábrica. La Ley prevé que un asociado tiene un voto, sin importar la cantidad de capital aportado, su antigüedad o si fueron o no del grupo de los fundadores.

En las asambleas, se discuten los problemas y prioridades preparadas por el Consejo Directivo y se analizan las propuestas de los trabajadores individuales o de grupos de ellos para que se adopten, ahora mediante una votación, las grandes decisiones referidas al funcionamiento y la gestión de la empresa. Pero la participación democrática de los socios en esa instancia no implica que todas las decisiones se tomen a nivel horizontal. Se mantienen ciertas jerarquías dentro de la planta, pero esta vez a nivel de las secciones o puestos de trabajo, que se articulan según las calificaciones y competencias de los “conductores”, o jefes de sección.

Dentro de las Asambleas, todos los socios no tienen el mismo peso y la misma capacidad para expresarse, proponer medidas a la hora de intervenir, tratar de convencer a los otros socios presentes mediante la argumentación y hacer prevalecer sus puntos de vista en el momento de las votaciones.

Los consejeros, síndicos, gerentes y auditores tienen voz en las asambleas, pero en principio no pueden votar sobre la memoria, el balance y demás asuntos relacionados con su gestión ni acerca de las resoluciones referentes a su responsabilidad.

Es allí donde los líderes fundadores, los socios más antiguos, los trabajadores con más calificación y experiencia acumuladas, o si fuera el caso los líderes políticos que intervinieron en la ocupación y creación de la cooperativa, tienen mayor poder. Pero posteriormente —cuando el contexto económico recesivo limitó la expansión de la producción— la frecuencia y regularidad de las reuniones disminuyeron y no participan todos los socios, salvo en casos de urgencia, en las asambleas generales ordinarias para aprobar la memoria y balance, elegir autoridades y hacer el cálculo de los excedentes retornables. Algo similar ocurría en las reuniones realizadas en los diversos sectores de la producción para

conversar con los miembros del consejo directivo, salvo cuando había que tratar temas de urgencia. La ausencia a las asambleas era la estrategia defensiva de los socios cuando no estaban interesados en los temas a discutir, no estaban de acuerdo con la orientación dada a la cooperativa o a las decisiones que se proponían adoptar o finalmente porque no se sentían involucrados de la misma manera que los 27 miembros del grupo fundador que estaban todavía en actividad. Una baja presencia de socios en las asambleas era de alguna manera una señal de disconformidad y desaliento.

Desde la recuperación de la fábrica y la creación de la Cooperativa, los trabajadores desarrollaron diversos tipos de estrategias. Algunas eran defensivas, porque era de vital interés la defensa de la fuente de trabajo que dependía del funcionamiento normal de la cooperativa. Otras defensas consistieron en la organización de la producción de manera autogestionada, y la adopción, de manera autónoma, de decisiones en cuanto al tipo y volumen del producto, el ritmo de producción, la calidad requerida y los horarios y los turnos de trabajo, de cuyo resultado derivaban las condiciones de trabajo. Sin embargo, en el corto plazo, las estrategias fueron más activas e involucraban a la totalidad de los socios. En reuniones internas coordinadas con FECCOOPRA, se analizaban las demandas de los socios en cuanto a los derechos laborales, previsionales y de condiciones de trabajo que se habían diferenciado fuertemente comparando con su anterior estatuto de asalariados. Y así, por medio de FECCOOPRA, propusieron la modificación de leyes como las referidas a concursos y quiebras o las de expropiación por el gobierno provincial para justificar el acceso a la propiedad de la fábrica.

Progresivamente, cuando la economía vivía su momento de consolidación (2002-2008), la reflexión colectiva se concentró en el modo de desarrollo y la política industrial (Fernández Alvarez, 2004) solicitando medidas de promoción. Lo que identificaba a los miembros de la Cooperativa era precisamente la condición de trabajadores pues a pesar de ser legalmente “propietarios” de la fábrica, no se sentían plenamente “dueños” de la misma.

### 3. Nueva división social del trabajo

Al crearse la cooperativa, luego de la quiebra y la ocupación, se produjo una gran ruptura con la anterior organización empresarial dado que cambió la estructura de poder, pues desaparecieron los empresarios y los puestos gerenciales que tenían a su cargo la tarea de concepción, programación, disciplinamiento y control del proceso de trabajo. Ahora, la máxima autoridad ya no era la asamblea de accionistas sino la asamblea de

socios y esas funciones gerenciales pasaron a ser desempeñadas de hecho por los socios designados como integrantes del Consejo Directivo: presidente, secretario, tesorero y los síndicos titular y suplente.

En cuanto a la organización y el contenido del proceso de trabajo, el cambio más importante entre la empresa San Jorge y la cooperativa de trabajo consistió en que ya no existía aquella jerarquía designada por los empresarios para concebir y programar específicamente el tipo y gramaje de papel a producir, indicando los aditivos químicos a incorporar, cuando el control de calidad estaba a cargo de un Químico en un pequeño laboratorio, fuera de la planta, en la zona de oficinas.

La división social del trabajo entre concepción y ejecución se transformó sustancialmente al cambiar los detentores de la propiedad de la empresa, pues muchas de las funciones que antes ejecutaban los empresarios y la gerencia de la planta, así como las de supervisión y control, quedaron en manos de los trabajadores que eran al mismo tiempo sus propietarios.

Hubo otros cambios en la división social del trabajo. En el sector de la producción, se eliminaron los puestos de supervisión y control, ya no había un jefe o gerente de producción designado. Esas funciones imperativas de control fueron sustituidas por las de coordinación de las tareas de producción, que quedaron a cargo de los conductores de las máquinas y sólo ocasionalmente intervenían los síndicos, pero ahora para transmitir las “órdenes de producción” –aunque sin dar instrucciones a los conductores sobre cómo hacer las tareas, porque se respetó siempre su autonomía y experiencia profesional– o para convocar a trabajadores que debían reemplazar a los que están ausentes.

Al eliminar los puestos jerárquicos, se crearon objetivamente las condiciones para generar una mayor responsabilidad y autonomía de los trabajadores directamente productivos y para requerir un mayor intercambio y cooperación dentro de cada sector productivo, construyendo relaciones de confianza y de autocontrol.

Desde que comenzaron a producir papel en esas condiciones, al inicio mejoró el clima laboral, y los trabajadores estaban más cómodos en la empresa como lo expresó uno de los entrevistados, con tareas de engrasador: “*Acá estoy muy contento, muy conforme. Tengo todo, la verdad es que no me falta nada. Acá nadie me dice nada, al contrario, cada día me dan más ganas de hacer más cosas, de ir más para adelante, porque al no tener patrón me siento más aliviado (...) tenía que estar bajo patrón y tenía que estar transpirando*” (P., un engrasador).

Reflexionando sobre la empresa San Jorge, tiene mucho sentido hacerse la pregunta ¿para qué sirven los patrones? (Marglin, 1992). La división social del trabajo entre concepción y ejecución, que justificaba la existencia de los que dirigen la producción, no se basaba tanto en los conocimientos técnicos diferenciales como en la necesidad de mantener la subordinación y el control para que la coordinación e integración del trabajo de varios individuos hicieran posible la valorización del capital. Se trataba de “dividir para reinar”.

En la “San Jorge”, había anteriormente una gran cantidad de puestos que tenían a su cargo la tarea de “concepción” y gestión del proceso de trabajo, así como la vigilancia y el control. En las empresas capitalistas tradicionales, se produce una concentración de esas decisiones en la dirección de la empresa (los dueños o sus representantes) separando las tareas de concepción y ejecución, así como entre trabajo manual y trabajo intelectual. De esta manera, en la “San Jorge” se ponía de hecho un freno a la libertad y creatividad de los trabajadores, considerando que su autonomía podía ser un obstáculo a la planificación racional del trabajo.

Había una serie de puestos jerárquicos (Gerente o Jefe de Fábrica, Encargados o Jefes de turno) cuyas tareas apuntaban exclusivamente a programar y dirigir la producción, vigilar, controlar, sancionar y mantener el “orden” al interior de la fábrica, apoyándose en la división social y técnica del trabajo validada por empresarios y el sindicato en el convenio colectivo de trabajo.

Dada la división social y técnica del trabajo que prevalecía en la San Jorge, los trabajadores recibían las consignas de los jefes y encargados ante quienes estaban subordinados y realizaban actividades productivas para ejecutar las tareas. Pero la mayoría no tenían siempre el conocimiento teórico o técnico correspondiente. Tenían un saber productivo adquirido por medio de la experiencia del oficio, ejecutaban las tareas aunque sin comprender técnicamente el proceso productivo en su conjunto ni las metodologías alternativas disponibles para lograr una mejor calidad.

La empresa capitalista necesitaba esa jerarquía de quienes poseían una “inteligencia objetiva, científica”, considerando que los obreros tendrían sólo una “inteligencia operativa”, y que en virtud de la relación salarial codificada en la legislación laboral, debían obedecer a los primeros, quienes les asignaban las tareas a realizar. De esta manera, la libertad, autonomía y la creatividad de los trabajadores directamente productivos se encontraban limitadas por la autoridad gerencial que programaba su trabajo rutinario de ejecución con tareas

muchas veces repetitivas y riesgosas, con una elevada carga de trabajo, pero desprovista de interés y que no generaba satisfacción.

Desde la creación de la Cooperativa, se eliminó la supervisión en cuanto “relación social de dominación sobre la fuerza de trabajo”, ya que no consideraban que sea necesario el control si todos los obreros se comprometían con su trabajo, pues “*todos hacen lo que tienen que hacer*” (G.), y son conscientes de que si un sector de la planta no funciona se perjudican todos. Y eso tenía consecuencias, pues “*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*” (P.)

La presencia y las funciones de los supervisores y jefes fueron, desde entonces, cuestionadas claramente por los trabajadores.

Cuando dejaron de existir los puestos de supervisores que hacían el control de los trabajadores, éstos consideraban que habían asumido de manera responsable su autonomía, pues como dijo J. C., “(ahora) *cada uno se hace responsable de su sector pues cada uno, al ser socio, está más atento y es más cuidadoso con los productos y con la calidad*”.

En sus inicios, la Cooperativa adoptó, sin proponérselo, una forma “artesanal” de autogestión pues todos los socios podían participar en la adopción de decisiones votando en frecuentes asambleas, ya que ellos eran los que luego organizaban y ejecutaban el trabajo.

Esas funciones de dirección y control fueron sustituidas por las de coordinación de las tareas, y en lugar de la vigilancia y control del patrón, existe un control mutuo dentro de cada sector, a la vez que los directivos de la Cooperativa visitan frecuentemente la planta para recordar la responsabilidad de todos y la necesidad de efectuar correctamente el trabajo. Es ahora un control más autónomo, horizontal, pero que a veces tiene fallas. Desde la creación de la Cooperativa y su puesta en funcionamiento, al no existir más patrones ni sus representantes y constituir una empresa de propiedad colectiva, cambió la organización del trabajo y las decisiones las tomaban los representantes electos que integran el Consejo de Administración en función de lo que se decidía en las Asambleas. La responsabilidad en cuanto a los éxitos o los fracasos adoptó una dimensión colectiva: ya no se buscaban como antes culpables individuales cuando ocurría algún incidente o se adoptaba una mala decisión.

Entonces, es posible afirmar que, en los inicios de la Cooperativa, la desaparición de los puestos de control que estaban designados por el empresario no solo redujo los costos de producción, porque eliminó trabajo indirecto y costoso que no produce directamente valor, sino que contribuyó a aumentar la productividad del trabajo porque se ejecutó con un mayor margen de autonomía.

Sin embargo, el hecho de que no existieran más los puestos específicos de control y supervisión de los jefes y encargados, no implicaba que no hubiera un control técnico de la producción, pues cada uno se sentía más responsable de lo que hacía en su sector pensando que realizar bien su tarea era en beneficio de todos. Con el cambio en la propiedad de la empresa, se redujo la necesidad de un control heterónimo de la actividad de los trabajadores, pues cada uno al ser socio debería estar más atento y más cuidadoso para lograr un cierto volumen de producción y con buena calidad.

Pero de cualquier manera, E reconoció que algunos *“(...) no asumieron la responsabilidad individual, el tratar de hacer las cosas mejor para seguir compitiendo en el mercado”* La división social del trabajo cambió, porque ya no se podía vigilar y controlar sin intervenir directamente en el proceso productivo. En la San Jorge, y por delegación del jefe de fábrica, había jefes o encargados de turno y uno de ellos, el de mayor experiencia entre los tres, los coordinaba a todos, pero por cumplir esta función ellos recibían de manera diferenciada un plus porcentual sobre el salario.

El funcionamiento de las máquinas quedó después totalmente a cargo de los conductores que tenían la formación y la experiencia necesarias, pero sin recibir un plus monetario por el cumplimiento de dicha función. Desde que en el inicio de la Cooperativa comenzaron a producir bajo la modalidad de cooperativa, **se cuestionó en los hechos la anterior división social del trabajo, pero no la división técnica del trabajo.** Y sin proponérselo como un objetivo prioritario, se instauraron pocas nuevas formas de organización del trabajo, recurriendo por ejemplo a la rotación entre puestos de trabajo o la ampliación de tareas a cargo de cada operario tratando. Sin embargo, se experimentaban esas nuevas formas de organizar el trabajo cuando ello sucedía por decisión de los trabajadores más experimentados, sin necesidad de que los actuales síndicos se lo requirieran a pesar de que ahora éstos últimos, sin el cargo formal, ejercían de manera amigable, pero limitada, las anteriores funciones de “jefes de producción” y de “jefes de personal”.

Las órdenes de producción de manera preventiva o más frecuentemente para responder a la demanda, en términos de volumen, toneladas, gramaje y tiempo de entrega, se comunicaban ahora por escrito de manera directa, por medio del Consejo Directivo, específicamente por los síndicos, a los conductores de máquinas en función de la demanda existente o previsible. Son los conductores de máquinas (*pulper*, máquina 1 y máquina 2) quienes tenían a su cargo la coordinación de las tareas de ejecución, con el apoyo de sus ayudantes en sus puestos respectivos.

Ahora el control del trabajo existía, pero era endógeno, colectivo y cuando había un adecuado grado de conciencia, esto contribuía a aumentar la eficiencia productiva y a estar más atentos, pero no todos lo vivieron de la misma manera.

Si bien muchos puestos operativos conservaban los mismos nombres que tenían en la empresa “San Jorge” y estaban codificados en el anterior convenio colectivo de trabajo, la responsabilidad que le cabe a cada uno ya no fue exactamente la misma y se ha incrementado sobre todo en el caso de los conductores, el calderista, el electricista y el mecánico, dado que han desaparecido los “mandos medios” –trabajo indirecto a cargo de supervisores y jefes de turno– y ellos han tenido que asumir plenamente y con mayor autonomía las tareas de concepción y gestión al nivel de su puesto de trabajo, en virtud de su experiencia acumulada. De ninguna manera se sentían reemplazando a los anteriores patrones o mandos intermedios. Pero este achatamiento de la pirámide de calificaciones, autoridad y poder, así como el cambio de la división social del trabajo y el aumento de responsabilidad por parte de todos quienes ejecutaban las tareas movilizándolo su saber productivo y experiencia acumulada, no borró la división técnica en la gran máquina 1 (la que más se ha estudiado), entre, por una parte, los conductores, y por otra parte el primero, segundo y tercer ayudante.

Los síndicos miembros del Consejo Directivo transmitían a los conductores las consignas de producción y se ocupaban de la gestión del personal, a la vez que acudían actualmente de manera espontánea al interior de la planta para hacer reemplazos cuando existía una necesidad provocada por una emergencia o una ausencia de personal.

De hecho, la parcialización del saber en torno al conjunto del proceso de producción en la Cooperativa con el pasar de los años generó conflictos y divisiones entre los propios trabajadores cuando no se lograban los objetivos en cuanto a volumen, tiempo de entrega y cali-

dad. Pero no era frecuente que en esos casos se acepten críticas por parte de otros a su tarea, porque “ellos no conocen como se hacen las cosas” en ese sector.

Como consecuencia de esta nueva división social del trabajo, que podría articular concepción y ejecución en un grupo o en una misma persona, los trabajadores eran más conscientes de que les falta un suficiente conocimiento técnico, “intelectual”, del proceso de producción. Uno de los trabajadores hacía referencia a esto diciendo: “...*acá toda la vida se estaba acostumbrado a que hubiera un jefe, un responsable, que decía ‘echale tres de esto, dos de esto y uno de aquel’ y listo, de acuerdo a lo que vos le echabas, salía allá*” (J. C.).

De manera invisible, pero efectiva, los trabajadores ayudantes fueron adquiriendo mayor confianza y autonomía en la ejecución de las tareas, tomando iniciativas, adquiriendo o consolidando su saber productivo a fuerza de “prueba y error” y aprendiendo al lado del conductor, respetando cuidadosamente la jerarquía derivada de la división técnica del trabajo.

La empresa “San Jorge” contrataba una empresa tercerizada para hacer periódicamente las tareas de mantenimiento mecánico. Desde la constitución de la Cooperativa, y por necesidad, fueron los trabajadores de los sectores de mecánica, electricidad y calderas los que tomaron a su cargo esa tarea. No solo para no incrementar los costos —que disminuirían los excedentes— sino porque ellos habían adquirido la experiencia necesaria y ahora solo se recurre a terceros externos a la Cooperativa cuando los problemas son más graves y no está a su alcance la posibilidad de ejecutarlos.

En los inicios de la cooperativa, siguiendo el impulso y el compromiso de los “27 pioneros”, si se averiaba una máquina no solo se llamaba al mecánico, al electricista o al calderista para repararlas, sino que el conductor y los ayudantes colaboraban con quien estaba haciendo esa tarea. Lo hacían no solo por un sentimiento de solidaridad y de responsabilidad, sino por el orgullo de lograr el objetivo de repararla y para aprender, o por curiosidad para descubrir el interior de las máquinas. Lo hacían porque desde que tomaron la fábrica y la pusieron a funcionar, sabían que del continuo y buen funcionamiento de las máquinas iba a depender el volumen de la producción, su calidad, para poder vender en el mercado y eso aumentaría el monto correspondiente del anticipo de retorno.

En la Cooperativa, como la propiedad pertenece a los socios integrantes del colectivo de trabajo, y la Asamblea general es la máxima autoridad para tomar decisio-

nes, los miembros del Consejo Directivo constituyen la única jerarquía productiva. Pero en el orden productivo las jerarquías que persisten son las derivadas del grado de formación y de experiencia de los conductores de máquinas, los encargados del pulper, calderista, electricista y mecánico responsables de un proceso de producción que ahora se lleva a cabo sin la necesidad de que existan los patrones o sus representantes delegados para dirigir el trabajo. De allí el significado real y simbólico del puesto de “conductor” que ellos portan con orgullo. Cada puesto de trabajo requiere de un conocimiento particular a partir de la formación inicial y de la que se adquiere a través de la experiencia y conociendo “las mañas” de las máquinas. Es un saber productivo que queda tácito y como es muy difícil de transmitir oralmente, dificulta la rápida difusión del conocimiento entre los trabajadores, y a veces puede preservarse como un “secreto del oficio”.

Desde que comenzaron a producir bajo la modalidad de cooperativa, se cuestionó **en los hechos** la anterior división social y técnica del trabajo sobre todo por parte de “los viejos”, que adoptaron actitudes de polivalencia y de rotación cada vez que era necesario. Lo hacían de manera espontánea sin necesidad de que los síndicos (que sin tener el cargo formal ejercen las funciones de gestores de la producción y del personal) se lo requirieran.

Algunos miembros del Consejo Directivo acuden espontáneamente a la planta para informar, ayudar o asesorar cuando hay una necesidad provocada por una emergencia o una ausencia de personal reemplazando a los ayudantes, mientras que en la “San Jorge” rara vez uno de los propietarios o gerentes recorría la planta para conversar con los operarios y pedir su opinión.

La desaparición de la anterior división social del trabajo, con mayor autonomía y sin tantas presiones, fue vista con mucha satisfacción.

El clima laboral cambió así sustancialmente en los inicios de la Cooperativa, como se indicó en párrafos anteriores. Uno de los fundadores encargado de las calderas explicaba que: “*cuando los trabajadores trabajan cómodos rinden mucho más y eso era algo que los patrones nunca entendieron. Ahora, como trabajan más tranquilos, sin presiones, vienen con más ganas a trabajar*”.

Varios trabajadores afirmaron que la compra de la empresa fallida implicó para la Cooperativa un cambio importante. Por el contrario, también hubo quienes opinaban que nada cambió con la compra de la fábrica y uno de ellos expresó que “...*está todo igual que antes*”.

Por su lado, un trabajador que no era socio y estaba contratado analizó el problema en función del grado de conciencia había dicho: “*Lo que pasa es que muchos todavía no se han dado cuenta de que esto es de ellos, pero yo creo que cuando empiece a pasar el tiempo se van a acostumbrar y se van a dar cuenta de que esto es para ellos y para el futuro de sus hijos*” (P., un engrasador).

La eliminación de los anteriores patrones y sus gerentes o jefes que tenían una actitud disciplinadora, de vigilancia y control, repercutió positivamente al inicio entre los trabajadores quienes afirmaban trabajar ahora “más cómodos” y “tranquilos”, pues podían hacerlo según su propio ritmo, con un mayor margen de autonomía y al mismo tiempo sentían placer al trabajar, como lo afirmó uno de los operarios fundadores de la cooperativa. El clima laboral fue entonces más amigable que cuando trabajaban en la San Jorge. Los trabajadores valoraban mucho el hecho de darse **entre ellos mismos** la autorización (y tener la libertad) para tomar mate mientras trabajan, algo que no podían hacer sistemáticamente en la “San Jorge”, porque desde la ocupación y creación de la cooperativa ya no tienen que pedirle permiso a nadie para ir al baño o para sentarse a comer. Esto fue un factor que contribuyó a aumentar la satisfacción en el trabajo y hacerlo con mayor responsabilidad, sin sentirse presionados, lo que puede tener impactos positivos sobre la productividad y la calidad.

Uno de los rasgos que los socios cooperativistas consideraron más valiosos en los inicios de la Cooperativa, a diferencia de la San Jorge, fue la búsqueda de la igualdad y la ausencia de los anteriores privilegios. Se intentaba que todos los trabajadores socios tuvieran los mismos derechos sociales, en particular por una medida fundamental adoptada que fue la igualdad para todos en la tarifa por hora de trabajo (esto se decidió al inicio de la cooperativa por una Asamblea y se mantiene hasta la actualidad). Y se implementó un sistema más amigable de sanciones disciplinarias, a pesar de la severidad que establece el Reglamento Interno, porque progresivamente las sanciones y penas justificadas se hicieron más difíciles de implementar y su aplicación ocurría solo en casos extremos.

Pero el control sobre el volumen de la producción y la calidad continuó siendo una tarea que quedó desde ese momento en manos de los conductores de cada una de las máquinas, como cuando cumplían en la “San Jorge” la función de “encargados de turno” pero cobrando un plus como compensación. Ahora lo hacían, pero sin recibir órdenes de supervisores o jefes de fábrica y sin cobrar ese plus.

En la Cooperativa se eliminó la supervisión en cuanto a relación social de dominación sobre la fuerza de trabajo, ya que no consideraba necesario el control heterónimo para verificar si todos los obreros se comprometían con su trabajo-

Pero no todos los socios asumieron el mismo grado de compromiso. Hacia el final de esta primera etapa, ya se registraba mucho ausentismo entre los nuevos socios incorporados luego de que se reinició la producción de la Cooperativa, y como una medida incitativa y de justicia distributiva, volvieron a instaurar los premios por presentismo.

Esta era la situación en los primeros tiempos de funcionamiento de la Cooperativa, durante el periodo de fuerte crecimiento de la economía, que se ha detallado a partir de la percepción de los actores registrada en las investigaciones ya mencionadas.

#### 4. El maquinismo y la permanencia de la división técnica del trabajo

Uno de los trabajadores resumía con sus palabras este proceso de cambio: “*Y bueno, mira, desde que surgió la cooperativa se está manteniendo sobre la base de una gran experiencia práctica, sobre la base de oficios. Si bien tenemos la experiencia no tenemos la precisión, ni los cálculos suficientes para decir esto es así o así como para tener la seguridad suficiente de que estamos haciendo las cosas bien. O sea, se basa todo en la experiencia de la gente, en la experiencia de ser papeleros, pero asimismo nos falta la parte teórica, la técnica que nos da la garantía de que el producto terminado es de calidad*” (E).

En esta primera etapa, de manera espontánea se cuestionó la división técnica del trabajo y se observaron experiencias de polivalencia. P. relató que: “*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*”.

Y J. C. explicó esa situación por el nuevo sistema de remuneraciones implementado, “*... antes había categorías acá, y al haber categorías hay quilombo a la vez, porque aquel que tiene la categoría A por tenerla no hace nada y yo tengo la B, y el otro la C o la D, y así...*” pero eso había dejado de tener vigencia porque “*ahora cobramos todos igual*”. M. compara la situación en la San Jorge con lo que sucedía a veces en la Cooperativa, en cuando al compromiso y las categorías socio profesionales, afirmando que “*Yo sé por mi viejo que antes por ahí pasaban por al lado de un motor y*

*veían que se estaba desarmando todo y hasta que no se rompía no avisaban, porque una vez que se rompía el motor se paraba la máquina y se sentaban a tomar mate. Y era así. Y hay algunos que todavía quedaron con esa mentalidad”.*

Las máquinas de la Cooperativa no son automáticas, son puestas en funcionamiento mecánico continuo por el conductor que puede y debe regular su marcha según la orden de producción recibida, y también requiere la actividad de seguimiento y de apoyo a cargo de los ayudantes. Pero una vez que está en ejercicio la máquina y esta funciona correctamente, se genera una rutina y es ella la que establece el ritmo. El trabajo de los ayudantes tiene lugar de manera intensa sólo en algunos momentos del ciclo productivo, sobre todo al inicio o al final, y mientras el mismo se desarrolla regularmente tienen que seguir atentos y con frecuencia observan y escuchan la marcha del proceso tomando mate mirando el teléfono y escuchando la radio en un puesto cercano a la máquina.

Sin embargo, hasta la actualidad permaneció en la organización del proceso de trabajo una rigidez en la división técnica del trabajo, siguiendo el modelo instaurado anteriormente en la Empresa “San Jorge” y que, salvo en las fábricas más modernas, es el que predomina en la rama de actividad.

Siempre interviene el trabajo humano para ponerlas en marcha, conducir las, controlarlas y regularlas además de repararlas cuando se deterioran. Esa relación es más estrecha cuando las tecnologías mecánicas no son muy avanzadas y no están automatizadas (Este sería el caso en la Cooperativa). Cuando el proceso se ha automatizado incorporando tecnologías informáticas, se acentúa la polarización entre trabajadores altamente calificados que programan y regulan su funcionamiento y por otra parte los “ayudantes” en sus diversas tareas que realizan tareas complementarias, secundarias, de apoyo, vigilancia y cuidado del funcionamiento, pero también este caso todos ellos están subordinados al ritmo impuesto por las máquinas.

En la actual fabricación de los dos tipos de papel (Kraft e higiénico) se desarrollan procesos continuos siguiendo diversas fases, y si el sistema funciona, sigue siendo necesaria la intervención manual y rutinaria de los trabajadores moviendo palancas o accionando manivelas; ellos intervienen en el inicio y también cuando hay que hacer la transferencia de la pasta entre varias secciones de la máquina; deben hacer visualmente el seguimiento del proceso mecanizado y vuelven a actuar con sus manos cuando hay alguna interrupción o disfuncionamiento.

Cuando funcionan correctamente, los ritmos de fabricación lo imponen las máquinas, y si el funcionamiento es el que se programó, “el trabajo muerto es el que va a subordinar al trabajo vivo” (Neffa, 1990). El obrero entonces sirve a la máquina y debe acompañar sus movimientos.

Al comienzo de la Cooperativa y cuando era necesario, se modificó parcialmente la división técnica del trabajo heredada de la “San Jorge” y hubo una tendencia a la rotación de trabajadores en diversos puestos y a la movilidad para hacer frente a la falta de personal o a las ausencias. Pero no existió la voluntad de cambiar enteramente y de manera permanente la división técnica del trabajo. Dada la tecnología utilizada y el proceso de tipo continuo, una limitante fue la especialización profesional y la experiencia adquiridas por los trabajadores para asumir cada puesto de trabajo, cuya ausencia o insuficiencia podría poner en riesgo el funcionamiento de las máquinas, porque en cada una de ellas se debía hacer una tarea específica en una parte del proceso productivo.

De hecho, incluso en la actualidad, los reemplazos para cubrir ausencias son decididos por los síndicos: se recurre a los ayudantes que están en puestos secundarios o de apoyo, pero esto no sucede frecuentemente en los puestos de conductores de las máquinas (pulper, papel Kraft y papel higiénico) y tampoco en las funciones del electricista, el mecánico o el calderista, que tienen conocimientos y experiencia acumuladas. Pero, con el correr del tiempo, esta situación va a generar un problema: la edad de todos ellos es avanzada, algunos ya están jubilados, pronto tendrán que abandonar esos puestos claves, sin que se haya formulado un programa de reemplazo en caso de un efectivo retiro y será difícil incorporar otros obreros calificados que acepten ser socios de la cooperativa.

A partir del análisis del proceso de trabajo, se pudo constatar la casi continuidad en el tiempo de la misma división técnica del trabajo, como ocurría en la “San Jorge” ejecutando tareas rutinarias específicas, que están determinadas por las máquinas. Pero estas sufren frecuentes interrupciones en parte debido a problemas e impurezas de la materia prima procesada, por deficiencias en el sistema de filtrado, problemas de mantenimiento (insuficiente engrasado, por ejemplo) y en parte debido al desgaste de las máquinas que no sufrieron grandes transformaciones y no tienen incorporados modernos dispositivos digitales (es el caso de la que produce papel Kraft, fabricada hace aproximadamente un siglo).

Las nuevas formas de organización del trabajo, diferentes de las clásicas del taylorismo (donde cada trabajador está siempre en su puesto, opera individualmente para hacer de manera repetitiva una tarea predeterminada, que es rígida y rutinaria, para así ahorrar tiempo, limitándose a ejecutar lo que otros concibieron), no fueron aplicadas de manera sistemática. Pero en casos excepcionales, cuando hay incidentes, por necesidad y de manera espontánea se instauran temporariamente la rotación de puestos, la ampliación y enriquecimiento de tareas, modalidades que si se mantuvieran en el tiempo promoverían la polivalencia.

Los trabajadores de la Cooperativa en los primeros tiempos tomaron conocimiento de experiencias de nuevas formas de organizar el trabajo y la rotación entre diversos puestos de trabajo que se habían llevado a cabo en la empresa recuperada SIAM, donde se fabricaban aparatos para el hogar y en la ex empresa ZANON que fabricaba cerámicos, pero la diferencia es que en ambos casos funcionaban cadenas de montaje donde la división técnica es extrema. Allí para hacer menos penoso y aburrido el trabajo se habían introducido más fácilmente la rotación entre diversos puestos, la ampliación de las tareas asignadas a cada uno para no quedar reducidos a ejecutar siempre las mismas de manera repetitiva, monótonas, desprovistas de interés.

Estos cambios en la organización del trabajo les permitieron a ellos aprender, incrementar las calificaciones y acumular nuevas experiencias, porque la rotación y la polivalencia podrían estimular la creatividad y abrir el camino para acceder a otras calificaciones profesionales.

Si bien el movimiento de las máquinas en la Cooperativa impuso siempre exigencias de cadencia y ritmo a los trabajadores, es necesario recordar que la puesta en marcha, la velocidad, el volumen de producción y el control de calidad continúan siendo regulados, desde el inicio, por los conductores de las máquinas como en los tiempos de la empresa “San Jorge”, pero ahora lo hacen de manera autónoma y no son presionados o vigilados por un jefe.

El protagonismo central lo tiene siempre el conductor de las máquinas que es el que ordena la puesta en funcionamiento, pero los ayudantes (primero, segundo, tercero) no están asociados directamente a la tarea específica a cargo del conductor mediante un proceso programado de aprendizaje para reemplazarlo si fuera necesario. Entre los ayudantes hay una jerarquía explícita, en función de su antigüedad en el puesto, sus conocimientos, la experiencia acumulada y específicamente las tareas específicas que cada uno tiene asignadas por

el conductor. Pero no reemplazan al conductor en caso de ausencia.

Es decir que la división técnica del trabajo la impone la tecnología propia de la máquina y permaneció sin grandes variaciones operando como ocurría en la empresa “San Jorge”, aunque su ritmo es ahora más lento y hay más interrupciones por averías debido al desgaste acumulado y problemas técnicos. También tienen lugar días de “parada de máquinas” debido a las caídas de la demanda, la irregularidad o la falta de insumos para los *pulpers* y cada vez más frecuentemente por los cortes del servicio de luz y gas por las razones antes mencionadas o las clausuras temporarias que decidió la Autoridad del Agua.

Los trabajadores “ayudantes” tienen teóricamente la posibilidad de rotar entre los diversos puestos de trabajo de los ayudantes de cada equipo, pero esa posibilidad no es buscada ni es impuesta sistemáticamente. Eso depende de sus diferentes calificaciones profesionales, la experiencia acumulada para trabajar en “su puesto de trabajo” relacionado con una de las máquinas, así como sus relaciones de respeto, cordialidad o conflicto establecidas con el conductor y su propensión al trabajo en un equipo. Como en cada máquina o sección y en cada turno se trabaja en pequeños grupos, se han establecido relaciones de amistad, intercambio y de cooperación que generan lazos estrechos en cada equipo que no son fáciles de romper y cuando se ha constituido un colectivo, pasar a otro puesto diferente implica “salir de un grupo”, iniciar un nuevo proceso de aprendizaje y de adaptación porque hay diferentes estilos por parte de los conductores.

Al interior de la Cooperativa, las tareas de gestión administrativa, financiera y contable quedaron a cargo de los miembros del Consejo Directivo que para llevarlas a cabo tuvieron que formarse a través de la experiencia, por el sistema “prueba y error”. En la actualidad los cinco miembros del Consejo Directivo llevan a cabo esas tareas con el apoyo de sólo dos empleadas administrativas, es decir que las tareas de gestión se llevan a cabo a otro ritmo y con mucho menos personal que en la época de la “San Jorge”.

## **5. La división del trabajo según el estatuto social.**

Se ha mencionado que dentro de la cooperativa se ha generado una múltiple jerarquía social entre los trabajadores. Durante el primer periodo de funcionamiento de Cooperativa, que va desde la puesta en marcha hasta la consolidación de la empresa, predominaron

temporariamente incipientes formas autogestionarias de funcionamiento y gestión creando las condiciones para una nueva relación laboral. Si bien internamente predominan los principios de igualdad, participación y democracia, a veces se reproducen parcialmente nuevas formas de división social del trabajo y surgen segmentaciones entre categorías de socios, entre trabajadores asalariados y precarios. Existen normas que las regulan, y que se detallan a continuación:

La legislación respectiva prohíbe a las cooperativas tener en permanencia **empleados asalariados**.

En el art 14 del Reglamento Interno se establecieron dos categorías de **asociados ingresantes y socios plenos**. Los ingresantes: son aquellos que recién se incorporan a la cooperativa, así como aquellos que, habiendo formado parte de la misma, se hubieran retirado por cualquiera causa. Dicha categoría se mantiene por el plazo de 3 años y, cumplido dicho plazo, el asociado es desvinculado o pasa a ser Asociado Pleno. Por igual tiempo de trabajo, a los socios plenos se les computaba un 10% más de horas trabajadas que a los ingresantes con implicancias en cuanto al retorno de excedentes. Pero eso dejó de aplicarse en la actualidad: son pocos los contratados y siempre es por un tiempo determinado.

Hay una diferencia entre los que son **socios y por la otra parte, a un nivel inferior, los que eran asalariados contratados temporariamente**. Las relaciones sociales y de trabajo entre ambos grupos eran escasas y distantes. Como consecuencia de estas diferencias existió una cierta segmentación entre contratados y socios en lo que hace a la jerarquía de las tareas productivas asignadas y por consiguiente en la toma de decisiones sobre la marcha de la Cooperativa.

De hecho, hasta fines de la década pasada se consolidó una cierta segmentación del trabajo en la cual los trabajadores contratados –o los que son todavía socios ingresantes– no solo tenían salarios inferiores a los retornos de excedentes que reciben los socios que hacen el mismo o similar trabajo, sino que tenían un empleo precario, a menudo realizan las tareas de ejecución menos calificadas y más penosas o desagradables, sin rotar con los trabajadores socios.

## 6. División del trabajo para la gestión empresarial

Donde el paso de empresa privada a Cooperativa de Trabajo constituyó un verdadero desafío fue para desempeñar las tareas de gestión productiva, administrativas, de personal y financieras, porque desde que se de-

cretó la quiebra, no quedó ninguno de los anteriores gerentes y empleados administrativos jerárquicos para transmitir la información y su “saber hacer” en materia de gestión. En el inicio de la Cooperativa, los integrantes del Consejo Directivo no tenían todos los conocimientos profesionales ni la experiencia para asumir esas tareas, programar la producción, comprar y vender. Ellos tuvieron luego que reiniciar los anteriores contactos, hacer “marketing”, intensificar las relaciones para conseguir mantener a proveedores y clientes que eran reticentes o desconfiaban de la capacidad de la Cooperativa para pagar las deudas o volver a producir con la misma calidad y entregar los productos a tiempo. Fue un largo y duro proceso de aprendizaje.

Los miembros del Consejo Directivo llevan ahora a cabo en términos generales las mismas tareas de gestión empresarial que cuando funcionaba la “San Jorge”, pero ahora no son representantes del empresario, ni profesionales universitarios especializados en gestión. En lugar de puestos estables, en las áreas jurídicas y contables, se cuenta ahora con el apoyo de abogados y contadores como asesores propuestos por FECOOTRA o contratados temporariamente pagando sus servicios.

Y se redujo la necesidad de personal en la administración. Es preciso recordar lo que había dicho Horacio: *“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”*.

Sin embargo, persiste siempre, como antes de la creación de la Cooperativa, una clara división técnica del trabajo entre actividades de gestión y de producción. La gestión administrativa se lleva a cabo exclusivamente en las oficinas y con el mismo carácter las de producción en la planta. Prácticamente no hay nunca reemplazos de lastrabajadoras que hacen las tareas administrativas por parte de los operarios encargados de la ejecución de tareas directamente productivas y viceversa. Se observa también una clara división técnica y sexual del trabajo y de una reducida movilidad interna entre los puestos de trabajo de ambos sectores. Sin embargo, ante incidentes y en situaciones extremas, los miembros del Consejo Directivo –y en especial los síndicos– acuden a la planta para reemplazar temporariamente a los ausentes.

También hay una clara división del trabajo entre los miembros del Consejo Directivo:

el Presidente: tiene la representación oficial de la Cooperativa ante las autoridades, las gestiones con los viejos o nuevos clientes y proveedores, trámites bancarios, ges-

tiones ante los servicios públicos y agencias impositivas, convoca al Consejo de Administración y a las Asambleas para informar, proponer los porcentajes o montos de los excedentes a distribuir a los socios, la aceptación de renunciaciones de socios, así como la adopción de sanciones; el Secretario cumple una función clave y más intensa que supera las funciones tradicionales, porque es quien está permanentemente en su puesto y tiene a su cargo la recepción de los proveedores de papel y cartón a reciclar, la atención y el despacho de las bobinas a los clientes, cumple también las funciones de comunicar las novedades al Consejo y recibir los pedidos de los socios. Es quien mantiene las relaciones con FECOOTRA; el Tesorero gestiona el manejo de los fondos, cobra y contabiliza las ventas, paga las deudas, los impuestos y los servicios públicos de gas, electricidad y saneamiento, y hace la liquidación semanal y anual de los excedentes entre los socios;

los dos Síndicos, que en lugar de cumplir solamente las funciones tradicionales que fija el Reglamento Interno (controlar la gestión del Consejo, el manejo financiero y el funcionamiento de la empresa), son quienes transmiten por escrito las órdenes de producción a los conductores, reciben o recogen los informes de actividad y llevan a cabo informalmente la programación de la producción y sobre todo la gestión del personal. Incluso en momentos de urgencia ellos reemplazan por poco tiempo a los ayudantes y demás trabajadores de la planta que están enfermos o abandonan temporalmente sus puestos. Es una forma espontánea de polivalencia.

## **7. La división técnica del trabajo según categoría socio profesional**

En las tareas de fabricación entre los asociados las diferencias se basan en la responsabilidad en el puesto de trabajo ocupado, en especial por una parte ser: a) conductores de las máquinas o de los moto-elevadores y “*sampis*”, ser electricista, mecánico, calderista o *pulpista*, b) por otra parte, ser ayudantes de los maquinistas en sus varias categorías, personal auxiliar de la planta (portería, almacenaje de fardos y limpieza del patio, ayuda para la carga de bobinas y la descarga o transporte del papel a reciclar), o finalmente c) ser empleados administrativos. Entre los ayudantes, a menudo las diversas categorías se corresponden con las responsabilidades que tienen a su cargo en el proceso productivo cuando han adquirido calificaciones específicas a través del proceso de aprendizaje. Esto guarda relación con la antigüedad en el puesto y hay una cierta jerarquía pero es el conductor quien comanda. Eso se refleja por ejemplo en las tareas y responsabilidades en los puestos de trabajo que ocupan en la máquina 1: primero, segundo y tercer ayu-

dante como se observó en la descripción del proceso de trabajo (Capítulo V).

En términos generales, se mantiene prácticamente, pero con otro significado, la clara división técnica del trabajo que regía en la “Victoria” y la “San Jorge” y que se había cristalizado en el Convenio Colectivo de Trabajo.

## **8. Autonomía responsable y control.**

Aunque ahora no existan más dentro de la planta los puestos específicos para el control y supervisión de los trabajadores de ejecución, esto no implica que no haya un control técnico autónomo de la producción. Los conductores y con frecuencia también los ayudantes saben cuál es la tarea rutinaria que deben cumplir cada día, trabajando de manera autónoma y responsable para alcanzar los objetivos del volumen y calidad de la producción. No había razones objetivas ni la necesidad para imponer mecanismos o puestos específicos de control. Desde el inicio de la Cooperativa aumentó el grado de autonomía de todos pero al mismo tiempo las funciones correspondientes a los puestos de trabajo se fueron haciendo cada vez más rígidas. Cada trabajador sabe cuáles son sus tareas porque se repiten siguiendo una rutina y solo se modifican eventualmente a pedido de los conductores. Pero, comparando con lo que sucedía en la San Jorge, es una autonomía más colectiva, hay más comunicación, cooperación y solidaridad.

De todas maneras, tal como había expresado uno de los socios, hay un reducido número de ellos que no asumieron la responsabilidad individual para que la cooperativa compitiera en mejores condiciones en el mercado.

## **9. Nuevas cultura y relaciones de trabajo**

Surgió en esta primera etapa de manera incipiente y progresiva una nueva cultura laboral producto de los cambios operados en la estructura de la organización. Predominó más la igualdad, pues se modificaron las relaciones jerárquicas, que ahora están más basadas en factores objetivos: en las calificaciones y responsabilidades en la conducción. Se iniciaron nuevas formas de cooperación entre, por una parte, la dirección de la empresa representada por el Consejo Directivo, los trabajadores más calificados que tienen a su cargo la conducción de las dos máquinas, así como el *pulpista*, el mecánico, el electricista y el calderista y, por otra parte, los ayudantes y personal que lleva a cabo tareas auxiliares. El cambio en la división del trabajo les permitió reducir drásticamente los costos que antes se destinaban para pagar a

personal de supervisión que no hacía tareas directamente productivas en la planta y cuya tarea era simplemente disciplinaria, supervisar, vigilar y controlar la actividad de los demás trabajadores. Entonces los trabajadores se desempeñaban sin innecesarios mecanismos estrictos de supervisión, pero en contrapartida eso puede poner en cuestión la disciplina de quienes antes eran controlados. No fue una tarea fácil lograr la autonomía responsable en una cooperativa que antes fue una empresa capitalista quebrada y recuperada y donde luego se incorporó nuevo personal sin la misma cultura de trabajo.

En esa primera etapa, con respecto al ausentismo, se observó que la actitud de los trabajadores había cambiado sustancialmente, como surge del comentario de P. *“En una empresa particular venía uno y decía mandame 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”*.

Pero una década después de su constitución en la Cooperativa, y al final de esta primera etapa, los entrevistados afirmaron que el ausentismo había aumentado, todos trabajaban de manera menos intensa, se desarrollaron actitudes que no eran desfavorables a la polivalencia y la rotación de tareas pues cada vez que era necesario debido a los incidentes y averías, la polivalencia se llevaba a cabo de manera espontánea, autónoma, sin necesidad de que los miembros del Consejo Directivo o los síndicos se lo requirieran. Sobre este tema se hablará en particular en el próximo capítulo.

# CAPÍTULO VII. LA TRANSICIÓN DESDE LA EMPRESA AUTOGESTIONARIA A LA COOPERATIVA

En este capítulo que continúa la reflexión emprendida en el Capítulo VI sobre los cambios operados entre la empresa San Jorge y la constitución de la Cooperativa, se analiza la trayectoria de la cooperativa estudiada **desde su etapa de creación y consolidación (2001-2008) antes de que comenzaran las dificultades, hasta la situación actual (inicios de 2020)**. La idea es estudiar la evolución de ciertas variables que configuran el contenido y la organización del proceso de trabajo comparando sus rasgos parcialmente autogestionarios iniciales con la configuración actual de la cooperativa.

Para ello, se retoma lo desarrollado en capítulos precedentes, para tener una idea de la trayectoria.

## 1. Conceptos y definiciones

### a) ¿Cómo se puede caracterizar la autogestión?

En la memoria colectiva, la idea de autogestión evoca, entre otras, dos grandes experiencias: por un lado, la Comuna de París (1871), los consejos obreros en las primeras décadas del siglo XX en Alemania y por otro, la experiencia yugoeslava que duró varias décadas después de la segunda Postguerra.

En cuanto a la ideología de la autogestión, y pensando en la realidad latinoamericana, se toma como punto de partida las consideraciones de Schujman (2005) que la caracteriza ampliamente: “las empresas, las organizaciones y los emprendimientos de autogestión son aquellas organizadas para la producción de bienes y servicios, en las cuales los trabajadores que las integran dirigen todas las actividades de las mismas, y aportan directamente su fuerza de trabajo, con el fin primordial de realizar actividades productivas y recibir, en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social. Estas organizaciones, materializan con la participación de los trabajadores en la gobernanza y la gestión de estas entidades, con la propiedad compartida de los medios de producción, y la apropiación de los excedentes, de manera efectiva la democracia política, económica y social, y son simultáneamente escuelas de democracia sustancial, en sociedades donde el concepto es formal y vacío de contenidos. Los trabajadores son quienes gestionan y son los propietarios de la empresa o el emprendimiento autogestionario, recibiendo el resultado de su trabajo. El excedente producido retorna a quienes lo originaron, y ello descarta la concepción de lucro que permite que parte del excedente retorne a quien no lo produjo, remunerando al capital. El trabajo

autogestionario no tiene en ningún caso por objeto el lucro, sino satisfacer las necesidades materiales, espirituales y sociales de sus integrantes, aunque despliegue sus actividades en el mercado capitalista. El trabajo autogestionario reconcilia al trabajador con el producto de su trabajo, eliminando la alienación que produce su extrañamiento. La empresa y el emprendimiento autogestionario, construyen y propician entre sus integrantes, lazos de reciprocidad, solidaridad y ayuda mutua, que constituyen el camino para construir una sociedad hegemónica por principios humanitarios y hacer posible la reproducción ampliada de la vida, en desmedro del hegemónico egoísmo y competitividad capitalista. Las empresas y los emprendimientos autogestionarios deben ser autónomas, no pueden estar sometidas a otras empresas ni al Estado en ninguna de sus formas” (Schujman, 2015, pág. 8).

### b) Los objetivos buscados por las empresas autogestionarias

La autogestión es un modelo de gestión empresarial que se ha propuesto establecer, una estructura organizativa horizontal, con participación democrática, buscando la eficiencia para preservar la vida de la empresa.

Actualmente, en varios países latinoamericanos, como por ejemplo Costa Rica –país centroamericano que durante muchos años tuvo gobiernos social demócratas– donde se adoptó la “*Ley de Cooperativas de Costa Rica: De las Cooperativas de Autogestión*” enumera en su Art.100 los siguientes y ambiciosos objetivos, según detalla Schujman (op. cit.):

- a) Propiciar el pleno desarrollo del hombre al ofrecer un mecanismo de participación organizada para los trabajadores del país, en la producción de bienes y servicios, y en la generación de riqueza. En esas empresas la toma de decisiones y el reparto de los beneficios económico-sociales, es producto del esfuerzo común;
- b) Agrupar a los trabajadores en organizaciones productivas estables y eficaces en las que prive el interés comunitario.
- c) Fortalecer la democracia al promover un progresivo acceso de los trabajadores a los medios de producción, a los instrumentos de trabajo y a la riqueza socialmente producida.
- d) Crear, mediante el adecuado uso de los excedentes económicos nuevas fuentes de empleo y facilitar el acceso a los diferentes servicios sociales;

ingreso en condiciones igualitarias de los nuevos trabajadores.

- e) Crear condiciones aptas para desarrollar economías de escala con la integración vertical y horizontal del proceso productivo, sin que ello signifique concentrar la renta y la capacidad de decidir.
- f) Capitalizar un porcentaje de los excedentes generados, no sólo para el desarrollo de las propias empresas, sino también para la generación de nuevas unidades productivas de semejante vocación y naturaleza, contribuyendo así, a crear nuevos puestos de trabajo y bienestar general.
- g) Promover la capacitación y la educación integral de sus trabajadores y sus familiares. Dicha capacitación deberá estar orientada, en lo fundamental, a que los trabajadores asimilen sucesivos niveles de conocimiento y destrezas para afianzar la gestión democrática y eficiente de sus empresas.
- h) Auspiciar formas de colaboración y asociación con otras cooperativas y organizaciones en el ámbito nacional y regional, para la gestión y prestación de servicios mutuos o comunes; en orden a constituir un sector diferenciado de la economía nacional.

El concepto de autogestión es complejo y abarcativo. Las empresas autogestionarias son de propiedad privada colectiva, no es una asociación de capitales sino de personas que no tienen finalidad de lucro.

Sus objetivos hacia la sociedad y el mercado son los de producir bienes y servicios especialmente los que son necesarios para la reproducción de la vida y la sustentabilidad productiva, con responsabilidad social hacia el resto de la comunidad y la protección del medio ambiente. Una visión más amplia e integrada de la empresa autogestionaria busca también el incremento de la productividad, de la producción y el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y las de quienes los demanden y poder venderlos a otras empresas y al mercado a un precio “justo”.

De esa manera, se pueden generar excedentes para permitir la acumulación de capital con el propósito de amortizar los medios de producción e incorporar innovaciones tecnológicas y organizacionales que permitan innovar en cuanto a los productos y la gama de variedades, al mismo tiempo que la ampliación o diversificación de la producción, siendo solidarios para incentivar la constitución de otras empresas autogestionarias. Un objetivo a buscar para lograr sustentabilidad y permanencia es la constitución de un sector donde

las empresas autogestionarias intercambien entre sí sus productos y servicios y traten de competir con las empresas capitalistas.

Hacia adentro de la organización, sus objetivos son más amplios que los de una empresa capitalista: la preservación del empleo seguro y estable, educar y formar profesionalmente a sus trabajadores y fortalecer los principios y valores del cooperativismo, educar, formar profesionalmente y promover el desarrollo de la personalidad de los socios y al mismo tiempo distribuir los excedentes de manera justa a los mismos en función del trabajo realizado pero sin que el trabajo tenga un impacto negativo sobre la salud.

Para eso, es necesario mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo para preservar su salud física y controlar los riesgos psicosociales en el trabajo para que éste se adapte a las personas aplicando las metodologías y técnicas de la ergonomía, tratando de que las exigencias psicológicas y la intensidad no superen las capacidades de resistencia y adaptación de los trabajadores, y de que no se generen conflictos éticos y de valores porque tengan que violarlos para trabajar. También, es importante que se respete la autonomía y el control del trabajador en la ejecución del proceso de trabajo según sus calificaciones, competencias y experiencia profesional, que pueda trabajar de manera auténtica y no verse obligado a fingir, mentir, a controlar o negar sus emociones y a trabajar con miedo, procurando que los trabajadores puedan prever o anticipar su actividad para de esa manera reducir la incertidumbre y tener la posibilidad de lograr un ascenso o promoción.

En los orígenes de muchas de las ERT-Coop estudiadas por el Programa Facultad Abierta de la UBA, predominaron de hecho formas autogestionarias sin proponérselo explícitamente con fundamentos ideológicos. Adoptaron formas de gestión democráticas y participativas porque no había patrones con poder de decisión y pudieron prescindir de ellos porque los trabajadores que las ocuparon y pusieron en funcionamiento tenían una calificación profesional y experiencia acumuladas en muchos años de trabajo en la empresa.

Pero como señala Ruggeri (2012) la economía popular y la economía social y solidaria no son necesariamente sinónimos de autogestión.

El concepto de autogestión define la actividad de los trabajadores de una unidad económica sin capitalistas ni sus gerentes, que tienen una estructura organizativa no jerárquica y más horizontal, donde las decisiones más importantes se toman en conjunto y democráticamente

buscando ser eficientes para preservar la vida de la empresa. Para que haya autogestión, los trabajadores socios de las cooperativas deben participar directamente en la organización del proceso de trabajo desde el nivel de su puesto y sector de actividad, tener la posibilidad de decidir sobre los bienes o servicios a producir y su calidad, regular sus propias condiciones y medio ambiente de trabajo, decidir sobre el destino de los excedentes a distribuir y evitar quedar perjudicados en los intercambios de la empresa con el resto de la economía y la sociedad.

Como ya se ha mencionado, una garantía de sustentabilidad de estas experiencias es la creación de un sector compuesto por empresas autogestionarias dentro del cual realizar preferentemente los intercambios, en condiciones de reciprocidad y solidaridad.

Según García Cané (2012, Pág. 12) la distinción no es fácil de hacer: “Podemos ponernos de acuerdo en lo que es una cooperativa, pero no tanto en lo que es autogestión”. Este autor define la autogestión como “la constitución y funcionamiento de instituciones o comunidades basadas en la autonomía, en la capacidad de decisión de las personas. Por ello podemos también asimilarla a una democracia de calidad o a una suerte de participación integral”. Y prosigue “Las cooperativas son empresas democráticas y sociales. La gestión democrática cuando es intensa, podemos asimilarla a la autogestión. Sin embargo, si saltamos desde los principios a las prácticas, descubrimos que una parte de las cooperativas se manifiestan como democracias de baja intensidad”.

Para contrarrestar esa tendencia al “vaciamiento democrático” en muchas cooperativas y profundizar su compromiso social, García Cané propone “crear sentidos compartidos, distribuir el poder y cooperar con el entorno”. “Las personas, prosigue García Cané, deben participar en el diseño del propio puesto de trabajo” a fin de configurarlo de modo que “les permita ocuparse de tareas significativas y desplegar en su trabajo toda su formación y calificaciones, iniciativas, responsabilidad y capacidad de aprendizaje”. Se trata de repartir el poder acercando el poder de decidir hacia quien tiene que ejecutarla (principio de subsidiariedad).

Liderar es una responsabilidad de los directivos de todas las personas socias de la cooperativa. Pero la cooperativa también debe incentivar la iniciativa individual y dar autonomía en su trabajo y la libertad para decidir sobre la propia actividad y en torno a aspectos relativos a la conducta que debe seguir para llevarla a cabo. García Cané (op. cit.) reafirma así la importancia de la autogestión a nivel del puesto de trabajo y concluye afirmando que “el cooperativismo es una referencia in-

eludible para cualquier propuesta económica alternativa al capitalismo”.

Para que la ERT-Coop adopte formas autogestionarias, las decisiones se deben tomar de manera participativa y democrática, porque los socios son trabajadores colectivamente propietarios de los medios de producción, debe existir solidaridad e igualdad o al menos equidad en cuanto a los derechos de los socios y distribuir los excedentes básicamente en función del trabajo aportado. Es evidente que las cooperativas de trabajo para ser sustentables también deberían incentivar la iniciativa individual y grupal para alcanzar dentro de la empresa los objetivos de incrementar la productividad, la producción y la calidad, crear las condiciones para que cada trabajador tenga calificaciones y experiencia profesional, sea autónomo y domine su proceso de trabajo. Y que cada trabajador socio reciba los retornos de excedentes principalmente en función del tiempo de trabajo aportado, teniendo además libertad para proponer y designar a sus directivos, evaluar sus informes de gestión y las rendiciones de cuentas, participar en la adopción de las decisiones sobre la marcha de la empresa y del sector donde se desempeñan. Si se dan estas condiciones, estaríamos en transición hacia la autogestión.

Pero, lamentablemente, no todas las ERT-Coop realmente existentes tienen una estructura y un comportamiento propios de las empresas autogestionarias que se acaba de señalar.

Como ya se ha analizado, si bien los gobiernos neoliberales son renuentes a apoyar las ERT-Coop, las empresas capitalistas que dominan el mercado –dado su poder hegemónico–, no ponen de manera directa excesivos reparos a la existencia de las ERT pues estas son pocas, su cantidad en Argentina se estabilizó por debajo de las 1.000 y tienen una existencia precaria, su volumen de producción es reducido, su sustentabilidad se apoya básicamente en el esfuerzo de sus propios trabajadores, la legislación no les asigna prioridad y no tienen la posibilidad de competir con muchas chances en el mercado. **Lo que más les molesta es que empresas sin patrones existan y sigan funcionando, que cuestionen la propiedad privada individual de los medios de producción y puedan llegar a competir en el mercado.** Pero no desean que tengan mayores preferencias para acceder al crédito de las instituciones financieras y que se destinen a ellas fondos públicos para subsidiarlas. No les molesta que sobrevivan.

Una característica esencial de las empresas autogestionarias, no es solo la propiedad colectiva de los medios de producción, sino también la posibilidad de que los

socios participen democráticamente en la adopción de decisiones sobre los objetivos, políticas, modalidades y distribución de los resultados de la producción, tanto a nivel de las Asambleas Generales como de la sección donde se inserta su puesto de trabajo. Pero todos los trabajadores socios deben tener igualdad de posibilidades de ser electos para asumir puestos de responsabilidad en el Consejo Directivo u otras instancias, y que allí se instaure una rotación periódica para que de esa manera muchos puedan formarse y adquirir experiencia en la gestión empresarial. Para que el trabajo contribuya al pleno desarrollo de la personalidad de los socios, el proceso de trabajo debe estar organizado de manera tal que existan alternativas a la extrema división social y técnica del trabajo y se promueva, cuando es posible, una estructura organizativa más horizontal y menos jerárquica, para facilitar la movilidad interna, la rotación de los trabajadores entre diversos puestos y así evitar la rutina y el aburrimiento. También, permitiría lograr la ampliación y enriquecimiento de las tareas (participar en la concepción del puesto y controlar la calidad por ejemplo) y la polivalencia voluntaria dando preferencia al trabajo en grupos antes que al individual para así poder promover el aprendizaje, los intercambios, la asociación y la cooperación entre los socios para compartir conocimientos y experiencias.

## **2. Las etapas y trayectoria de la Cooperativa**

El proceso de desarrollo de las cooperativas de trabajo y empresas autogestionarias no es automático, sino dinámico y está condicionado fuertemente por la configuración del mercado de la rama de actividad en la cual se insertan y por la macroeconomía. A continuación, se analiza la evolución de diversas variables entre la época de consolidación de la Cooperativa (analizado en el capítulo precedente) y fines del 2019 cuando se observa que desde la invocación y prácticas que se pueden considerar autogestionarias del momento inicial, posteriormente por impactos del contexto macroeconómico y político así como de la orientación de sus directivos, sus características se modificaron y progresivamente convergieron hacia un modelo y prácticas propias de una Cooperativa de Trabajo.

### **a) Impacto de la crisis y la recesión en el ideal autogestionario**

El contexto de crisis estructural y recesión de la última década contribuyeron a acelerar esta evolución y jugaron un papel esencial para comprender aquella transformación (Cap. III).

Desde comienzos de la década pasada, la economía argentina se encontró con problemas debido a la irregularidad del crecimiento del Producto Interno Bruto (PBI), el creciente endeudamiento externo, los desequilibrios del comercio exterior, la concentración y extranjerización de la economía, un severo sistema de control de cambios para frenar la fuga de divisas que impulsó primero un mercado paralelo y después de su abandono fuertes devaluaciones que se trasladaron a los precios dando lugar a una elevada y sostenida inflación (que durante varios años fue difícil de medir por el INDEC). También se produjo un elevado y creciente déficit fiscal estimulado por un sistema impositivo injusto, por la evasión y la economía no registrada, así como por los subsidios a las empresas proveedoras de los servicios públicos para frenar la suba de las tarifas que impactaban sobre la inflación.

En consecuencia, cayeron las tasas de ganancias empresariales, así como los salarios reales y su participación en el ingreso nacional, aumentó el porcentaje de la población en situación de desempleo, precariedad, pobreza y exclusión social. En términos del PBI per cápita, desde 2011 el mismo ha disminuido debido al estancamiento, el irregular o débil crecimiento del PBI y al aumento de la población.

Como ya se ha mencionado, a pesar de ello, se llevó a cabo una política social inclusiva, se estatizaron varias empresas en dificultad y los fondos previsionales en manos de las AFJP, se otorgó una asignación universal por cada hijo para las familias más necesitadas, así como pensiones no contributivas otorgadas por la ANSES a casi tres millones de personas que no habían hecho aportes porque eran “amas de casa”, o habían trabajado “en negro”. También se implementaron políticas para que los y las jóvenes terminaran la escolaridad primaria y secundaria, y otras que contribuyeron a controlar los elevados índices de pobreza y de indigencia. El trabajo no registrado que había involucrado a más del 50% de la población económicamente activa en 2002, descendió posteriormente pero luego se estabilizó a un nivel elevado, para volver a crecer recientemente hasta superar el 35%.

Desde el cambio de gobierno, a fines de 2015, la economía argentina evolucionó de manera irregular, se estancó primero y entró en una fuerte recesión después, afectando sobre todo a las empresas del sector industrial. Las pymes, las cooperativas de trabajo y en particular la Cooperativa sufrieron de lleno ese impacto.

Cuando tuvo lugar la liberación parcial del “cepo” (fines 2015), recrudesció la inflación, se produjo un creci-

miento exponencial de las tarifas que pesó mucho sobre los costos empresariales y el bolsillo de los ciudadanos. Las elevadas tasas de interés encarecieron y redujeron el crédito y las mismas estimularon que cuando se liberó el mercado de cambios volviera a instaurarse lo que vulgarmente se denominaba “bicicleta financiera”, distrayendo recursos que en lugar de invertirse en actividades directamente productivas se canalizaron hacia el sistema financiero altamente rentable y luego volvían a dolarizarse y fugaban del país. Esos procesos impactaron sobre el mercado de trabajo aumentando el desempleo, el subempleo así como el trabajo precario, la informalidad y el trabajo no registrado, reduciendo los ingresos de los asalariados, lo que repercutió sobre toda la economía. En mayor medida, esta situación impactó sobre las pequeñas y medianas empresas y en particular sobre las ventas de las cooperativas de trabajo –de los tres tipos que se han descrito– y demás organizaciones de la economía social y solidaria.

Luego de ese brusco cambio introducido en el modo de desarrollo, la situación se agravó generando problemas en el funcionamiento de la Cooperativa. El estancamiento de la demanda global acarrió el de su producción, se incrementaron fuertemente las tasas de interés dificultando y encareciendo el acceso al crédito cuando se buscaba infructuosamente la reducción del déficit fiscal. El fuerte aumento de las tarifas de los servicios públicos de electricidad, gas, agua corriente y de la logística de transporte incrementaron los costos de producción, repercutiendo sobre los precios en un mercado que ya estaba estancado y altamente concentrado. La inflación impactó fuertemente sobre los asalariados y también disminuyó el poder de compra de los excedentes distribuidos a los socios de la Cooperativa.

La posición de la cooperativa en un mercado en recesión se complicó debido a que en los últimos tiempos las empresas competidoras más grandes de esta rama de actividad introdujeron innovaciones tecnológicas buscando la elevación de la productividad y reducción de los costos unitarios mientras que dentro de la Cooperativa debido a las interrupciones del proceso productivo se redujo el volumen de producción y la variedad de papeles fabricados, aumentaron los costos unitarios de producción, hubo dificultades para mantener una calidad estándar y continuaron las limitaciones para mejorar y actualizar la dotación de bienes de producción y su funcionamiento.

Se postula que este deterioro del contexto macroeconómico que se reflejó en la disminución de la producción, la elevación de los costos, la menor calidad y la caída de la demanda –y por consiguiente de los excedentes de la

Cooperativa – contribuyó para que cundiera la incertidumbre, el desánimo y progresivamente se debilitara la orientación autogestionaria inicial.

### **b) Una autogestión inicial espontánea y por necesidad**

Después de su creación (2001) la Cooperativa se había desarrollado en un contexto macroeconómico favorable (primera década del siglo XXI), impulsada por el crecimiento de la producción, de la demanda, del empleo y los ingresos.

Como ya se ha expresado, las empresas privadas en el capitalismo tienen una lógica de producción y de acumulación del capital para evitar que caigan las tasas de ganancia y para ello, necesitan la vigilancia y el control heterónimo del proceso de trabajo para “reducir el tiempo muerto”, para que no decaiga el ritmo de productividad y se obtenga un nivel adecuado de productos con calidad. Los precios se fijan por encima de los costos tratando de obtener las mayores ganancias posibles, y que –como resultado de las ventas– se puedan obtener excedentes para asegurar la reproducción simple y ampliada del capital, pagar los impuestos, amortizar las máquinas, incorporar innovaciones para aumentar la capacidad productiva y asignar una proporción del excedente para pagar a los asalariados, con el fin de asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo para que “vuelvan el día siguiente en buenas condiciones a trabajar” (Taylor dixit).

La transición desde la propiedad privada de los empresarios con empleo del trabajo asalariado en relación de dependencia, hacia la propiedad colectiva por parte de trabajadores socios y copropietarios, creó en la Cooperativa las condiciones para que se produzca un cambio estructural dentro de la empresa. De esta manera, cambió la división social del trabajo y se abrió la posibilidad de un trabajo más autónomo, solidario, reduciendo las desigualdades porque desaparecieron las antiguas jerarquías basadas en el poder que otorga el capital y se democratizaron las relaciones de trabajo. Luego de la ocupación, los que luego serían Consejeros de la Cooperativa necesitaban generar confianza entre los socios que habían decidido ocupar la fábrica para que estos resistieran, “aguantaran”, y siguieran en la fábrica aunque fuera en situaciones precarias sin recibir recompensas monetarias hasta que les permitieran hacerla funcionar, recomenzar la producción y las ventas se normalizaran. En ese periodo “heroico” de ocupación y recuperación, las decisiones se tomaban habitualmente de manera democrática y participativa en las frecuentes asambleas de socios o a nivel de las secciones productivas, muchos trabajadores pudieron entonces expresarse con mayor

libertad, discutir los problemas de la empresa o de su sector y donde cada socio tenía el mismo poder de decisión en el momento de las votaciones, independientemente de la cantidad de acciones suscriptas. Hicieron la experiencia de la democracia económica.

Las actitudes y comportamientos del grupo compuesto por los fundadores se caracterizó por su alto grado de autonomía basado en su formación profesional y experiencia acumulada para ocupar los puestos claves de trabajo, en su responsabilidad para lograr un cierto volumen de producción con la calidad adecuada, imponiendo y respetando normas disciplinarias y un compromiso –hasta podría decirse una “mística”– cooperativista y solidaria que los motivaba y que, luego de constituir la cooperativa, sirvió de ejemplo para el resto del personal.

En ese periodo que va desde la puesta en marcha hasta la consolidación de la empresa, predominaron incipientes formas autogestionarias de funcionamiento y gestión creando las condiciones para una nueva relación laboral. Si bien objetivamente predominaba la igualdad, la participación y la democracia interna, se reprodujeron parcialmente nuevas formas de división social y técnicas del trabajo ya mencionadas. Por diversos factores (por ejemplo: la jerarquía establecida entre las categorías socio productivas del personal, la rutina productiva y la tecnología inherente al maquinismo, entre otras cosas) la división técnica del trabajo de la Cooperativa permaneció prácticamente incambiada con respecto a la situación vigente en las empresas Victoria y San Jorge. La organización científica del trabajo y la racionalidad inspirada en el taylorismo que predominaba en esas empresas antes de su cierre contribuyó a consolidar luego de la recuperación la jerarquía diferenciada entre los conductores y los ayudantes, así como entre los mecánicos, los electricistas y calderistas con respecto al personal auxiliar. También permitió mantener una estructura productiva rígida, donde los ayudantes y personal auxiliar debían hacer en permanencia tareas simples, repetitivas o rutinarias, desprovistas de interés y con una elevada carga física de trabajo, generadora de fatiga. Dentro del colectivo de trabajo de la Cooperativa, se cristalizó progresivamente la estratificación y segmentación de la fuerza de trabajo que se han agrupado en varios estratos y analizado en capítulos anteriores, explicable por la asociación de varios factores: edad, formación profesional, experiencia acumulada, responsabilidad en cuanto al proceso productivo (conductores o ayudantes), sobre todo la fecha en que se produjo el ingreso a la Cooperativa y el comportamiento durante el proceso de ocupación.

Esta fragmentación se hizo más notable y conflictiva durante la segunda década del siglo XXI, cuando debido al estancamiento del PBI y las crisis generalizada se deterioró la situación económica de la Cooperativa. Estas presiones consolidaron varios tipos de comportamientos respecto del trabajo, se tensionaron las relaciones entre esos diversos grupos, diferenciándose el grado de involucramiento en el trabajo cuando era precisamente más necesario producir logrando un volumen adecuado de producción con un nivel de calidad aceptable. La crisis y el estancamiento del PBI impactó negativamente sobre toda la industria del papel debido a la caída de la demanda global y en particular sobre los productos que fabricaba la Cooperativa: estos quedaron reducidos sólo a dos: papel higiénico y papel Kraft.

### **3. Problemas y desafíos actuales de la Cooperativa**

En esta sección se procede a enumerar los principales problemas y su evolución en la última década para tener una idea de conjunto sobre la dramática situación que debía enfrentar la cooperativa a fines de la década pasada.

#### **a) La gobernanza**

Las Cooperativas de Trabajo como la Cooperativa tienen un sistema de gobernanza más democrático y diferente al de las empresas capitalistas.

La Asamblea es la máxima autoridad y al menos debe haber una Asamblea General ordinaria anual para aprobar el balance, decidir en especial sobre el monto de los retornos, elegir autoridades. Se llevan a cabo casi siempre en los plazos reglamentarios. Todos los socios tienen el derecho de participar allí con voz y voto. Desde mediados de la década pasada la asamblea, como forma de democracia directa, tuvo dificultades para mantener altos niveles de participación así como para adoptar ciertas decisiones que luego se mantengan pues, como máximo, vienen la mitad de los socios. Participar en ellas implicaba que muchos dejaran de trabajar varias horas. En una oportunidad, en el periodo de consolidación y para no afectar la producción, se propuso hacer las asambleas en días domingo... pero no se alcanzó el quórum necesario. También se llevan a cabo esporádicamente en la Cooperativa Asambleas de tipo Extraordinario, para el tratamiento de asuntos graves o urgentes.

La mayoría de los socios entrevistados consideran que la asamblea es la máxima autoridad y constituía un tiempo y espacio real de participación para la adopción de

decisiones. En los inicios, la pedían formalmente los socios, casi exclusivamente los que estaban en el sector directamente productivo.

Según el Estatuto, si no hay quórum, luego de un tiempo de espera la asamblea comienza a sesionar siendo válidas sus decisiones cualquiera sea el número de los que la aprueban. Pero cuando en el orden del día figuraba el tema de las sanciones disciplinarias, allí van mayoritariamente los más jóvenes y son solidarios con sus compañeros a quienes se busca cuestionar y tratan de frenar las sanciones pensando que eso les puede pasar también a ellos. Uno de los entrevistados (M.) afirmó que en el inicio de las operaciones de la Cooperativa *“Las asambleas se piden desde acá adentro (en la planta), por lo general, para saber equis temas y se hace una nota en la que se pide la asamblea con las firmas en papel y se pega allá adelante (administración) y después ellos (Consejo Directivo) confirman la fecha que creen conveniente. Así se piden las asambleas salvo que sea un balance o algo que te quieran comunicar a grosso modo, pero si no se piden desde acá las asambleas. La gente las pide”*.

Pero un grupo de trabajadores más jóvenes, “ayudantes”, en su mayoría a cargo de tareas auxiliares, tomaban la iniciativa cuando se planteaban problemas de gestión para que se convocaran con más frecuencia las Asambleas, considerando que su frecuencia era escasa así como el tiempo que había allí para deliberar. Ellos sentían la necesidad de expresarse colectivamente y de formular propuestas porque se consideraban con derecho a hacerlo siendo “socios y propietarios”. Ante esas actitudes, varios socios fundadores que pertenecían al grupo de mayor antigüedad –y que se han entrevistado en 2018 y 2019– consideraban que esa demanda *“era una excusa para dejar de trabajar, porque ese tiempo se consideraba tiempo de trabajo y cobraban mientras tanto”*. Ellos consideraban que la interrupción del funcionamiento de las máquinas para asistir a esas reuniones significaba a término una reducción de la producción y, por consiguiente, del retorno de excedentes a percibir más tarde, alejando en consecuencia la posibilidad de terminar de pagar rápidamente las deudas contraídas para comprar la empresa.

Por otra parte las Asambleas para tomar decisiones sobre la producción no se realizaron con mucha frecuencia debido a los conocimientos, influencia y prestigio que tenían los fundadores de la cooperativa que ocupaban los puestos de trabajo estratégicos como conductores de las máquinas, así como los *pulpistas*, mecánicos, calderistas o electricistas; ellos conocían muy bien su oficio y trabajaban con un gran margen de autonomía para adoptar las decisiones.

El Consejo Directivo tiene a su cargo la gestión cotidiana de la Cooperativa y sus funciones han variado con el transcurso del tiempo. Progresivamente, se introdujo una división del trabajo y se fueron transformando específicamente las funciones estatutarias de los Síndicos del Consejo Directivo. Ellos tienen ahora permanentemente a su cargo, por delegación del Presidente, las tareas de coordinación y seguimiento de la producción, las comunicaciones cotidianas con el personal de la planta y la gestión de las relaciones de trabajo; son los que establecen los turnos y horarios de trabajo y proponen los reemplazos en caso de ausencia. Son considerados por el presidente actual como su “mano derecha”. Es un claro ejemplo de la diferencia entre el trabajo prescripto, que figura en el Reglamento Interno, y lo que sucede en la realidad, pues desde la creación de la Cooperativa se produjo ese cambio en la división del trabajo incluso dentro del Consejo Directivo.

Sin embargo, luego del periodo de consolidación, y en los años recientes, no hay mucha propensión de los socios para postularse a participar como miembros del Consejo y ser electos por parte del resto de los asociados: los entrevistados consideran que es una tarea que exige mucha dedicación, deben estar siempre muchas horas disponibles dentro y fuera del establecimiento, tienen que hacer frente a muchos y graves problemas técnicos y de gestión empresarial para los cuales no tuvieron la posibilidad de adquirir los conocimientos y la experiencia requeridos. Con frecuencia estarían obligados a arbitrar en los conflictos interpersonales que aparecen, por causas no siempre relacionados directamente con la ejecución de las tareas.

#### **b) Medios de trabajo y fuerza de trabajo**

El proceso de trabajo cambió con respecto a la situación que predominaba en las empresas Victoria y San Jorge. La propiedad de la empresa ya es, desde 2005 del conjunto de los socios: esos trabajadores socios de la cooperativa tienen en principio el derecho igualitario a participar en las decisiones colectivas cada uno con un voto, con respecto a la gestión y la marcha de la producción en las Asambleas y por medio de sus representantes en el Consejo Directivo.

Respecto de los medios de producción, las máquinas que son viejas experimentaron a menudo averías por las dificultades para reponer piezas esenciales y por otra parte las paradas de varios días por las causas ya analizadas interrumpían la producción. Estos disfuncionamientos estuvieron unidos a la disminución e irregularidad del ingreso de materia prima por impactos del cambio científico y tecnológico (reducción del uso de papel), la consecuente reducción de la demanda de pa-

pel Kraft en el mercado y al desaliento de algunos trabajadores para esforzarse y producir más y con calidad. El volumen promedio anual de la producción comenzó a ser más bajo que en años anteriores.

La situación microeconómica actual de la cooperativa se ha vuelto complicada desde hace varios años por diversas razones: caída de la demanda global debido a tres años de recesión y por esa causa hubo una insuficiente oferta de insumos (recortes) que hizo subir sus precios aumentando los costos, el fuerte incremento de las tarifas de electricidad, agua y gas debido a los procesos de ajuste y reducción de los subsidios, y las paradas de la producción debido a los cortes por denuncias de contaminación al arroyo y por facturas de gas impagas. Ya se mencionó anteriormente, que en 2019 luego de otro corte de servicios tuvo lugar un pacífico “corte de rutas” para llamar la atención y solicitar apoyo. La solución fue asumir un compromiso de pago de la deuda con altas tasas de interés y reemplazar esa proveedora por otra. Solo la factura de gas a pagar a comienzos de 2020, cuando se trabajaba un mes entero, superaba los 2 millones de pesos, **suma que casi se equiparaba al total de ventas de papel ¡de un mes entero!**

La fuerza de trabajo ocupada no cambió en su cantidad. Varios de los fundadores que son actualmente jubilados (en función de una anterior actividad), siguieron trabajando en la Cooperativa, pero están descontentos con la protección que les brinda el sistema de seguridad social a quienes no son jurídicamente asalariados. La mayoría de ellos cotizan ahora como monotributistas y algunos de los que ya están jubilados cobran actualmente solo la jubilación mínima después de haber trabajado entre 30 y 50 años. Ellos se comparan amargamente tanto con los que benefician del Salario Social Complementario diciendo que “muchos de ellos lo cobran aunque no trabajen”, como también con los que accedieron a las pensiones no contributivas como “amas de casa” y sin haber hecho aportes previsionales. Piensan que como todas esas jubilaciones, pensiones y planes sociales no son financiados por una ley especial sino que son cubiertos desde ANSES gracias a la recaudación del IVA y en mayor porcentaje debido a los aportes hechos por los asalariados, el dinero destinado a pagar esas pensiones y beneficios sociales salen de recursos que les corresponderían a ellos como aportantes a ANSES y permitirían aumentar sus magras jubilaciones. Ese argumento que es compartido por políticos y economistas neoliberales señalan la crisis del sistema de seguridad social. Sin embargo aquel razonamiento debe ser situado en su dramática situación de reducción de ingresos, pobreza e indignidad y no puede aducirse a una falta de sentido de solidaridad.

Un problema que se plantea de manera urgente es el pronunciado envejecimiento de la planta de personal, especialmente de los fundadores y conductores de las dos máquinas, el *pulpista*, el calderista, el mecánico y el electricista que son los trabajadores con calificaciones y gran experiencia profesional, muchos de ellos están en la empresa desde antes de la constitución de la cooperativa.

Algunos de los encuestados afirmaban que “cuando todos ellos se jubilen, o se retiren –cosa que puede ocurrir a la brevedad– habría que cerrar la fábrica” porque en las circunstancias actuales no será fácil reemplazarlos cuando salgan totalmente de la vida activa. Sería muy difícil contratar personal externo o incorporar nuevos socios que estén calificados para reemplazarlos y asumir esos puestos, porque los posibles candidatos externos harían la comparación de los inciertos excedentes que percibirían en la Cooperativa con los salarios de empresas privadas donde las remuneraciones según el convenio colectivo de trabajo serían más elevadas y además allí estarían protegidos plenamente por el derecho del trabajo y la seguridad social.

La incorporación de personal contratado y de nuevos socios está regulada por la legislación cooperativa que limita en el tiempo la posibilidad de la contratación permanente de personal asalariado bajo relación de dependencia. En los primeros años de existencia y hasta mediados de la década pasada hubo efectivamente personal contratado por tiempo determinado, pero ya hace varios años eso ya no tiene lugar en la Cooperativa debido a la caída de la producción.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, en sus inicios la Cooperativa también incorporó numerosos trabajadores que podrían llegar a ser socios. La mayoría eran familiares, amigos o vecinos de los fundadores, reclutados “por recomendación”, sin toda la formación profesional o la experiencia previa en el sistema productivo. Una de las explicaciones sobre por qué se habían incorporado de manera precaria fue que “*dadas esas relaciones familiares se reducirían los riesgos de que les hicieran juicios laborales*”. Las incorporaciones de ese personal “por recomendación” y con vínculos familiares, crearon o aumentaron la segmentación o estratificación sociocultural dentro de la Cooperativa, porque esos nuevos socios tenían otras historias ocupacionales, no habían sido actores en los procesos de ocupación y creación de la Cooperativa, tenían diferentes expectativas y pautas de comportamiento. Como entre ellos no se había construido una cultura basada en los valores del cooperativismo, sus actitudes frente al trabajo eran similares a las que predominaban con frecuencia en Ar-

gentina entre los jóvenes trabajadores asalariados de su misma edad y en similares condiciones. Según los directivos, frente a su indisciplina era *“necesario poner orden, en ese grupo para que sean más responsables, pero eso costaba”* (R., maquinista).

### **c) La división del trabajo: lo que cambia y lo que resta**

Un cambio sustancial se produjo desde la ocupación y el inicio de las actividades como cooperativa pues ya no existían los patrones y tampoco los puestos jerárquicos con la misión específica de supervisar, vigilar y controlar. Ahora *“Cada uno se hace responsable de su sector”*, dijo J. C. *“En los comienzos de la Cooperativa el control se transformaba en una actividad colectiva pues cada uno de los trabajadores sabe que es en beneficio suyo y de todos realizar bien su tarea. Con el cambio en la propiedad de la empresa se redujo el personal encargado de controlar la actividad de los trabajadores pues cada uno al ser socio debería estar más atento y ser más cuidadoso con los productos y con la calidad”* (J. C.). Como se había recordado, M., uno de los socios que ingresó como “recomendado” por ser familiar, comparaba la situación actual con la vivida en la San Jorge....”... *por ahí pasaban por al lado de un motor y veían que se estaba averiando todo y hasta que no se rompía no avisaban, porque una vez que se rompía el motor se paraba la máquina, se llamaba al mecánico y se sentaban a tomar mate. Y era así. Y hay algunos que ahora están en la Cooperativa que todavía quedaron con esa mentalidad.... Esos trabajadores no toman iniciativas para hacer las cosas que hacen falta”*.

La explicación que sobre esto dieron recientemente los entrevistados fue que la nueva generación que entró en la Cooperativa luego de que fue recuperada, no fue “adoctrinada en cooperativismo”.

A partir de la recuperación y creación de la Cooperativa desaparece la anterior división social del trabajo y, como pasó en otras experiencias de ERT-Coop, se produjo internamente un fuerte proceso de colectivización e igualdad social que disolvió o atenuó las jerarquías preexistentes (Wyczickier, 2009). Pero a diferencia de otras ERT-Coop creadas en la misma época -que adoptaron la forma de cooperativa de trabajo pero cuyos miembros adherían a ideologías de izquierda- la creación de la Cooperativa no se originó apelando a principios ideológicos, invocando la autogestión y donde prevaleciera el “asambleísmo”.

Si la organización del trabajo adopta el modo autogestionario, eso tiene implicaciones sobre la autonomía personal, pues aumentaría la capacidad de los socios a nivel de sus puestos de trabajo para analizar, discutir y participar colectivamente en las grandes decisiones

asumiendo responsabilidades en cuanto a la forma de trabajar y evaluar sus resultados. Los trabajadores autogestionarios en sus reuniones a nivel del sector o de la empresa en su conjunto, pueden y deben discutir y adoptar decisiones sobre el proceso productivo, asumir autónoma y colectivamente su responsabilidad para tratar de lograr el volumen de producción y la calidad demandadas, sabiendo que de ello va a depender la sobrevivencia de la empresa y los excedentes que se van a repartir.

Si la organización del proceso de trabajo difiere de los métodos y técnicas tayloristas, el compromiso personal y colectivo del trabajo autogestionario tiene grandes exigencias, no solo las físicas -que se pueden controlar aunque no eliminarse- sino también psíquicas y mentales. En ese caso, correspondería tomar la iniciativa y asumir una autonomía responsable dado que son colectivamente los dueños de los medios de producción y tienen la posibilidad de influir sobre la toma de decisiones. Si se desarrolla una democracia económica y la propensión a participar es elevada, se puede llevar a cabo también un aprendizaje en la gestión empresarial por parte de quienes forman el Consejo Directivo. Se crearían así las bases para una nueva división social del trabajo, más horizontal y participativa, que valore la capacitación y la experiencia profesional adquirida pero, paradójicamente, esto puede coexistir en la Cooperativa con una división técnica del trabajo muy rígida. Esta contradicción se explica por las características de los medios de trabajo y la tecnología utilizada.

La posibilidad de superar los métodos tayloristas de organización del trabajo y de promover la rotación de puestos, la ampliación y el enriquecimiento de tareas, así como un trabajo en grupos autónomos, permitiría aumentar las calificaciones profesionales de los actuales ayudantes y adquirir experiencia con efectos benéficos sobre el volumen de producción y su calidad. Pero eso implicaría una ruptura con la rutina instaurada por la tradicional división técnica del trabajo vigente, e involucrarse más, asumir mayores responsabilidades y “deconstruir” la estructura jerárquica basada en rígidas categorías profesionales que estaban todavía inspiradas en el convenio colectivo de trabajo que los rigió hasta 2001, y que están fuertemente determinadas por la tecnología utilizada.

La marcha hacia la polivalencia, característica de una forma de organización del trabajo diferente de la extrema división técnica del trabajo, está condicionada por la existencia de una mayor formación profesional, para hacer viable la rotación entre puestos, la ampliación y el enriquecimiento de tareas, así como el trabajo en gru-

pos semi-autónomos. Esto no es algo que se logra de manera automática, aunque su implementación sería útil para que los socios de la planta fabril no queden individualmente “condenados” a hacer siempre los mismos gestos productivos, con tiempos predeterminados, sobre un mismo puesto de trabajo, sometidos a la vigilancia y el control de otros. Sería una forma de reducir el grado de alienación que provoca la extrema división social y técnica del trabajo.

Como se ha observado, la anterior división técnica del trabajo permanece aún con pocos cambios respecto de la Victoria y la San Jorge, porque la misma está condicionada o determinada por la tecnología utilizada. En esas empresas los puestos en la fábrica estaban claramente delimitados, cada persona tenía un lugar y una función determinaos según las categorías del convenio colectivo. Esto permitía a los jefes y a los supervisores vigilar y controlar tanto el proceso productivo como a los trabajadores.

La rígida división técnica del trabajo tiene impactos en la vida fuera de la empresa, como surge de los estudios de Karasek y Theorell (1990) sobre los frigoríficos de países nórdicos que habían sido organizados siguiendo las normas y técnicas tayloristas. Esos trabajadores de ejecución, que hacían imperativamente en permanencia tareas simples y repetitivas debido a la división técnica del trabajo, no aprendían cosas nuevas, perdían la iniciativa, se aburrían, no le encontraban un sentido al trabajo y fuera de la fábrica –en la vida doméstica y socialmente– tenían también una actitud pasiva. Una situación similar se habría experimentado en la Cooperativa, desmotivando a un grupo de socios trabajadores que hacían tareas rutinarias, solo interrumpidas por las paradas de la producción y los frecuentes incidentes. Varios de estos trabajadores no estaban estimulados para seguir más de cerca el proceso productivo, tratar de aprender, innovar y adoptar iniciativas para ocupar otros puestos y quedaban en actitud pasiva.

Sin embargo, en esos casos y cuando alguno de ellos tenían dificultades, de manera espontánea se desplegaban formas de cooperación y de solidaridad por parte de los compañeros para resolver esos problemas y cuando había ausentismo, con frecuencia los sindicatos intervenían para hacer reemplazos o cambios en los lugares de trabajo para que no se interrumpiera la producción. Como afirmó F. uno de los socios: *“En los comienzos de la Cooperativa el control se transformaba en una actividad colectiva pues cada uno de los trabajadores sabe que es en beneficio suyo y de todos realizar bien su tarea. Con el cambio en la propiedad de la empresa se redujo el personal encargado de controlar la actividad de los trabajadores pues cada uno al*

*ser socio debería estar más atento y ser más cuidadoso con los productos y con la calidad”.*

Se observa que los trabajadores en su mayoría aceptan la división técnica del trabajo como algo natural y también de manera explícita la autoridad del conductor, reconociendo que tiene más conocimientos y experiencia que ellos y le obedecen voluntariamente para cumplir con las rutinas que este indica. Los ayudantes y personal auxiliar tratan de hacer el trabajo dividido que les han asignado, que por lo general es simple, rutinario, desprovisto de interés, donde la tarea y el ritmo son impuestos por las máquinas y donde la única novedad ¡son los incidentes de fabricación!

#### **d) La jornada y el tiempo de trabajo**

Desde la creación de la Cooperativa la jornada de trabajo era por turnos de 12 horas los siete días de la semana, luego se pasó a jornadas de 12 horas de lunes a sábados y a fines de 2019 se pasó a dos turnos de 8 horas de lunes a sábados.

La decisión de cambiar la jornada de 12 a 8 horas se adoptó cuando el ritmo de producción disminuyó por la caída de la demanda y se buscó también la reducción del pago de horas extras para reducir los costos en momentos en que se producían paradas prolongadas de las máquinas (averías, y clausuras por las causas mencionadas).

Con frecuencia, debido al maquinismo había trabajadores que no eran reemplazados y algunos debían hacer dos turnos sin interrupción, correspondiendo el pago de horas extras (un 50% más). Coexisten entonces ausentismo de unos y jornadas de trabajo extendidas de otros.

Gracias a las largas jornadas cobradas como horas extras durante la primera década del siglo XXI y los excedentes percibidos, muchos socios pudieron construir o terminar sus viviendas, comprar medios de locomoción y mejorar sus normas de consumo y de vida porque luego de que la cooperativa pagara el crédito en 2005, había aumentado el monto mensual del retorno de excedentes así como el saldo anual y se pudieron hacer las reservas establecidas por Ley.

Un argumento expresado por un Directivo para cambiar la duración de los turnos fue que *“las jornadas de 12 horas todos los días de la semana y el trabajo por turnos rotativos generaban mucha fatiga y provocaban mucho ausentismo por enfermedad (debido a la fatiga), obligando a hacer reemplazos o dobles turnos para no interrumpir la producción”* (R.). Pero se registró una particularidad. Desde 2014, se

pasó a trabajar 8 horas en lugar de 12, pero durante un tiempo se siguió pagando nominalmente por 12 horas porque los excedentes logrados en ese entonces lo permitían. Pero constataron que hubo comportamientos oportunistas porque algunos (que ya cobraban 12 por el trabajo de 8 horas) también pedían hacer horas extras para cobrar por esas horas el suplemento del 50%. Esto despertó críticas por parte de los socios fundadores y se dejó sin efecto.

En cuanto a las vacaciones, todos los socios tienen el derecho según su antigüedad y las toman enteramente aunque, dada la situación actual de la cooperativa, hace ya un tiempo que no se pueden pagar por anticipado los excedentes correspondientes, lo cual dificultaba poder ejercer este derecho.

### **e) El volumen de producción**

Cuando se trabajaba en la San Jorge, se producían regularmente unas 700 toneladas por mes de los diversos tipos de papel (400 de Kraft y 300 de papel higiénico). Cuando la Cooperativa se constituyó y necesitaban imperiosamente recursos porque tenían que pagar un alquiler y luego reembolsar las cuotas para pagar a la Justicia el equivalente de la expropiación, durante varios años se trabajaron turnos de 12 horas los siete días y la Cooperativa llegó entonces a superar en varias oportunidades ese volumen de producción habida cuenta del aumento de la demanda en la primera década del siglo XXI. En la actualidad y en los años recientes, bajó ese volumen de producción mensual a 400 toneladas de papel Kraft pero en algunos meses de 2019 solo se llegaron a producir unas 100 toneladas debido a los múltiples factores ya mencionados.

Cuando se usa la misma tecnología, la caída del volumen de la producción así como las dificultades para reducir los costos, es consecuencia de los cambios en el ritmo de trabajo y el aumento del tiempo de inactividad de las máquinas. Cuando se decidió no trabajar los domingos, eso implicó que necesariamente una hora o dos antes del final del turno nocturno del sábado se parara totalmente el funcionamiento de las dos máquinas y de las calderas que producían vapor. Pero en el turno del lunes que comienza a las 6 AM también se requerían varias horas para poner en marcha el *pulper* y hacer arrancar las calderas antes de poner en funcionamiento las dos grandes máquinas. En total fueron 4 horas cada semana que dejaban de funcionar y de producir las dos máquinas.

A comienzos de 2020, como solo se trabajan dos turnos de 8 horas debido a la caída de la demanda y por efectos de la recesión, nuevamente el funcionamiento de

las máquinas y de las calderas se interrumpe una o dos horas antes de que termine el segundo turno y el día siguiente hay otras dos horas de preparación cada día antes de iniciar realmente el proceso productivo. Esto significa que el número total de horas efectivamente dedicadas a la producción disminuyó de manera sensible y, por consiguiente, también el volumen de producción. Esto ocurría en paralelo con el aumento de los costos directos por unidad de producto, impactando sobre el precio de la bobina y dificultando por ende la competencia. Esto daba como resultado una disminución de la demanda y producción de bobinas, así como de las ventas y en consecuencia del monto de excedentes para distribuir a los socios.

La contradicción consiste en que si se trabajaran sin interrupción tres turnos en todos los días de la semana como cuando se creó la Cooperativa y las máquinas funcionarían en continuo las 24 horas, habría menos “horas muertas”, la producción sería mayor y se generarían más excedentes, pero necesariamente se deterioraría aún más la salud de los trabajadores.

### **f) Cambios en el ritmo de producción**

Después del periodo en que la Cooperativa se consolidó como organización, la macroeconomía comenzó a desacelerarse, finalmente cayó en la recesión y cambió la situación. En la actualidad según algunos de los fundadores ya no existe la misma lógica anterior, no se percibe la urgencia y *“algunos siguen tomando mate antes de ir a reparar las máquinas”*, perjudicando a todos *“porque a término si hay menos producción habrá menos excedentes a repartir”*(...) *“Pareciera que se ha instaurado otra concepción del tiempo de trabajo, no hay presiones para acelerar la producción, por otra parte el ausentismo y llegadas tarde se incrementaron y no siempre se sancionan sistemáticamente si son injustificados”* (M.).

En los últimos años, los procesos para reparaciones y de mantenimiento se han hecho más lentos. En las empresas Victoria y en la San Jorge, y también cuando empezó a funcionar la Cooperativa, si se averiaba una máquina, había que repararla a la brevedad para no disminuir la producción. Regía allí una marcada búsqueda de “economía de tiempo” impulsada por la jerarquía empresarial. La gerencia relevaba todos los días el volumen de producción pues los jefes y supervisores le prestaban mucha atención, así como a las interrupciones. Las demoras por incidentes tenían que ser registradas y explicadas en la planilla antes mencionada. Cuando se inicia la Cooperativa sucedía lo mismo.

Actualmente, las interrupciones de las máquinas por alguna avería y el retraso en las reparaciones son más

frecuentes y prolongadas que en el caso de la Victoria y la San Jorge.

### **g) Restablecimiento de la prima por presentismo**

En la Victoria y la San Jorge, y hasta 2001, se pagaba un plus por presentismo para reducir las frecuentes ausencias que en un proceso de trabajo mecanizado y en continuo obligaban a parar la producción o incrementar las horas (extras) de los que hacían reemplazos.

Luego del período “heroico” de la creación, puesta en marcha y consolidación de la cooperativa y de que logran reunir los recursos para comprar la empresa, se observó un cambio de comportamiento en cuanto al tiempo de trabajo. A partir del momento en que se incorporaron nuevos socios, –que ellos llamaban “por recomendación”, que no habían vivido la experiencia dramática de la ocupación y no tenían la misma cultura laboral y cooperativa–, fueron frecuentes las ausencias injustificadas así como las llegadas tarde entre los socios de esa “segunda generación”. Por esa causa se volvió a implementar la prima por presentismo (para quienes no faltan y si lo hacen sea con justificación), que a fines de 2019 era de 500 pesos por semana. El Reglamento Interno ya analizado le dedica muchas cláusulas a las sanciones y penalidades que se tuvieron que adoptar para reducir las llegadas tarde y las ausencias injustificadas. Según las entrevistas realizadas, varios años después de la creación de la Cooperativa y hasta la actualidad el ausentismo, justificado o no, aumentó.

Llama particularmente la atención de que el ausentismo sea casi nulo en el caso de los socios fundadores, con más calificaciones, de mayor edad, e incluso ya jubilados que asumen una elevada carga de trabajo. Cuando se ha pedido una explicación, ellos respondieron que no faltan solo para no perder el presentismo, sino *“porque se sienten parte de la Cooperativa”*, para que no pare la producción dada la dificultad que habría para reemplazarlos y sobre todo *“porque se sienten responsables del funcionamiento de “su máquina”*. Son signos de su fuerte identidad laboral.

### **h) Promociones y ascensos**

No existe formalmente una negación, pero las posibilidades de promoción o ascenso de los socios más jóvenes están prácticamente bloqueadas porque la estructura se horizontalizó y no hay jefaturas. La mayoría de los conductores, *pulpista*, mecánico, electricista, calderista forman parte de los líderes fundadores y cuando entraron a trabajar y se fundó la Cooperativa ya tenían calificación y experiencia profesional. Ellos ocupaban los puestos de mayor responsabilidad aunque ahora ganarían lo mismo por hora de trabajo que el resto. Pero

entre los nuevos ingresantes (la “segunda generación”) pocos habían tenido deseos o la posibilidad de aprender el oficio como para llegar a reemplazarlos. Si eso sucediera tendrían que asumir mayores responsabilidades y dedicación, **pero finalmente no les mejoraría el monto del pago por hora**. Entonces muchos prefieren continuar como hasta ahora trabajando a su propio ritmo, “tranquilos”, haciendo tareas auxiliares o como ayudantes porque eso les da más libertad, les exige menos responsabilidades y finalmente cobrarían lo mismo por hora de trabajo.

Si bien en la Cooperativa ya no se aplican estrictamente las categorías del convenio colectivo de la industria papelería, existe en ella la posibilidad de lograr un modesto ascenso o promoción (según la rígida jerarquía existente entre conductores y ayudantes) ascender en la categoría) para lo cual se necesitaba capacitarse, y adquirir los conocimientos y experiencia trabajando varios meses juntos con y bajo la supervisión del conductor. Los que se insertaban para ser ayudantes de uno u otro de los conductores, el “aprendiz de ayudante”, tenían unos tres meses de prueba y si al concluir el periodo el conductor informaba que “no habían aprendido”, esos trabajadores volvían a la situación previa. Pero las dificultades y limitaciones del sistema escolar para asegurar a los graduados un nivel adecuado en matemáticas afectaban negativamente a los trabajadores “recomendados” que querían ascender. El responsable de las tareas de mecánica, calderas y electricidad relató una experiencia. Uno de los nuevos integrantes reclutado “por recomendación” quedó a su cargo para formarlo como ayudante. Pero de entrada antes de ponerlo a trabajar le pidió que hiciera dos operaciones simples, una de multiplicación y otra de división –los cálculos que se hacían frecuentemente en esa sección– y le dio un tiempo suficiente para ejecutarlas. Como luego de un tiempo prudencial el candidato no logró hacer correctamente esos cálculos, no lo aceptó como aprendiz de ayudante.

### **i) La nueva lógica de producción**

El desafío inicial para los ocupantes de la “fallida” empresa San Jorge, no fue la creación de una conciencia empresarial autogestionaria basada en una ideología que necesitaba la colaboración de todos para que la cooperativa fuera igualmente eficiente que las empresas capitalistas tradicionales de esa rama de actividad y compitiera con ellas en el mercado. Estaba claro que la lógica de producción y de acumulación de las cooperativas no es la maximización de las tasas de ganancia como es el caso de las empresas capitalistas, sino en primer lugar mantener en funcionamiento la empresa, preservar el empleo y resistir utilizando los conocimientos y la experiencia profesionales acumuladas por los trabajadores

con mayor calificación que no se habían ido con los empresarios. Su trabajo era lo que hacía posible, mediante los excedentes generados, *“la reproducción simple o ampliada de la vida”* (Coraggio, 2010), tanto de los socios como de sus familiares.

En las ERT-Coop están dadas las condiciones objetivas para que las relaciones de trabajo sean más democráticas, dado que no hay subordinación, la estructura organizativa es más horizontal y están dadas las condiciones para promover un elevado grado de participación e involucramiento de los socios para aumentar la producción y hacerlo con calidad. Como hay una propiedad colectiva de los medios de producción y donde no tiene existencia el poder disciplinario de los patrones, están dadas las condiciones para establecer entre todos los trabajadores relaciones de cooperación, solidaridad y participación democrática en la gestión habiendo reducido la división social del trabajo, instaurando de hecho o voluntariamente una nueva racionalidad económica diferente a la búsqueda del incremento de la tasa de ganancia o evitar su disminución.

Una prueba de esto es que en la Cooperativa y en otras varias ERT-Coop se decidió en Asambleas y por amplia mayoría reducir el monto de los excedentes a distribuir por cada socio, antes que tener que despedir, suspender personal, ofrecer un retiro voluntario a los asalariados, o proponer a un socio que se retire.

La situación de las Cooperativas en un mercado capitalista es “híbrida”, porque internamente se trata de instaurar la democracia económica, la igualdad, la solidaridad y el compañerismo, pero para obtener excedentes deben relacionarse eficazmente con el mercado donde hay que competir arduamente con empresas privadas en términos de costos, calidad y facilidades de pago, pero allí compiten en condiciones desiguales y cuando se concretan las operaciones comerciales una parte del valor generado pasa a otras manos. (Rebón y Salgado, 2010; Atzeni y Ghigliani, 2007)

Según los directivos, el estancamiento y la recesión con varios años de caídas del Producto Bruto Interno (PBI) frenaron la producción de la Cooperativa por insuficiencia de demanda. Las demás empresas (capitalistas) de la rama flexibilizaron la producción, trataron de ampliar la variedad de sus productos para tomar en cuenta los cambios en la demanda y especializarse en los papeles de mayor calidad, más rentables. Según los directivos, la posibilidad de que la Cooperativa permaneciera en el mercado se debía no tanto a los precios, porque para reducir sus costos el monto de los excedentes pagados a los socios eran muy inferiores a los salarios de convenio de las fábricas capitalistas y era difícil poder bajarlos. Su

competitividad se basaba en que la Cooperativa había quedado en el mercado como una de las pocas fábricas productoras de papel Kraft, producto sobre el cual los márgenes de ganancia eran escasos.

En el actual contexto de crisis recesiva, las presiones del mercado sobre la Cooperativa se traducían sobre el comportamiento de los directivos para poder hacer frente a las deudas acumuladas y al incremento exponencial de las tarifas de servicios públicos, sin poder asignar recursos para la inversión y renovación de las maquinarias, hacer las reservas para la educación y la formación cooperativa de los socios. Entre los socios fundadores entrevistados predominó la idea de que para sobrevivir y si fuera posible consolidarse como empresa, la Cooperativa no tenía muchas otras alternativas que no fueran tratar de aumentar la productividad, el volumen de producción, mejorar la calidad y al mismo tiempo reducir los costos directos e indirectos. Pero los fundadores eran pesimistas sobre la posibilidad de adoptar e implementar una política en esa dirección.

#### **j) La disciplina en la producción**

En toda organización productiva la disciplina de trabajo juega un papel importante. En la Victoria y la San Jorge *“se trataba de reducir sistemáticamente el tiempo de no trabajo, mediante el control y la vigilancia. Si había una parada, se debía registrar eso en una planilla, que era el “parte diario”. (...) Los encargados debían dar explicaciones de lo sucedido y los maquinistas eran responsabilizados”* (R.).

Pero la disciplina de trabajo industrial vigente actualmente en la Cooperativa dejó de ser tan estricta y varios entrevistados afirmaron que *“ahora cada uno hace lo que se le da la gana”* (R.) y por eso los trabajadores más calificados, conductores y pulpistas, con mayor experiencia de mecánica, calderista y electricidad, *“no se calientan”*, se retraían, se concentran en su propio trabajo y *“se desentienden del resto”* (R.).

La mayoría de los encuestados y entrevistados constataban el progresivo deterioro del volumen de producción y de la calidad a fines de la década pasada. En opinión de los directivos, se generan tensiones porque hay varios socios, -siempre pensaban en los “recomendados”- que ingresaron después de la constitución de la Cooperativa en virtud de relaciones familiares y de amistad con los más antiguos, pero que no están igualmente comprometidos con la Cooperativa y los consideran como “indisciplinados”.

Entre los actos de indisciplina se mencionó el ausentismo y las llegadas tarde, a veces se encontraron algunos durmiendo en su turno de trabajo. También se obser-

vaban comportamientos cuestionables originados por problemas en su vida familiar, o con los vecinos. Por solidaridad, aunque todos saben de quiénes se tratan, no hay denuncias porque descuentan que existen dificultades para adoptar las sanciones que prevé el Reglamento Interno. En una oportunidad se constató que uno fingió estar enfermo para no ir a trabajar y no se pudo tomar la decisión estatutaria de sancionarlo o expulsarlo de la cooperativa, porque en la asamblea no se quiso tomar la decisión. Otro de los trabajadores entrevistados explicó que eso sucedió *“porque había un gran número de trabajadores que llegaban tarde o faltaban con frecuencia, y si se adoptaba una sanción con ese socio, la misma les podía llegar a afectar más tarde a ellos”*.

Esos hechos dificultaban la marcha de la empresa y cuando los trabajadores sancionados con varios días de suspensiones sin pago, volvían a reincorporarse, para no perjudicarlos *“se les daba la posibilidad de hacer horas extras, con lo cual les estaban sacando a los demás una parte de su excedente”*. La disciplina se había relajado comparando con el momento inicial y aunque correspondiera, era actualmente más difícil aplicar las sanciones correspondientes.

El Reglamento Interno exigido por la Ley de Cooperativas se aprobó hace varios años, después de muchos intentos fallidos. Según algunos entrevistados la resistencia provino de los socios más jóvenes de la “segunda generación” (“recomendados”). Las sanciones en caso de ausencias frecuentes sin justificación, de llegadas tarde reiteradas, de ausentarse del puesto de trabajo sin autorización y cuando ocurrían incidentes que se podrían haber prevenido no se aplicaban sistemáticamente. También se habían establecido prohibiciones para fumar, consumir alcohol o drogas en el puesto de trabajo. Por solidaridad, no se denunciaban entre ellos. Salvo en casos extremos no se podía hacer un control a la entrada de la fábrica para constatar si algún socio transgredía esas normas, porque ellos invocaban su carácter de propietarios de la empresa y porque *“ya no había patronos”*. Formalmente, el sistema de normas disciplinarias y sanciones adoptadas en el Reglamento Interno de la Cooperativa y que se han mencionado en capítulos anteriores no se diferencia sustancialmente de los que rigen en las grandes empresas, incluso formalmente sus disposiciones son más exigentes que las que estuvieron vigentes en la Victoria y la San Jorge. La diferencia reside ahora en las dificultades para la aplicación de las sanciones, pues algunos trabajadores sancionados rechazaban la aplicación de las penas, invocando su condición de socios y de dueños o copropietarios de la empresa. Su aprobación tardó muchos años y el tema se trató en Asambleas cuando comienza a deteriorarse la situación

económica. Estaba en el orden del día de la Asamblea del 31 de diciembre de 2011 y luego en la del 14 de Julio de 2012, donde hubo muchas discusiones. Según varios de los fundadores de la Cooperativa las normas disciplinarias y sanciones que contenía el proyecto de Reglamento Interno en cuanto a ausencias, llegadas tardes, permisos para ausentarse durante la jornada, no fueron de entrada aceptadas por los “recomendados” cuando se reinició la producción. El Reglamento Interno se aprobó finalmente en una asamblea en 2014. Pero en la actualidad todas esas rigurosas sanciones no se aplican plenamente.

Los socios fundadores con mayor antigüedad y los directivos se quejan de la resistencia de los más jóvenes para aceptar las consignas y constataban un debilitamiento de la disciplina laboral, porque decían *“cada uno trabajaba ahora como se le antoja”*, desobedeciendo a veces las instrucciones de los conductores. También se inquietan por *“las faltas de respeto a los mayores”*... que *“tenían más formación y experiencia profesional, ... y que son los que constituyeron la cooperativa y los que la hacen andar”* (Directivo de la Cooperativa).

A diferencia con lo que pasaba en la Victoria y la San Jorge y en el inicio de la Cooperativa, los socios tienen ahora muchas facilidades para salir espontáneamente del puesto de trabajo e incluso de la fábrica, para ir a un kiosco cercano a comprar galletitas o cigarrillos, ir al banco para pagar facturas, o a comprar comida, sin pedir permiso. Se limitaban a avisar al conductor.

De la misma manera se fumaba en los lugares de trabajo, a pesar de la prohibición y de la abundancia de papel que podría ser combustible; se tomaba mate y se comía en el puesto de trabajo (cosa que se justifica porque no había dentro de la planta un sitio adecuado para ello). Los fundadores y los directivos coincidían en afirmar que los integrantes de ese pequeño grupo problemático no tenían interés en el trabajo, estaban desmotivados y no asumían plenamente sus responsabilidades pues no estaban involucrados en la vida de la Cooperativa, y “no se calientan” como decían a menudo.

Se podría parafrasear diciendo que estos últimos se auto-consideraban como si fueran simples asalariados de una empresa que permitía muchas libertades; ellos trataban de obtener de la empresa las mayores ventajas-no- salariales posibles y reducir la intensidad del trabajo, dando por sentado que el monto a recibir de los retornos a cuenta de excedentes sería siempre bajo y no había posibilidades ciertas de aumentarlos fuertemente en el futuro.

### **k) El aumento de los costos de producción**

En cuanto a los costos de producción, a comienzos de 2020, la cooperativa pagaba a los proveedores de insumos 8,50 pesos por kilo de papel blanco y 6,70 pesos por el de cartón. Cuando compraban en grandes cantidades y enfarados, se paga 11 pesos el kilo porque eso facilitaba las tareas de descarga y almacenamiento y requiere menos tiempo de trabajo.

En esa fecha la cooperativa recibía unas 30 toneladas de insumos de papel y cartón por semana que se lo venden varias empresas del rubro, y unos 3 toneladas de papel vendidos por los cartoneros, que llegan a pie con sus changuitos “extraídos” furtivamente de los supermercados, o en pequeños carritos impulsados o arrastrados por bicicletas e incluso en carros de cartoneros tirados por caballos acompañados por miembros de la familia y niños de corta edad que cooperan en el “cartoneo”. Por problemas de caja, a veces el pago a los proveedores de recortes se hacía en diferido lo cual incitaba a ciertos cartoneros y proveedores a buscar otros clientes, interrumpiendo las entregas.

Los otros costos de producción más importantes de la Cooperativa eran el agua y saneamiento, pero sobre todo el consumo en grandes volúmenes de gas y de electricidad.

En cuanto a los flujos de fondos, las ventas de bobinas de papel se cobraban con muchos días de demora, debido a problemas financieros de las empresas compradoras también afectadas por la crisis. Como había problemas de calidad en el papel Kraft, la Cooperativa debía hacer concesiones en cuanto al precio, aceptar descuentos, cobrar a 30 o 60 días.

### **l) El control de calidad**

Cuando trabajaban en la Victoria y la San Jorge, los jefes daban órdenes precisas a los trabajadores de que hacer y cómo hacerlo, en que tiempo y con qué calidad producir y en el laboratorio ya mencionado se analizaban sistemáticamente muestras sobre la calidad y el gramaje del papel.

Ahora ya no hay un laboratorio para hacer un estricto control de calidad ni hay una persona encargada. Para el control del peso se utiliza una pequeña balanza de precisión situada en la mesa de trabajo de los maquinistas como se mencionó en el capítulo VI.

### **m) Excedentes y complementos de remuneración**

La generación y distribución de excedentes resulta de decisiones adoptadas por las Asambleas. Los fundadores

tenían calificaciones profesionales y mucha experiencia productiva, pero en “la época heroica”, cuando predominaban sentimientos de igualdad y solidaridad, se recuperó la empresa y se creó la cooperativa, se decidió en asamblea que todos, ellos, así como los ayudantes y personal auxiliar sin distinción de sexo, **iban a cobrar exactamente lo mismo por cada hora de trabajo**. Todos los trabajadores más calificados y que fueron los fundadores lo aceptaron porque había cierta homogeneidad en sus calificaciones y competencias, pero más recientemente lo consideraron injusto con relación a las responsabilidades y competencias que se necesitaban para ocupar los puestos de conductores y como responsables de esos sectores estratégicos. La solución encontrada en una asamblea para responder a sus demandas, fue incorporar una prima de 3% sobre el excedente a cobrar por cada año de antigüedad en la cooperativa, que fue visto por los fundadores como una manera indirecta de “hacer justicia”.

El monto de los excedentes es determinado periódicamente por el Consejo Directivo tomando en cuenta la inflación y los excedentes obtenidos.

Desde mediados de 2019 a pesar de la reducción del monto de los excedentes generados la primera prioridad a atender con ellos es el pago de deudas pendientes a Camuzzi (gas) y demás servicios para que no se corte el servicio y se interrumpa nuevamente la producción. Con el saldo restante se pagan retornos de excedentes a los que trabajaron, pero su monto disminuyó considerablemente en términos reales. Cuando debido a la reciente crisis recesiva el Consejo, invocando la solidaridad, propuso “hacer recortes”, se pensó en dejar de pagar el mencionado complemento de retorno semanal basado en la antigüedad (3% por año de antigüedad) a pedido de algunos socios (muchos de los cuales habían ingresado luego de la creación de la Cooperativa). Pero esto afectaba más a los socios fundadores, que por su antigüedad los recibían en mayor proporción. Ellos protestaron porque de esa manera les sacaban proporcionalmente más recursos a ellos que a los otros. Luego de una discusión la propuesta aprobada por asamblea retomó el criterio de la igualdad y se decidió “*que les sacaran el mismo monto a todos*”.

Cuando la cooperativa funcionaba normalmente, según la encuesta (mayo 2019) el promedio de retornos netos mensuales pagados a cuenta del excedente más los demás adicionales era en promedio entre \$25.000 y \$30.000 pesos, monto que estaba por debajo de la canasta básica total. Este monto no era igual para todos aunque a todos se les pagaba lo mismo por hora de trabajo. El monto variaba en cada caso según la cantidad

de horas de trabajo, la de horas extras (un 50% más, pero que ya no se pagan más desde los últimos años), si trabajaron en el turno noche cobraban un adicional, llegando a 200 pesos la hora (en lugar de 140) y hasta hace varios años cada uno recibía una ayuda monetaria para la comida. Cuando concluyó el trabajo de campo (fin de 2019) había pocas horas extras trabajadas debido a la caída de la demanda y de la producción, pero incluso cuando se trabajaran no siempre se pudo pagar ese adicional.

Desde comienzos de la década pasada, disminuyó sensiblemente el monto del saldo de excedentes cobrado por cada socio al final del ejercicio, pero durante los años recientes ya no hubo retornos anuales a distribuir a los socios que solo cobraban los retornos mensuales. En la “San Jorge” y antes de la quiebra, los trabajadores eran asalariados con diversos puestos según categorías codificados según el Convenio Colectivo y cobraban un salario acorde con la misma. En la Cooperativa desde su creación todos cobran cada semana un anticipo de retorno donde la tarifa por hora de trabajo es la misma, decisión adoptada por el Consejo Directivo y aprobada por la asamblea.

Desde hace varios años, comparando el monto mensual de los excedentes que paga la Cooperativa para cada trabajador en puestos similares que en la actividad privada de la rama de actividad, los mismos son inferiores a lo que establece su CCT para puestos de trabajo similares. Ante esta situación algunos socios habían pensado salir de la Cooperativa y tratar de trabajar en empresas privadas, pero finalmente permanecen en la cooperativa no tanto por una ideología o compromiso, sino porque en el mercado de trabajo hay un creciente desempleo y no se crean suficientes nuevos empleos estables. Pero también muchos se quedan porque hay una conciencia y sentimiento de identidad pues se han establecido relaciones de solidaridad y compañerismo, el clima laboral en la Cooperativa es más agradable que en una empresa privada, hay mejores condiciones de trabajo y la intensidad es menor, los horarios efectivos de trabajo no son excesivos, las inasistencias son menos penalizadas, se admite hacer más pausas dentro de la jornada y existen menos dificultades para “hacer arreglos” y tratar de conciliar la vida laboral con los tiempos de la vida familiar.

Después de 2014 y en el contexto económico de crisis, recesión y reducción de la producción de la Cooperativa se adoptaron en Asamblea varias decisiones que impactaron sobre los ingresos de los socios y que ya no dependían de la cantidad de horas trabajadas: 1) se dejaron de pagar horas extras (un plus de 50%) para

no generar desigualdad con los demás socios que no podían hacerlas y porque eso reduciría el monto de los retornos de excedentes a repartir entre los demás; 2) se redujo el complemento que se pagaba por antigüedad en la cooperativa y se pasó del 3%, al 1,5% por año de antigüedad. Pero posteriormente, debido a la caída del monto global de los excedentes, desde hace varios años ese porcentaje por antigüedad que se ajustaba cada año se substituyó para todos por un monto fijo, pero reducido, de 950 pesos por semana, con lo cual disminuyó el anterior retorno a cuenta de excedentes que se distribuía cada semana. Los fundadores que están en actividad (todos ellos con formación profesional y experiencia profesional acumulada y que ocupan los puestos estratégicos o cumplen las funciones de conductores de las dos máquinas, *pulpista*, mecánico, electricista y calderista y de quienes depende esencialmente la producción) están desconformes con esta última reforma de la metodología para calcular el retorno de los excedentes porque lo consideran injusta y los perjudica. Pero como son minoría en las Asambleas no pudieron impedirlo. En los últimos años el monto de los excedentes no se ha incrementado al mismo ritmo que la inflación y ha disminuido en términos reales; pero esto es lo mismo que sucedió desde hace un lustro con la mayoría de los asalariados del país.

Una forma de complementar los ingresos por parte de varios socios, como una estrategia de sobrevivencia, consiste ya sea en hacer algunas “changas” fuera del horario de trabajo, o más raramente actuar como “comerciantes cuentapropistas”, comprando a la cooperativa rollos de papel higiénico a granel que luego son revendidos por ellos, con un cierto margen de ganancias a sus vecinos por un sistema de “puerta a puerta” o a los comercios del barrio.

#### **n) El dilema de la distribución de los excedentes: ¿consumo o inversión?**

Es dramático el dilema del reparto entre consumo o inversión, como sucede en las diversas experiencias internacionales de participación en empresas cooperativas y autogestionarias. Máxime en situaciones de crisis.

Hay un conflicto permanente entre los porcentajes del reparto de los excedentes para el consumo individual de los socios (distribuidos según las horas de trabajo y los adicionales) y lo que se destina colectivamente para la inversión. Cuando a comienzos del siglo XXI la Cooperativa atravesó varios momentos de expansión y se discutía en asambleas anuales el uso de los excedentes, la mayoría de socios ya se pronunciaba por un mayor reparto de los excedentes a cada uno dado el dramático nivel de necesidad que experimentaban (para

alimentación, vivienda, transporte), dejando poco margen para la inversión.

Varios de los fundadores expresaron que si dentro de los excedentes se decidía dar una mayor proporción para la inversión en detrimento del consumo, se podría hacer el cambio de las piezas defectuosas de las máquinas (en lugar de tratar de repararlas precariamente dentro de la fábrica) instalar nuevos sistemas de filtros para purificar los efluentes y evitar así nuevas clausuras, emprender la modernización de la máquinas incorporando dispositivos electrónicos, o directamente tratar de comprar otras nuevas (aunque esta opción ya pareciera estar fuera de sus posibilidades dadas las dificultades para acceder al crédito). La primera opción, que daba prioridad al consumo sobre la inversión fue siempre cuestionada por varios de los fundadores (pero es preciso recordar que ellos cobraban entonces un complemento por antigüedad) y asignaban prioridad a las inversiones para que las máquinas que tenían a su cargo trabajaran más rápido, con menos incidentes y con mejores resultados.

#### **o) Cambios en el nivel de conciencia e involucramiento**

Desde el punto de vista de su toma de conciencia y de su identidad, en un contexto de graves desequilibrios externos en el mercado de trabajo, para la mayoría de los trabajadores entrevistados la cooperativa es vista actualmente más bien como una protección colectiva y relativamente estable contra el desempleo que como una reivindicación contra la anterior gestión capitalista de la empresa. Buena parte sigue en la cooperativa más por búsqueda de seguridad ante un contexto de desempleo y precariedad, que como una construcción ideológica preanunciando una “nueva economía social y solidaria”. Esto último no surgió en ninguna de las entrevistas.

Así como los fundadores son víctimas de la incertidumbre sobre el futuro de la Cooperativa, varios de ellos piensan que muchos de los socios que ingresaron como “recomendados” luego de la ocupación y creación de la Cooperativa, tienen un menor nivel de conciencia cooperativa y de involucramiento y pocos se sienten responsables o solidarios de lo que afecta al conjunto de trabajadores de la Cooperativa.

En este contexto algunos trabajadores manifestaron en la encuesta que se aburren cuando trabajan, se incrementaron los problemas disciplinarios siendo susceptibles de las sanciones que están previstas en el reglamento interno, pero que son de difícil aplicación.

Cuando funcionaban la Victoria y la San Jorge, había una severa disciplina, se controlaba más estrictamente la

producción y en el caso de interrumpirse o de no alcanzar la calidad había que dar explicaciones por escrito al Jefe de producción. Los fundadores consideraron en las entrevistas que hay actualmente una suerte de desapego, desinterés, e individualismo por parte de los socios de la “nueva generación” y como estrategia defensiva aquellos se abstraen del contexto, dan esa situación como “perdida”, se concentran exclusivamente en su propio trabajo y tratan de hacerlo bien, expresando la situación de manera muy lúcida. Uno de ellos afirmó que *“Cada cual vive de su trabajo, y en una empresa cooperativa, de la cual son dueños, tienen que cuidar el trabajo, sin embargo hay muchos que necesitan que les den órdenes para ir a trabajar, sobre todo los jóvenes que no se sienten dueños de su trabajo”*... *“Por eso hay problemas de disciplina, y si la máquina está parada no colaboran activamente para repararla”*... *“Hoy es un compañero el que manda, y no un supervisor de la empresa”, al trabajo lo “toman a la ligera”*... *“Hay ahora posibilidades y ventajas que no tendrían en la empresa San Jorge. Ahora no se apuran porque consideran que son los dueños”* (Citado en Deledicque, L. M.; Félix, M.; Moser, J. 2005). Había una gran diferencia en cuanto al grado de involucramiento entre los obreros fundadores y los que se incorporaron más tarde según el conocimiento y vivencia de lo que era una cooperativa. En las tareas administrativas, los directivos que estaban a cargo de la gestión tuvieron que ser creativos y formarse a través de la experiencia, pero además trabajaban más intensamente que los representantes de los antiguos patrones, porque actualmente en este sector cuentan con mucho menos personal directivo y administrativo que el que trabajaba en la “San Jorge”.

De cualquier manera, constataron que todavía muchos trabajadores siguen con *“los viejos vicios que se agarra uno”*, como dijo P., refiriéndose a que muchos trabajaban motivados solamente por la recompensa monetaria, y *“...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...”*.

En cuanto al nivel de compromiso de los socios con el desarrollo de la cooperativa, uno de los fundadores (P.) expresó en los videos citados en la bibliografía: *“es importante que los trabajadores tengan el compromiso con la cooperativa, que se acuerden de que son los dueños, que deben velar por la producción, el cuidado de las máquinas, y por la limpieza de los locales que han acumulado restos de papel y basura cuando la máquina no está funcionando, en lugar de sentarse a tomar mate”*. No todos percibían vivencialmente la diferencia esencial en cuanto a la propiedad de los medios de producción y ese socio fundador lo explicaba porque *“se dejó de dar educación sobre cooperativismo”*.

Según los directivos entrevistados, *“tienen que renegar con los socios, por falta de compromiso y por causa de la idiosincrasia de los trabajadores argentinos”* y cuando a los que ingresaron varios años después de la creación de la Cooperativa les hablaban del compromiso o de la responsabilidad con la cooperativa de la cual son socios y dueños, la respuesta que daban es *“¡¡ya está..!!”* (en el sentido de: basta, no me lo repitan), y *“¡¡ya lo sé, ya me lo contaron...!!”*.

Los fundadores son víctimas de la incertidumbre sobre el futuro de la Cooperativa, piensan que varios de los socios tienen un menor nivel de conciencia cooperativa, no están fuertemente involucrados y pocos se sienten responsables o solidarios de lo que afecta al conjunto de esos trabajadores. Debido a esa incertidumbre cunde al desánimo entre ellos porque piensan que los problemas antes enumerados son difíciles o imposibles de cambiar. Pero es obvio que esta crisis del proceso de trabajo no es un fenómeno propio solo de las cooperativas de trabajo, es un problema societal debido al cambio del modo de desarrollo a escala internacional, donde la exacerbación de la competitividad impulsa a reducir los costos y aumentar la intensidad del trabajo dando lugar dentro de muchas empresas al fortalecimiento del individualismo, la búsqueda prioritaria de la promoción personal pues la seguridad en el empleo es incierta. En el caso de la Cooperativa, esta situación puede incitar a tratar de hacer el menor esfuerzo posible máxime si consideran que la paga es insuficiente, pues solo se tiene en cuenta el tiempo de trabajo independientemente del puesto ocupado, del volumen de producción y hay poco reconocimiento social.

#### **p) Fragmentación y segmentación**

Las actitudes y comportamientos de la “segunda generación” que se había definido en el Capítulo III, merecen un estudio más profundo. Según varios de los fundadores que tienen actualmente puestos de responsabilidad en la producción, los que habían entrado como recomendados *“no habían querido aprender y formarse en el oficio de papelero, porque como se paga a todos igual por hora de trabajo eso no les generaba mayores expectativas y en esas condiciones no quieren asumir la responsabilidad de trabajar más intensamente. Pero eso era lo que permitiría aumentar el volumen de la producción y la calidad del producto”*. En consecuencia se comportan como “simples asalariados” dado que la responsabilidad final de la producción les cabía antes a los dueños y ahora al Consejo Directivo de la Cooperativa. Se consolidó así progresivamente esa ya mencionada segmentación interna dentro de los socios, e incluso podría considerarse una fractura, en cuanto al grado de compromiso y de involucramiento con el futuro de la Cooperativa, de lo cual resultaban diferentes

actitudes y comportamientos. A esto ya se ha hecho referido en el capítulo III.

La explicación habría que buscarla en varias fuentes: el diferente nivel de formación profesional y de experiencia que tenían cuando ocuparon los puestos de trabajo, la falta de conocimiento y de adhesión a la doctrina cooperativa, la escasa voluntad para asumir responsabilidades dadas sus diversas trayectorias ocupacionales. Las bajas expectativas que tenían de progresar y mejorar sus ingresos no los incitaba a contribuir al incremento de la producción y lograr elevados estándares de calidad. Se considera que en buena medida los factores determinantes de ese comportamiento individual son el hecho de que no habían ocupado y resistido colectivamente varios meses dentro de la empresa en difíciles condiciones para la sobrevivencia, no haber sido actores de la creación de la cooperativa y no haber compartido esos momentos en compañía y solidaridad con los fundadores.

Según expresó uno de estos, los nuevos ingresantes *“no están comprometidos con la suerte de la cooperativa, se comportan como simples asalariados o empleados públicos tradicionales, con problemas de asistencia y puntualidad, no toman iniciativas y esperan que otros los manden y durante la jornada de trabajo aprovechan el tiempo de pausas o incluso cuando las máquinas están en funcionamiento continuo para abandonar sus puestos de trabajo, o se reúnen cerca de las máquinas para conversar, usar el teléfono celular, escuchar música en la radio o partidos de fútbol”* (R.).

Esta fragmentación se hizo más notable y conflictiva desde mediados de la segunda década del siglo XXI, cuando la economía se estanca y comienza la crisis recesiva.

Se nota dicha fractura en el clima social del colectivo de trabajo. Un signo de esto es que desde hace años ya no se celebran como antes y en conjunto, las reuniones sociales, festejos en el aniversario de creación de la Cooperativa, o las tradicionales despedidas de Navidad y fin de año en compañía de los familiares. Y cuando se hace una fiesta o asado destinado a los socios, son muchos los ausentes sin aviso.

Se han debilitado progresivamente los lazos de compañerismo y de solidaridad dentro del conjunto.

#### **q) Educación cooperativa**

Como se había mencionado en el Capítulo I, según la Ley de Cooperativas y el Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa, se debe asignar un porcentaje sobre los excedentes a la educación cooperativa. En los primeros años de funcionamiento y cumpliendo con

esos mandatos los directivos organizaban cursos de capacitación y de formación profesional para los socios, incluso otros abiertos a la comunidad.

La cooperativa impulsó a los trabajadores a sacar los registros o certificados oficiales necesarios para manejar ciertos equipos y a los interesados les daban autorización para dedicar hasta cuatro horas de la jornada para tal fin sin pérdida de remuneración.

Pero en la actualidad son muy pocos los interesados en acceder a esta facilidad para formarse en oficios industriales, incluso los hijos de los conductores y encargados de calderería, electricidad y mecánica se orientaron hacia otras profesiones obteniendo diplomas universitarios. La formación profesional de los socios incorporados por recomendación se adquiría por la experiencia, trabajando junto a los que tenían mayor formación y están a cargo de las máquinas más complejas. En los comienzos de la Cooperativa los “recomendados” trabajaban al lado de un familiar que tenía un puesto de responsabilidad y en calidad de ayudante; este le transmitía sus conocimientos con el apoyo de cuadernos, instructivos, dibujos de las máquinas y de sus diversos controles, explicando en detalle y haciendo la práctica. Había entonces (y dura hasta ahora) en esos puestos de trabajo un sistema jerárquico basado en los conocimientos y experiencia del oficio (maestro, oficial, aprendiz) de los conductores, mecánico, electricista, calderista y los “aprendices” tenían (pocas) expectativas de llegar a ocupar un puesto jerárquico superior, cuando hubieran adquirido destrezas y conocieran “los secretos del oficio”. Se reproducía así de alguna manera el sistema medioeval de aprendizaje.

En esa primera década del siglo XXI en la Cooperativa se había dado mucha importancia a la formación de los socios en cuanto a la doctrina cooperativa y para ello se adecuó un edificio en la cercanía de la planta y a la vera del arroyo “El Gato”, donde se llevaban a cabo también actividades educativas, artísticas y de formación profesional en estrecho contacto con la comunidad local. Esas actividades de formación en cultura cooperativa y gestión empresarial se interrumpieron hace muchos años. Por una parte, porque al ampliarse el cauce del arroyo “El Gato”, se destruyó el salón donde se hacían los cursos y actividades culturales. Según los directivos la causa principal de la interrupción de actividades de formación en cooperativismo parece ser la falta de interés de los socios, que concurrían muy poco a esos cursos y no formulaban demandas en ese sentido. Los cursos programados para realizar en horarios al final de los turnos eran rechazados pues lógicamente los socios no querían quedarse más horas en la empresa por ra-

zones de cansancio y fatiga. Fracasaron las propuestas para hacerlos en otros horarios, porque eso implicaba volver a la fábrica después de haber hecho la jornada de 8 o 12 horas. Por esas causas, y a pesar de que podrían contar con el apoyo de FECCOTRA, no se aceptaron en 2019 propuestas alternativas para reiniciar las actividades educativas y se ve que esto contribuye a aumentar la segmentación y estratificación antes mencionadas. Dados los problemas prioritarios y urgencias que tienen que enfrentar, los directivos manifestaron que no están en condiciones de buscar otras alternativas con técnicas y metodologías más atractivas y adaptadas para la educación de adultos, utilizando medios más modernos, como serían APP con cursos *on line*, que se podrían consultar mediante los celulares, aparatos que la casi totalidad de los socios tienen y consultan con frecuencia. Otra alternativa dado que el ritmo de trabajo ha disminuido, sería otorgar el permiso para que concurran a cursos organizados dentro de la planta, en la jornada de trabajo y sin pérdida de la remuneración.

#### **r) Cultura y ética del trabajo**

La cultura del trabajo que predominó desde el inicio de la cooperativa y hasta comienzos de la década pasada entre los socios fundadores se caracterizó porque ellos se sentían formando parte de un colectivo de trabajo, se habían “sacrificado”, tuvieron el coraje de ocupar la fábrica violando el derecho de propiedad y permanecieron varios meses en ella sin percibir ingresos y con grandes sacrificios hasta que se constituyó la cooperativa. Predominó entre ellos la solidaridad y la amistad facilitadas porque entre los 27 “pioneros” había un similar nivel de calificaciones y experiencia, una historia común y reinaba la confianza mutua. Estos factores contribuían para que en la primera época se intentara espontáneamente mantener un cierto ritmo de productividad, asegurar un volumen de producción y el cuidado de la calidad porque de eso dependía la sustentabilidad de la Cooperativa. Y tenían el orgullo de sacar adelante el proyecto.

Uno de los fundadores afirmó en una entrevista que “*peleaba para que anden mejor las cosas*”, y sigue en la fábrica a pesar de estar jubilado porque “*la fábrica era su vida*” aunque es pesimista en cuanto al futuro de la empresa: “*si no fuera una cooperativa (donde los socios pueden aceptar la reducción del monto de sus excedentes para disminuir los costos y seguir existiendo) la empresa ya hubiera quebrado*”..., “*Hay gente que no merecen ser socios de una cooperativa porque dadas las características del argentino, se los debe vigilar y amenazar para que trabajen y a pesar de las sanciones van a seguir faltando, llegando tarde y sin muchas ganas para trabajar*” (R.).

### **s) El sentimiento de ser víctimas de discriminación**

Los socios de la Cooperativa consideran que sufren una discriminación social. Por imperio de la legislación, hasta comienzos de 2020 los socios de las cooperativas no tienen jurídicamente la misma protección del derecho laboral y de la seguridad social que los asalariados registrados y como el tema se trató en varias Asambleas, se decidió apoyar las medidas para compensar esta situación.

A nivel nacional se lograron medidas complementarias y actualmente la Cooperativa paga por cada socio más de 2000 pesos mensuales por su registro en calidad de monotributistas, lo que les permite facturar, reunir antecedentes para el sistema jubilatorio y les da derecho a acceder de manera indirecta a una obra social. Como al no ser asalariados según la Ley de Contrato de Trabajo tampoco les corresponde la cobertura de una ART, la Cooperativa toma a su cargo el pago de una póliza de seguros contra todo riesgo que incluyen los accidentes de trabajo y los adhiere a una empresa de medicina pre-paga. Esos desembolsos mensuales para cubrir los salarios indirectos de todos los socios son considerables y pesan sobre los costos.

Con frecuencia, en las entrevistas los socios de la Cooperativa se compararon con los demás trabajadores, asalariados públicos y privados y concluían que su trabajo era más pesado y sucio, las jornadas eran de mayor duración, trabajaban los sábados y tenían menos horas y días de reposo, cobraban menos ellos cada mes mientras que esos otros trabajadores reciben los aportes jubilatorios, tienen una obra social para el cuidado de la salud de toda la familia y cobertura contra riesgos del trabajo (ART) y en vacaciones pueden acceder con bajos costos a hoteles sindicales o lugares de recreación y podían solicitar créditos o actuar como garantes de otros en virtud de tener comprobantes de sueldos. La situación de las “cooperativas sociales” también es observada con atención, porque comparativamente muchos de sus integrantes reciben periódicamente un “salario social complementario” y el Ministerio de Desarrollo Social o la cooperativa para la cual trabajan asumen pagar el monotributo y un seguro contra diversos riesgos.

Esta fuerte heterogeneidad en cuanto a la cobertura social respecto de los asalariados registrados y las organizaciones de la economía social y solidaria analizadas en el capítulo I, lo consideraban una injusticia.

### **t) Relaciones con la Economía Social y Solidaria**

Son integrantes de una cooperativa que logró sobrevivir, donde sus socios tienen un empleo y ahora son due-

ños de sus medios de producción, pero por su estructura, trayectoria y objetivos, difícilmente la Cooperativa pudo considerarse a comienzos de 2020 parte activa integrante de uno de los grandes movimientos sociales existentes, compuestos por desocupados o sub-ocupados, que tienen empleos precarios en municipios o son miembros de las “Cooperativas Sociales” cuya fuente de ingreso son los planes sociales o el salario social complementario.

Su grado de inserción en movimientos sociales más vastos fue desigual. En sus inicios, la Cooperativa estuvo relacionada con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), cuyo Presidente los apoyó y asesoró legalmente para que pudieran comprar la empresa a la fallida San Jorge y hacer otros trámites ante la Municipalidad de La Plata y la Provincia de Buenos Aires. Pero en la actualidad su participación en reuniones y actividades públicas del MNER no es muy frecuente. En conclusión, debido al contexto macroeconómico y a las dificultades microeconómicas mencionadas que ponen en riesgo la sustentabilidad de la Cooperativa, se trata de una experiencia de gestión cooperativa que quedó relativamente aislada del conjunto de las ERT-Coop, de los movimientos sociales, así como de las organizaciones sindicales.

Por el contrario, el apoyo de FECOOTRA fue decisivo desde el inicio para que se constituyera la cooperativa, gestionar la expropiación, hacer los trámites de inscripción y llevar a cabo las actividades de gestión asesorando para seleccionar y contratar los servicios contables, jurídicos, de gestores para trámites administrativos, cuyas tareas de asesoramiento y de apoyo continúan hasta el presente. Varios directivos de la Cooperativa participan asiduamente en las actividades de FECOOTRA y en oportunidades fueron designados para ocupar cargos en el C. Directivo de la federación. Uno de ellos fue incluso tesorero de FECOOTRA.

### **u) La salud y la seguridad en el trabajo**

Para las empresas industriales consideradas “grandes” (mínimo de 150 trabajadores) o según los riesgos a los cuales están expuestos, la legislación vigente desde 1972 en materia de higiene y la seguridad establece la obligación de contar con un Médico del Trabajo y/o un Ingeniero en Higiene y Seguridad o un Ingeniero Laboral, pero en el caso de empresas medianas, como era el caso de la Victoria, de la San Jorge y ahora de la Cooperativa, se deberían asignar una cierta cantidad de horas-profesional mensuales (de un Ingeniero o un Técnico en Higiene y Seguridad) en el establecimiento en función del número de trabajadores equivalentes y de los riesgos de la actividad. Antes de la quiebra de

la San Jorge, la empresa proporcionaba los elementos de protección personal (EPP) y el jefe de producción velaba para que los trabajadores que lo necesitaban usaran las botas de seguridad, los cascos, guantes, barbijos y antiparras y la ropa de trabajo provista por la empresa, aunque había muchas infracciones que daban lugar a señalamientos.

Desde la creación de la Cooperativa, esa costumbre dejó de tener mucha vigencia, pues los trabajadores usaron esos EPP (no todos y no siempre) siguiendo con el hábito anterior, pero a medida que se iban gastando e inutilizando no se reponían.

Cuando la situación económica empezó a deteriorarse a fines los años 2000 pues la demanda creció más débilmente, luego se estancó, evolucionó de manera irregular o disminuyó, la situación en esta materia se degradó. Pocos trabajadores usan ahora ropa de trabajo adecuada, los cascos, barbijos, etc. y solo utilizan más frecuentemente los guantes y zapatos de seguridad (muy desgastados).

La encuesta administrada en 2018-19 puso de relieve que en el último año hubo varios accidentes de trabajo e incluso algunos de mucha gravedad, como la pérdida de un brazo. En cuanto a las enfermedades profesionales no existen registros, pero es una de las causas más frecuentemente invocadas para explicar el ausentismo. Las disposiciones del Reglamento Interno en cuanto a la salud laboral son escasas y en la actualidad no se llevan a cabo de manera obligatoria análisis médicos periódicos. Los trabajadores que sufren algunos síntomas de enfermedades que pueden ser producidas por las condiciones de trabajo, recurren a empresas de servicio de medicina prepagas contratada por la cooperativa.

Pero la intensidad del trabajo disminuyó ciertamente respecto de lo que existía en la San Jorge. Los trabajadores “*ya no trabajan apurados*” y ese trabajar a otro ritmo lo justificaban porque antes el trabajo era agotador y porque “*ahora son los dueños*”.

Sin embargo surge de la encuesta realizada en 2018-2019 –que será analizada en otra publicación– que los riesgos del medio ambiente siguen existiendo, y si bien la intensidad se redujo, no desapareció; el uso de los EPP no es permanente en la mayoría de los casos. Varios puestos de trabajo requieren en permanencia hacer esfuerzos y gestos penosos, adoptar posturas que provocan TME (Trastornos músculo esqueléticos). El ruido fuerte existe y aunque no es extremo ya se han detectado que hay trabajadores con hipoacusia. Todos están sometidos al frío, al calor y a cambios de temperatura y

con frecuencia en el ambiente hay polvo suspendido en el aire y la suciedad dentro de la planta es considerable. Pero pareciera que ya se han habituado.

El margen de autonomía que tienen en el trabajo es elevado porque ya no hay jefes o supervisores en la planta. Los conflictos éticos y de valores se plantean y se resuelven en el seno de los equipos de los turnos, pero se ha cristalizado la existente segmentación o fragmentación del colectivo de trabajo. Las relaciones sociales y de trabajo están teñidas con esa segmentación pero los conflictos y el hostigamiento no son frecuentes, salvo la violencia verbal o simbólica que es considerada como algo “natural” y habitual entre los obreros varones. Los trabajadores controlan sus emociones y no manifiestan el miedo que existe a los accidentes, pero sienten temor e incertidumbre con respecto al futuro del empleo a causa de los impactos de la crisis sobre la cooperativa con pocas posibilidades de revertir la situación.

La problemática de la salud y la seguridad física, psíquica y mental en el trabajo no constituye actualmente una prioridad para la Cooperativa. Todavía está invisibilizada.

El documento de la investigación que se está redactando con el procesamiento de las encuestas y analizando las entrevistas, se va a entregar al Consejo Directivo para ser difundido entre los socios. El mismo puede servir para identificar y visualizar los problemas y formular una política de prevención comenzando con la formación e información de manera sistemática en los principios cooperativos y en salud ocupacional. Las recomendaciones concretas deberían permitir orientar las consultas profesionales de Medicina del Trabajo, Ingeniería Laboral y sobre todo de Ergonomía para que cooperen con un Comité Mixto de Salud Seguridad y Condiciones de Trabajo previsto en la legislación provincial y que se debería constituir.

Se considera que poseer la propiedad colectiva de los medios de producción por parte de los socios es una condición necesaria, pero que no garantiza *per se* la vigencia plena de la autogestión ni al mismo tiempo el incremento de la producción, la mejora de la calidad, la obtención de elevados excedentes que harían posible elevar las condiciones de vida y de trabajo de los socios y poder controlar los riesgos psicosociales en el trabajo para promover la salud.

Este problema no afecta solo a la Cooperativa, pues no son muchas las cooperativas de trabajo que hayan logrado éxitos en todas o varias de dichas dimensiones. Es posible concluir postulando que desde comienzos

de la década pasada, en la Cooperativa ya no se está en presencia de una verdadera empresa autogestionaria, donde tenga plena vigencia la democracia económica a nivel de la cooperativa en su conjunto y de los sectores de producción, con plena autonomía de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Existe ciertamente una “participación pero restringida” que se pone parcialmente en práctica en Asambleas pero como ya se mencionó, su frecuencia disminuyó y el número de participantes se redujo. No hay ahora instancias **intermedias y formales de participación** a nivel de los sectores o áreas de producción para discutir, con la posibilidad de que todos participen y descentralizar la toma de decisiones, para luego asumir voluntariamente la responsabilidad de ejecutar lo que en común se adoptó.

La educación en cooperativismo y gestión empresarial participativa está desactivada pero eso ocurre justamente cuando se hacen presentes las presiones para hacer frente a las contradicciones que surgen del mercado. Las mismas conducen a perder vista los objetivos de democracia económica y la solidaridad, y a desanimarse en lugar de asumir la responsabilidad colectiva con la existencia y el progreso de la cooperativa, y sobre todo para instaurar nuevas formas de organización del trabajo.

Si eso se lograra se podría intentar reducir la división técnica del trabajo. Pero la insuficiente educación cooperativa frena la autonomía y el desarrollo personal de los trabajadores.

Para lograr ese cambio en la organización del proceso de trabajo sería necesario: 1) programar la rotación periódica de cada trabajador entre diversos puestos para evitar el aburrimiento, la falta de interés y facilitar el aprendizaje, 2) ampliar la cantidad de tareas asignadas a cada uno para reducir la división técnica que obliga a ejecutar, de manera rutinaria siempre las mismas tareas simples, 3) enriquecer el trabajo creando la posibilidad de participar en la concepción del mismo, en el mejoramiento de los procesos o en el control de calidad valorizando su saber productivo e incrementando la formación profesional, y 4) estimular en varios sectores el trabajo en grupos dotados de un margen de autonomía para fomentar dentro de ellos la comunicación, la cooperación, la transmisión de conocimientos y adquirir por ese medio nuevas experiencias para seguir aprendiendo, creando la solidaridad y la conciencia de formar parte de un colectivo de trabajo con un proyecto común del cual dependen el éxito de todos y de cada uno y cumplir su función social en la economía.

El poder de decisión está actualmente concentrado pero no se está en presencia de una indebida apropiación

del poder por parte del Consejo Directivo, sino que éste actúa por delegación de los socios (con mayor o menor grado de conciencia), en base a la confianza que se ha depositado en el Consejo por el voto (a veces pasivo) de los socios en la Asamblea.

La crisis recesiva que redujo la demanda de papel, la desigualdad de poder frente a los oligopolios que dominan el mercado, las frecuentes interrupciones del proceso productivo y las dificultades para mejorar la calidad debido a la obsolescencia de los medios de producción, la reducción del monto de los retornos de excedentes debido a la inflación, la fragmentación del colectivo de trabajo y el desaliento de los trabajadores frente a la incertidumbre y la adversidad, pueden cuestionar la sustentabilidad de la Cooperativa.

Todo esto, así como la debilidad e irregularidad de las actividades de educación cooperativa contribuyó a que perdiera fuerza la voluntad implícita de constituir una empresa autogestionaria, y en su lugar solo se propusieran asegurar la continuidad de una cooperativa de trabajo. Haberlo logrado es mucho en este contexto.

La trayectoria que se ha intentado describir, desde una empresa con rasgos autogestionarios hacia una cooperativa de trabajo, condiciona y hasta determina las condiciones y medio ambiente de trabajo vigentes, así como las diferentes vivencias y percepciones que experimentan esos trabajadores sobre el impacto de los riesgos psicosociales en el trabajo.

### 3. Las cicatrices que deja el trabajo

Como reflexión final es preciso hacer el retrato de un singular obrero calificado fuertemente comprometido e involucrado en su trabajo, que es uno de los fundadores, con una ética profesional para quien el trabajo es un valor y una necesidad. Pero de ninguna manera sus actitudes y comportamientos, su concepción del trabajo y del sentido de responsabilidad puede generalizarse a la totalidad del personal.

Los investigadores que han realizado el trabajo de campo han tenido la oportunidad de entrevistar muchas veces a uno de los fundadores de la Cooperativa, trabajador que sigue en la cooperativa aunque ya jubilado. Es uno de los de mayor edad con 50 años de antigüedad en la empresa, que había ingresado en la “Victoria” y luego en la “San Jorge” varios años antes de su quiebra. Desde hace varias décadas es el conductor más experimentado de la máquina 1, que produce papel Kraft, la misma que manejaba en aquellas empresas. Tiene un indiscutido prestigio en la Cooperativa, siendo abier-

tamente crítico de las decisiones cuestionables de las sucesivas gestiones.

No es actualmente miembro del Consejo Directivo. Los miembros del Consejo y la totalidad de personal consideran que en la Cooperativa es el que más sabe sobre la industria papelera, cuales son los diversos tipos de papel posibles de fabricar con esas máquinas, así como la calidad necesaria. El conoce el funcionamiento de todas las máquinas y que arreglos habría que hacerles para aumentar la velocidad y mejorar la calidad si se contara con recursos. Es alguien que cuando hay una avería en su máquina hace rápidamente el diagnóstico y si es posible repararla dentro de la Cooperativa le solicita al mecánico, el electricista o el calderista según corresponda, que vengan a arreglarla y les da su diagnóstico pero los deja trabajar libremente, -porque ese es su oficio y cree que hay que respetarlo- aunque controla cuidadosamente el resultado una vez que terminaron el trabajo, para darle “su” OK y volver a poner en funcionamiento la máquina.

Su historia de vida es la de un obrero con solo instrucción primaria completa y que aprendió a trabajar en base a la experiencia, con un gran deseo de aprender y acumular un saber productivo. Para aprender y por curiosidad pedía permiso a los ingenieros responsables de la producción en la Victoria y la San Jorge, para a ir a ver y a trabajar como voluntario ayudante de los maquinistas los días domingos. Desde entonces asumió convencido y voluntariamente los principios y técnicas de la organización científica del trabajo porque los consideraba en coherencia con sus principios éticos y aprendió a dominar la máquina y a descubrir sus secretos. Su lema era: no se debía faltar sin justificativo, había que respetar los horarios y ahorrar tiempo muerto, trabajar en un puesto específico de trabajo y aceptar una rígida división social y técnica del trabajo, cobrar una remuneración según el tiempo de trabajo que debería tomar en cuenta sobre todo las calificaciones y competencias requeridas para el ejercicio de la actividad con adicionales según el rendimiento y la asiduidad, respetar la autoridad del jefe de producción discutiendo abierta y directamente con éste si creía que se equivocaba, aceptar sin excusas la disciplina en el trabajo y las sanciones que se debían aplicar si correspondía, justificaba cobrar primas por presentismo. También creía que aunque ahora era una cooperativa, dada “la naturaleza humana” había necesidad de que existan puestos de supervisión y control para vigilar, evaluar, premiar o sancionar el desempeño de cada trabajador.

Si él tenía que trabajar en el turno noche lo aceptaba, no iba a fiestas o reuniones en la víspera y durante el día

dormía bien para “estar en forma” y “rendir lo necesario”. Establecía un trato amigable, con una “distancia jerárquica” respetuosa, entre él y los ayudantes de su máquina.

A pesar de que desde hace muchos años sufre serios problemas osteo-musculares y gastrointestinales, se enorgullece de haber ido a trabajar enfermo y no haber faltado nunca sin justificativo. Fue víctima de numerosos accidentes de trabajo que aceptaba porque los consideraba hechos “naturales” propios del puesto.

Este trabajador tiene una estrecha relación, casi de amistad con la máquina y a veces le habla cuando hace ruidos extraños para preguntarle y estimularla. Es preciso recordar que era la misma con la que trabajaba desde hace tres décadas cuando existían la Victoria y la San Jorge. Cuando la máquina se descompone y requiere varios días para repararla, sus ayudantes no van directamente a trabajar porque no tendrían nada que hacer en sus puestos. Por el contrario él no falta y siempre está todo el tiempo al lado de “su” máquina aunque esté parada, como si estuviera “haciendo guardia”, cuidándola. Contó que vivía pensando en la máquina, y con frecuencia cuando dormía en su domicilio soñaba que estaba trabajando y tenía miedo de que se le rompiera “su” máquina.

Es un convencido defensor de la división social y técnica del trabajo y del respeto de las jerarquías según el puesto de trabajo y lo ha transmitido a los ayudantes de su turno. Siempre está dispuesto para enseñar a los ayudantes, siendo severo en cuanto al cumplimiento prescripto de las exigencias del puesto.

Es muy crítico del deterioro actual de la cooperativa comparando cómo producían las anteriores empresas. A menudo las evoca como referencia y también compara la situación actual de la Cooperativa con la que existía en los primeros años de su creación, la “era heroica”, cuando se consideraba que la cooperativa tenía algunos rasgos autogestionarios.

Dado su prestigio y su concepción del proceso de trabajo él criticaba fuerte y abiertamente ante los directivos de la cooperativa y sus compañeros de trabajo cuando se adoptan decisiones de gestión empresarial incorrectas, consideraba como ineficaces ciertas formas de gestión u organización de la producción porque no iban a lograr el nivel exigido de calidad. No toleraba las faltas de disciplina y el ausentismo injustificado, criticaba cuando no se adoptaban sanciones contra los responsables de actos de indisciplina. Los otros socios de “su generación” reconocen sus conocimientos y lo aprecian, aunque consideran que “está siempre enojado”.

Es alguien que tiene sus códigos y una ética del trabajo al que concibe como un valor y una necesidad. Respetar y hace respetar las jerarquías en el proceso de trabajo y al mismo tiempo está dispuesto a hacer concesiones y “dar el permiso” a los ayudantes para que se pueda tomar mate y comer en el puesto de trabajo. Incluso, daba su autorización a los ayudantes para la organización de asados en el turno noche, a condición de que uno de los ayudantes siempre quedara en su puesto, al lado suyo, “haciendo guardia” y cubriendo a los demás hasta que a su vez a este lo reemplacen. Al mismo tiempo se enorgullece diciendo que nunca abandonó su puesto para ir a comer esos asados con los ayudantes de su turno, considerando que su presencia convalidaría ese acto de indisciplina que consistía en abandonar el puesto de trabajo.

Fue delegado sindical, sin tener cargos en la comisión interna. No se sabe mucho sobre sus orientaciones políticas o ideológicas, no se define como de “izquierda”, es alguien de convicciones democráticas, muy crítico de las dictaduras y al mismo tiempo de las formas de gobierno que consideraba demagógicas y que “otorgaban ayudas y planes sociales a los pobres que lo necesitaban, en lugar de crear empleos y ponerlos a trabajar”. Gobernar bien para él consistía en crear empleos estables. Dado el cuestionable papel que cumplió el sindicato en momentos de la quiebra y ocupación y por otra parte el manejo autoritario que constató por parte de los dirigentes sindicales cuando él asistía como delegado a las asambleas de la CGT, cuestiona fuertemente al sindicalismo actual no tanto por su debilidad o fracaso para obtener reivindicaciones para sus asociados, como por el “verticalismo”, “su dependencia del poder político”, “la falta de democracia interna”, “el poco conocimiento del funcionamiento de las empresas y de las cooperativas”, “la corrupción” y “la perennidad de los dirigentes”.

Las entrevistas y las encuestas pusieron de relieve el significado de la fábrica para los trabajadores de la cooperativa, dado que allí pasaban muchas horas los seis días de la semana; dada la proximidad y la continuidad de las relaciones se constituyó un colectivo de trabajo, pero que es internamente heterogéneo como se señala en el Capítulo III. Uno de ellos planteaba *“hay gente que toda su vida se la dedicó a la planta, que si los sacan de ahí no sabrían que hacer, algunos lo único que conocen es la casa y la planta, y todo lo que pasa en la casa, lo traen a la planta”*. Estas consideraciones pusieron en evidencia la existencia de la diferencia actual entre los trabajadores, en función de su historia profesional, su papel en la ocupación y constitución de la Cooperativa.

La cantidad de horas pasadas en la planta, el contenido y la organización del proceso de trabajo con su división social y técnica es un “facilitador” que estimula a los trabajadores para tengan momentos de encuentro, les permiten conocerse más profundamente, que pueden hablar entre ellos sobre temas variados, incluso de su vida familiar. Tal es así que uno de los trabajadores expresó *“conozco más a estos tipos que a mi mujer”*. Y frecuentemente en esas conversaciones tomando mate en una ronda compartieron con los entrevistadores muchas historias de la Cooperativa y situaciones personales.

La Cooperativa adquiere un significado muy profundo para todos ellos, porque pasan más horas allí que en sus domicilios, no es solo una “abstracta fábrica de papel”, como cualquier otra, pues la Cooperativa para muchos de ellos es un “segundo hogar” sobre todo para los miembros fundadores, dando lugar a una comunidad de valores. Desde el punto de vista social, los valores representan ideales culturales: concepciones acerca de lo que es bueno o malo, deseable o indeseable. Subyacen en las prácticas, normas e instituciones sociales, y contribuyen a fijar las preferencias, actitudes y conductas que los individuos ven como legítimas o ilegítimas –y que son estimuladas o desalentadas– en los diferentes contextos sociales (Jorge Walter citando a Schwartz, 2009).

## CONCLUSIONES

Esta publicación es el resultado parcial de dos Proyectos de Investigación, acreditados por la Universidad Nacional de Moreno, “Proyecto de Investigación (PI) “Los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas de las localidades de Moreno y La Plata” PI- EyA-02-2018, y el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (PICYDT) UNMV 2018: “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”.PICYDT-EyA-01-2019 El objetivo de ambos proyectos consiste en profundizar la evolución del proceso de trabajo en el transcurso de dos décadas, desde la creación de la Cooperativa en 2001 hasta finales del 2019, y sus impactos sobre la salud de sus socios trabajadores.

Según el marco teórico que sirve de referencia, se ha identificado el contenido y la organización de proceso de trabajo como variable independiente y determinante de la división social y técnica del trabajo (Capítulo II), las preguntas centrales de investigación fueron dos: **¿En qué medida las ERT-Coop y en este caso específico la Cooperativa logró cambiar el proceso de trabajo, luego de la ocupación, recuperación y puesta en funcionamiento? Porque esta es la variable determinante para caracterizar la autogestión. ¿Cuáles fueron las variables que aceleraron o frenaron la constitución de una empresa autogestionaria? Es sobre este tema que se ha estructurado la presente publicación.**

**¿Cuál es el impacto del contenido y la organización del proceso de trabajo en la Cooperativa sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) y los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST)?<sup>1</sup>**

La evolución entre la autogestión y el cooperativismo puede darse en ambas direcciones. No hay determinismos en cuanto a dichas transformaciones, pues dependen de cómo llegaron a la propiedad de los medios de producción, la conciencia de clase de los integrantes y la identidad construida, la información y formación en materia de participación, el modelo o proyecto de empresa propuesto por los iniciadores de la Cooperativa y luego modificado por sus directivos y la relación con las demás cooperativas y los movimientos sociales para funcionar como un sector dotado de un cierto margen de autonomía dentro del sistema productivo. Las políticas públicas crean el escenario para esa evolución.

La particularidad de esta investigación reside en que se ha querido conocer la situación de los trabajadores pero en una empresa donde no hay patrones privados y la propiedad es colectiva de todos los trabajadores socios. Es decir que no hubo impedimentos objetivos dentro de la empresa para cambiar la división social del trabajo (entre quienes tienen a su cargo la concepción del trabajo a realizar y por otra parte los que se encargan de la ejecución de las tareas), pero en cambio se constató que hay todavía muchas dificultades para modificar la división técnica del trabajo (cuando se divide el trabajo o producto y se lo desagrega en tareas asignando a cada trabajador una o pocas de ellas, para que las ejecute de manera continua en su puesto de trabajo) porque la división técnica está condicionada y hasta determinada por la tecnología, dado que se está en presencia del “maquinismo”.

El proceso de trabajo no solo explica la generación del valor y de los excedentes, sino también determina o condiciona la salud de los trabajadores, como se procederá a desarrollar en otra publicación.

La Cooperativa es una organización viviente que se transformó progresivamente y con algunos “saltos” durante los últimos 20 años. El momento “heroico” duró dos años, hasta que incorporaron otros trabajadores para cumplir las tareas técnicas y de ayudantes en dos “tandas”, con la característica de que en la segunda de ellas ingresaron familiares, amigos y vecinos de los fundadores, como ayudantes de las máquinas y para hacer trabajos auxiliares sin que tuvieran la formación para la fabricación de papel y no participaron en cursos de formación sobre el cooperativismo. Pero además, cabe señalar que estos entraron tiempo después de la ocupación, la recuperación y la constitución de la cooperativa, es decir que no tuvieron esa vivencia de “compromiso militante” y cuando se incorporaron a la Cooperativa, la misma ya estaba funcionando a buen ritmo.

En la siguiente etapa, la Cooperativa logró consolidarse porque se vivía hasta 2007-08 un momento de expansión de la economía, la demanda por los dos tipos de papel fabricados era sostenida y esto permitió lograr excedentes considerables que mejoraron las condiciones de vida de los socios. Sin embargo, a partir de la crisis financiera internacional de esos años y sus impactos sobre Argentina ese crecimiento fue irregular y se registraron varios años de caídas del PBI, que repercutieron rápidamente sobre el desarrollo de la Cooperativa y frenaron el ritmo de crecimiento de la producción hasta que durante el periodo de gobierno 2015-19 la situa-

<sup>1</sup> Esto será el objeto de otra publicación del equipo de investigación en la cual se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos.

ción se deterioró, la economía entró en recesión, cayó la demanda de papel y por consiguiente la producción de la cooperativa.

Fue en esa última etapa que tuvieron que hacer frente a las denuncias de contaminación del arroyo “el Gato” sufriendo dos clausuras temporarias y, por otra parte, al corte de los servicios de gas y electricidad por falta de pago debido al crecimiento exponencial de las tarifas. La presente investigación se desarrolló en este contexto y culminó en 2020.

El proceso de trabajo no cambió mucho desde que se creó la cooperativa, porque al asumir colectivamente los socios la propiedad de los medios de producción, la cooperativa cambió sustancialmente la división social del trabajo y los trabajadores ya no debieron obedecer a un patrón, ni ser vigilados y controlados por este y/o sus representantes. Pero si bien los trabajadores con mayor calificación y experiencia recobraron un elevado margen de autonomía, los ayudantes y el resto del personal deben ahora aceptar un sistema amigable de supervisión y control por parte de otros compañeros, ya sea los conductores de las máquinas o los síndicos. Sin embargo, la división técnica del trabajo permaneció prácticamente incambiada, porque la tecnología utilizada es la misma que en las empresas “Victoria” y “San Jorge” pues las máquinas datan de mediados del siglo XX y no fueron modernizadas. Por el contrario, su desgaste y amortización provocan frecuentes desperfectos sobre todo en la máquina que fabrica el papel Kraft, provocando interrupciones.

La eliminación de los puestos de control no solo redujo los costos de producción, sino que en las primeras etapas ya mencionadas de la Cooperativa, sin esa vigilancia y control ejercidos por la autoridad patronal, mejoró sin embargo el clima laboral y la productividad del trabajo. Uno de los ayudantes del calderista decía en 2002 que *“cuando los trabajadores trabajan cómodos rinden mucho más y eso era algo que los patrones nunca entendieron. Ahora, como trabajan más tranquilos, sin presiones, van con más ganas a trabajar”*.

Ahora bien, que no existan más los puestos jerárquicos específicos de control y supervisión no implicó que no hubiera un control técnico de la producción. Es preciso recordar lo que había expresado un operario: *“Cada uno se hace responsable de su sector”*, decía J. C. *“En los comienzos de la Cooperativa el control se transformaba en una actividad colectiva pues cada uno de los trabajadores sabe que es en beneficio de todos realizar bien su tarea. Con el cambio en la propiedad de la empresa se redujo la necesidad objetiva de controlar la actividad de los trabajadores pues teóricamente*

*cada uno al ser socio debería estar más atento y ser más cuidadoso con los productos y con la calidad”*.

De cualquier manera, según comentarios de otro trabajador, hay un reducido número de ellos que *“...no asumieron la responsabilidad individual, el tratar de hacer las cosas mejor para seguir compitiendo en el mercado... si todos asumimos la responsabilidad individual podemos estar mucho mejor porque no es solamente bajar un fardo de materia prima sino también fijarse en qué condición está el papel o el cartón”*. En coherencia con las conclusiones a las que se ha llegado en otras investigaciones, se postula que para promover la salud de los trabajadores y controlar los RPST no basta con que se haya eliminado la propiedad privada de los medios de producción y queden en manos del Estado, o que los trabajadores accedan colectivamente a la propiedad de los medios de producción y por medio de la cooperativa tengan un control sobre ellos. La reflexión sobre el proceso de trabajo no debería entonces limitarse a los procesos de producción y de creación de valor y plus valor, sino que debe abordar el impacto provocado por este proceso de trabajo sobre la salud física, psíquica y mental de los trabajadores por intermedio de las CyMAT y de los RPST que deben soportar. Ya se mencionaron en el marco teórico las implicancias que provocó tener que asumir la propiedad colectiva de los medios de producción y hacer funcionar la fábrica “sin patrones”. Según este esquema, los trabajadores recobraron un adecuado margen de autonomía responsable, que es prácticamente total en el caso de los conductores de las máquinas (el electricista, el mecánico, el calderista, el sampista) y parcial en el caso de los ayudantes y el personal auxiliar, pues estos deben aceptar las consignas y recomendaciones –aunque de manera amigable– de aquellos en quienes el Consejo Directivo depositó la autoridad para la gestión de la producción. El acceso a la propiedad colectiva de los medios de producción por parte de los socios de la cooperativa sustituyendo la propiedad de los antiguos patrones, es lo que permitió cambiar la división social del trabajo.

En cuanto a las “nuevas formas de organizar el trabajo” para también modificar la división técnica del trabajo, las mismas no se han intentado introducir de manera voluntaria y programada, pero a menudo se abandona esa modalidad –la de ejecutar individualmente la misma tarea en un mismo puesto de trabajo y de manera rutinaria– cuando se producen los incidentes de fabricación. Pero después que esos incidentes han sido controlados, los trabajadores vuelven al anterior puesto de trabajo y siguen trabajando como antes.

Un ejemplo de esta situación se observó en mayo 2020 porque debido a las restricciones impuestas por el go-

bierno para controlar la pandemia, la Cooperativa solo estuvo autorizada a producir un producto considerado esencial: el papel higiénico. La máquina de papel Kraft estuvo inmovilizada durante varios meses y el personal de los tres turnos fue reestructurado porque los mayores de 60 años fueron obligados a confinarse en sus domicilios. El resto fue transferido a la máquina que produce papel higiénico y dada la inclusión de ese personal adicional en lugar de tres turnos de 8 horas, se pasó a trabajar en cuatro turnos de 6 horas. Pero probablemente cuando comience a normalizarse la producción, y se autorice salir a trabajar a los mayores de 60 años, la situación vuelva a su anterior modalidad.

Los comportamientos y actitudes de los trabajadores que se limitan a ejecutar de manera rutinaria los mismos gestos productivos en las empresas tienen consecuencias en su vida personal y social. Los estudios de Karasek y de los economistas, sociólogos y especialistas de las relaciones de trabajo han puesto de manifiesto que la división social y técnica del trabajo, implementada con métodos y técnicas de racionalización propuestas o inspiradas por el taylorismo, el fordismo y el fayolismo para ahorrar tiempo y concentrar el poder de decisión en las jerarquías de las empresas y organizaciones, tienen impactos sobre los comportamientos y actitudes de los trabajadores, incluso fuera de la empresa, en su vida familiar y en la vida social: rutina, pasividad, falta de iniciativa, temor para adoptar decisiones y delegación de esa facultad en otros, subestimando sus propias capacidades. De modo que ese proceso de trabajo no solo impone una norma de producción, sino que condiciona también las normas de vida en la familia y la sociedad. Se podría resumir alegando que frente a los bloqueos del potencial de participación, los trabajadores no desarrollan una mayor propensión a participar. Se resumen estas dimensiones a partir de Neffa (2020) y Walker (1968).

El potencial de participación está condicionado por la naturaleza jurídica del capital, pues hay menos límites cuando se trata de empresas de carácter público o mixta, mientras que en las privadas siempre hay más resistencias. Pero en el caso de las Cooperativas de Trabajo como la propiedad es privada pero colectiva, esas restricciones serían menores. El grado de autonomía de la empresa para adoptar decisiones está dado por el contexto económico, social y político, que en el caso de la Cooperativa es reducido debido al impacto de la crisis y la recesión. Existen también factores científicos y tecnológicos que se refieren a la complejidad de la actividad y a los conocimientos y formación profesional que predomina entre los directivos y empleados, pero en el caso de la Cooperativa los conductores de las

máquinas, electricistas, mecánicos, calderistas, y pulpista ellos conocen a fondo la estructura y funcionamiento de las máquinas con las cuales conviven desde hace al menos dos décadas. El tamaño de la empresa puede facilitar o poner restricciones a los procesos participativos, pero en el caso de la Cooperativa la talla de la organización no es un obstáculo para estimular la participación a nivel general ni de las diversas secciones productivas. La estructura organizativa de la Cooperativa es relativamente simple y no hay obstáculos objetivos para instaurar instancias participativas formales, puesto que de manera informal esto se produce a partir de la iniciativa de los trabajadores más calificados. El estilo de gestión imperante no es autoritario, hay una democracia económica aunque restringida y las autoridades están atentas a las demandas de los socios trabajadores. En síntesis, no existen en la Cooperativa obstáculos o restricciones mayores para desarrollar una amplia participación, característica de la autogestión.

Además del potencial participativo que se ha analizado, es preciso considerar cuáles son los condicionantes de la propensión a participar por parte de los socios trabajadores que operan en la planta y en la administración de la cooperativa así como de los directivos de la cooperativa. La variable determinante son las actitudes, comportamientos y objetivos de los socios y de los directivos respecto de la participación y en particular del esfuerzo que se debe realizar en el caso de ocupar cargos de gestión, además de llevar a cabo en paralelo con ellas sus actividades en la producción o la administración, comparando con la recompensa y reconocimientos (morales y simbólicos) que pueden recibir en contrapartida.

Las entrevistas y la encuesta mostraron que hay una cierta apatía, un “espíritu delegativo” y poco deseo de ocupar esos cargos porque eso implicaría tener que estar más atentos y dedicar mucho tiempo, dentro y fuera del espacio fabril y de la jornada de trabajo. No se percibieron entre los trabajadores encuestados y entrevistados mayores deseos de participar en la adopción de decisiones y ocupar los cargos de directivos porque todos conocían el tiempo de dedicación requerida, el estado de disponibilidad necesario dentro y fuera de la empresa y los esfuerzos suplementarios que se deberían hacer. Pero no existen, de hecho, prejuicios en cuanto a las verdaderas intenciones y conocimientos de los trabajadores que tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir la cooperativa. Solo los trabajadores más calificados y que vivieron la experiencia de la ocupación, recuperación y creación de la cooperativa objetan algunas de las decisiones en cuanto a la gestión y en especial a la condescendencia de los directivos respecto

de los comportamientos de los trabajadores que ingresaron como “recomendados”. Dentro de la cooperativa no se ha percibido una crítica expresa sobre el comportamiento global de los directivos en cuanto a la defensa de los intereses del conjunto de los trabajadores socios. En las experiencias históricas de participación y de autogestión han sido determinantes las ideologías y creencias acerca de las ventajas, inconvenientes y significado de las mismas. Como ya se ha expresado, una ideología socialista, marxista o anarquista no estuvo presente entre los líderes de la ocupación, recuperación y creación de la Cooperativa. Lo que primó fue una estrategia defensiva para volver a tener un empleo y recursos para asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo y de las familias. Y esta actitud no cambió a lo largo de las dos décadas de existencia. La escasa importancia atribuida luego del surgimiento de la Cooperativa a las actividades de formación e información en materia cooperativismo es tal vez una explicación de este pragmatismo gestionario. A lo largo de los dos años que insumió la investigación y de las numerosas entrevistas en profundidad llevadas a cabo con los socios trabajadores de la planta, de la administración y con los directivos, nunca se planteó una discusión propiamente ideológica. Ellos habían naturalizado la existencia de la cooperativa en su forma actual como consecuencia de las amenazas que perciben provenientes del mercado y de las políticas neoliberales.

Solo los trabajadores más calificados y que formaron parte del núcleo fundador de las Cooperativas piensan que pueden llegar a intervenir efectivamente para cambiar las orientaciones del Consejo Directivo en cuanto a la gestión o perfeccionar el funcionamiento de la empresa. Pero independientemente de lo que se discuta en las asambleas, ellos intervienen cuando los directivos los consultan en las ocasiones cuando visitan los diversos sectores y comparten comidas y el mate. Uno de los límites más fuertes para estimular la participación en los organismos de gestión se refiere a los conocimientos que posee el conjunto de los socios trabajadores de contabilidad, finanzas, marketing, el trato con los servicios públicos, los problemas de contaminación de los efluentes y la gestión del personal. Solo dos de los actuales trabajadores habían iniciado estudios universitarios pero sin haberlos concluido. Las tareas de formación e información en estas materias que estaban determinadas por la legislación, el Estatuto y el Reglamento Interno, tuvieron un débil cumplimiento y ocurrieron solo en los momentos iniciales de constituir la cooperativa.

En cuanto a los conocimientos tecnológicos y la experiencia en el funcionamiento y manejo de las tecnolo-

gías utilizadas por parte de los conductores de las máquinas, mecánico, calderista, electricista y pulpista, los mismos eran adecuados y ellos sabían hacerlas funcionar correctamente, estaban en condiciones de hacer el diagnóstico de las fallas y de intentar repararlas con las herramientas de las que disponen. Si los problemas eran de mayor magnitud recién entonces se recurría a técnicos exteriores a la empresa. El nivel de conocimientos que se tenía sobre los métodos y técnicas de gestión empresarial eran intuitivos, elementales y a pesar de que no existen trabas para modificar la división técnica del trabajo o de instaurar instancias participativas a nivel de los sectores, las mismas no se instauraron ni tampoco se detectó una demanda explícita por parte de los socios trabajadores. También en esto predominaba un cierto pragmatismo, tomando como punto de referencia y replicando lo que predomina en las empresas tradicionales en las cuales antes habían trabajado.

La posibilidad de que una experiencia de participación tenga éxito en su diseño e implementación y se avance hacia formas autogestionarias, depende de la confrontación entre las variables analizadas: el potencial de participación —que es un dato objetivo— y la propensión a participar —que son datos subjetivos— referidos a los trabajadores y sus directivos. Los puestos de trabajo se diferencian según la tarea a ejecutar, las exigencias del puesto de trabajo, los conocimientos requeridos, y el grado de responsabilidad en el funcionamiento de las máquinas, y existe una jerarquía

También se había detectado la existencia de otras divisiones del trabajo. Se da una conflictividad a nivel horizontal dentro de la Cooperativa entre por una parte los socios más disciplinados y comprometidos con el futuro de la cooperativa y otros (estigmatizados por los fundadores y los directivos como “los recomendados”) que se comportarían como los asalariados tradicionales, con frecuencia más jóvenes que el promedio y que tienen menos calificaciones profesionales. En eso juega el nivel de conciencia de ser miembros de una cooperativa, la subjetividad y el sentido que le dan al trabajo en situaciones donde no hay patrones al mando de la empresa. **¿Por qué causas se generaron limitaciones para que en la Cooperativa se consolidara un modelo de gestión más participativo, próximo de la autogestión?** Se pueden enumerar factores subjetivos, como una resistencia a asumir las tareas de gestión y las responsabilidades que implica ser miembro del Consejo Directivo y tener que rendir cuentas a los socios. En una parte importante de los socios estaba vigente una concepción propia de los asalariados, especialmente entre los de la nueva generación que no participó en la ocupación ni en la lucha para lograr la propiedad del establecimiento.

Otra limitante se encuentra en el nivel de formación y de capacitación, pues muy pocos del resto de los socios han adquirido una formación necesaria para ocuparse de la gestión empresarial y como había una escasa rotación entre los miembros del Consejo Directivo, eso frenaba la posibilidad de que otros socios adquirieran esos conocimientos por la práctica. Como ya se ha mencionado, desde el inicio de la Cooperativa no predominó una ideología anarquista, marxista o autogestionaria y esa concepción tampoco se difundió en las instancias de formación y educación cooperativa porque las mismas se suspendieron varios años después de la creación de la Cooperativa

Desde que se produjo la ocupación y se constituyó la cooperativa aparece una nueva división social y técnica del trabajo, entre los obreros de la planta y por otra parte los empleados y directivos encargados de la gestión con poder de decisión. Allí también existía una especialización que impidió la rotación entre ellos, en particular los que se ocupaban del marketing y finanzas, que acumulaban información, conocimientos y actitudes que los distanciaban del resto porque estos tienden a delegar esas funciones en los miembros del Consejo Directivo a cargo de la gestión cotidiana. El objetivo de cambiar la organización y el contenido del proceso de trabajo no se planteaba en ese momento como un objetivo prioritario dados el insuficiente grado de conciencia autogestionaria y el peso de las presiones y urgencias para producir normalmente y lograr excedentes con los cuales pagar en término los servicios públicos y dar un retorno a los socios trabajadores. (Antón and Rebón, 2005; Fajn, 2003; Fajn and Rebón, 2005; Fernández Álvarez, 2003, 2005; Rebón, 2004a, 2004b).

La tecnología es un factor que condiciona y limita fuertemente la posibilidad de introducir cambios en la división técnica del trabajo, porque en el proceso productivo estudiado se está en presencia del maquinismo o procesos mecánicos automáticos que en su funcionamiento tienen un elevado grado de rigidez, generan rutinas productivas entre los operarios que se replican cotidianamente y por otra parte los trabajadores más calificados —en este caso los conductores— se resisten a aceptar cambios para descentralizar su poder para tomar las decisiones sobre “su” maquina o promover la rotación de ellos y sus ayudantes entre puestos de trabajo. Pero la división técnica del trabajo se deja de lado cuando es necesario para hacer frente a los incidentes, reparaciones y reemplazos de los ausentes.

En principio, las relaciones de confianza que se constituyeron entre los trabajadores de la Cooperativa permitieron en el inicio reducir drásticamente los costos de

controlar su actividad y facilitar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible, sin innecesarios mecanismos de supervisión. Pero en las cooperativas desaparece el carácter antagónico de la labor de supervisión, porque son los socios los que deciden sobre su designación o su revocación (Deledicque, M. and Moser, J., 2005).

Se ha comprobado que si al trabajar “sin patrones” se generen y distribuyan excedentes con un nivel superior al de los asalariados de la misma rama de actividad, eso no significa automáticamente que la democracia económica comience a funcionar plenamente dentro de una cooperativa.

Pero una nueva cultura laboral se introdujo desde la recuperación y creación de la Cooperativa, como producto de los cambios operados en el proceso social de trabajo que superó las relaciones jerárquicas tradicionales. En el inicio se fueron construyendo nuevas formas de cooperación basadas en relaciones de confianza que crearon un clima laboral más amigable, y la eliminación de los Jefes y Supervisores permitió reducir drásticamente los costos de controlar la actividad de los trabajadores (no fueron necesarios los supervisores que vigilaban “pero no laboraban” como se los calificaba). A la vez se pudo facilitar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible, sin innecesarios mecanismos de control heterónimo en parte porque ya no se hace tanta atención, como en la San Jorge, a la intensidad del trabajo, a la productividad y la calidad.

Partiendo del concepto de proceso de trabajo, el tema de la participación de los trabajadores en la gestión y el impacto de las cooperativas de trabajo en el sistema productivo ha sido muy desarrollado por autores marxistas heterodoxos, y Atzeni y Ghigliani (2007) han hecho una buena revisión de esa literatura donde se cuestiona la capacidad de las cooperativas para instaurar la democracia económica prediciendo que, a pesar de que se pueda allí organizar la producción social sin patrones, las mismas van a terminar aceptando la lógica capitalista que impone el mercado dada la sostenida capacidad de este sistema para reproducir las formas dominantes que adopta el mismo (Lebowitz, 2003: 89). Para muchos de ellos la cooperativa sería una institución reformista, propia de la socialdemocracia.

Según Atzeni y Ghigliani (op. cit.) en las ERT-Coop al desaparecer los patrones y sus supervisores en las ERT-Coop ya no existe la personificación de la autoridad del capital, pero este reaparece cuando se intercambia la producción en el mercado, que es donde se fija la cantidad demandada, las exigencias de calidad y los precios,

sin necesidad de pasar por intermediarios. Es de esa manera indirecta que el mercado disciplina los trabajadores, reduciendo el margen de autonomía y de control interno que antes habían recuperado.

La insuficiencia de capital, la obsolescencia y el mal funcionamiento de las máquinas que provoca interrupciones, las dificultades para adoptar de manera rápida y eficiente políticas para aumentar la producción, reducir los costos y mejorar la calidad con el objetivo de lograr los excedentes, se dan al mismo tiempo que las resistencias encontradas en el colectivo de trabajo para cambiar la división técnica del trabajo y promover la rotación de puestos, la ampliación de tareas y su enriquecimiento para ampliar las posibilidades de aprendizaje. Atzeni y Ghigliani (2007) concluyen afirmando la necesidad de que se produzcan cambios culturales y en el nivel subjetivo de conciencia para comprender los mecanismos del sistema de dominación y de explotación de los trabajadores en las empresas capitalistas. Pero agregan finalmente que la ocupación de las empresas, la constitución de las cooperativas de trabajo y su puesta en funcionamiento contribuyen a mantener su capacidad de resistencia.

Varios autores marxistas con diversas orientaciones, analizados por Atzeni y Ghigliani, abundan en la misma dirección. Para Bernstein, las cooperativas tienen finalmente tendencia a no ser solidarias y construir una oligarquía opuesta a los intereses del colectivo de trabajo y de la comunidad e impiden la democracia interna (Bernstein, 1899). Rosa Luxemburg categorizó las cooperativas como formando parte de un programa reformista, considerando que son pequeñas unidades productivas que intercambian en el mercado capitalista y son incapaces de transformar el modo capitalista de producción (Luxemburg, 1900). Mandel afirma que las cooperativas de trabajo son experiencias limitadas de empresas individuales que operan en el mercado y cree que las ocupaciones de fábricas y la autogestión constituyen una utopía que finalmente refuerza el poder del Estado para asegurar la dominación del capitalismo (Mandel, 1970, 1974). Para otros como Egan (1990) menos determinista que los marxistas que se acaban de mencionar, la permanencia de las cooperativas de producción depende de la correlación de fuerzas dado que actúan en un contexto hostil y piensa que existen limitaciones para que las experiencias más radicales de autogestión sean toleradas por el mercado capitalista. Pero, continúan Atzeni y Ghigliani el análisis de las cooperativas y de la autogestión no debe aislar las esferas de la producción y las de circulación porque los trabajadores de esas empresas deben necesariamente comprar y vender productos en el mercado para asegurar la reproducción

de su fuerza de trabajo y la de sus familiares y es allí donde se transfiere a empresas capitalistas una parte del valor generado.

Según Deledicque, M. and Moser, J., (2005) recordando a Marx, los capitalistas necesitan la asociación productiva de los trabajadores, y como resultado esta asociación genera 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. Pero al mismo tiempo los empresarios tratan de combatir permanentemente el tiempo muerto y la tendencia de los trabajadores a asociarse entre ellos para reclamar participar en el producto de su trabajo colectivo, tratando por ese medio de dividir y fraccionar a la fuerza de trabajo. 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 Cooperativa 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). Con la recuperación y creación de la cooperativa se produjo un cambio en la subjetividad, individual y colectiva, afirma Deledicque, la empresa es concebida como una propiedad del conjunto de los socios que tienen la posibilidad de gestionarla según sus propios conocimientos. La gestión dejó de ser heterónoma y pasa a ser autónoma pero requiere la solidaridad y la aceptación de las decisiones.

Sin embargo, lo que surgió de la investigación permite contrastar esos enfoques.

El objetivo prioritario buscado con la ocupación, la creación de la cooperativa y volver a producir a pesar de tantas dificultades, fue preservar el empleo y asegurar la reproducción de su fuerza de trabajo y la de sus familiares. Por necesidad, ante la defeción de los patrones que abandonaron las empresas, las ERT-Coop empezaron a funcionar sin patrones, y cuestionaron, sin nombrarlo, al capitalismo neoliberal, pero salvo excepciones el objetivo determinante no fue “la construcción del socialismo”. Como afirmó Rabón (2007) era “una respuesta no capitalista en condiciones de hegemonía de este modo de producción”.

Una prueba de eso es que muchas investigaciones han observado la evolución de las trayectorias de las cooperativas desde proyectos que buscaban la igualdad y la solidaridad que transitaron luego hacia la desigualdad

y el individualismo, debido a la falta o insuficiencia de una ideología autogestionaria y sobre todo al impacto de las crisis y de la recesión que los impulsó a replegarse sobre sí mismos. Algo de eso se comprobó en la Cooperativa cuando se cuestionó la igualdad inicial de los salarios por hora de trabajo cualquiera fuera el puesto de trabajo y las calificaciones profesionales, dando lugar a una prima por antigüedad que más beneficiaba a los fundadores que eran al mismo tiempo los trabajadores más calificados.

Se considera 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 ni al mismo tiempo el incremento de la producción, la mejora de la calidad y la obtención de elevados retornos que hagan posible elevar las condiciones de vida y de trabajo de los socios en comparación con la empresa quebrada y luego recuperada. Este problema no afecta solo a la Cooperativa, pues no son muchas las cooperativas de trabajo que hayan logrado éxitos en todas o varias de dichas dimensiones.

Se puede concluir postulando que desde comienzos de la década pasada, en la Cooperativa ya no se estaba en presencia de una verdadera empresa autogestionaria, de democracia económica a nivel de la cooperativa en su conjunto y de los sectores de producción, con plena autonomía de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Existía ciertamente una “participación restringida” que se pone parcialmente en práctica en Asambleas pero como ya se había mencionado, su frecuencia disminuyó y el número de participantes se redujo. No existían entonces instancias intermedias y formales de participación a nivel de los sectores o áreas de producción para discutir, con la posibilidad de que todos participen y descentralizar la toma de decisiones, para luego asumir voluntariamente la responsabilidad de ejecutar lo que en común se adoptó.

La educación en cooperativismo y gestión empresarial participativa estaba interrumpida, justamente cuando se hacían presentes las presiones internas para hacer frente a las contradicciones que surgen del mercado y que conducen a perder vista los objetivos de democracia económica, solidaridad, asumiendo la responsabilidad colectiva con el progreso de la cooperativa, y sobre todo para instaurar nuevas formas de organización del trabajo. Si se hubiera logrado eso implicaría reducir la división técnica del trabajo condicionada por el funcionamiento de las máquinas. Pero la permanencia de la división técnica del trabajo frenaba la autonomía y el desarrollo personal de los trabajadores.

Para lograrlo sería necesario:

- 1) programar la rotación periódica de cada trabajador entre diversos puestos para gracias a la variedad evitar el aburrimiento, la falta de interés y facilitar el aprendizaje,
- 2) ampliar la cantidad de tareas asignadas a cada uno para reducir la división técnica que los obliga a ejecutar, siempre y de manera rutinaria, las mismas tareas simples y desprovistas de interés,
- 3) enriquecer el trabajo creando la posibilidad de participar en la concepción del mismo, en el mejoramiento de los procesos y en el control de calidad valorizando su experiencia y el saber productivo recurriendo incrementando a la formación profesional,
- 4) estimular en varios sectores de la fábrica el trabajo en grupos dotados de un amplio margen de autonomía según la programación de la producción, para fomentar entre ellos la comunicación, la cooperación, la transmisión de conocimientos y adquirir por ese medio nuevas experiencias, creando la solidaridad y la conciencia de formar parte de un colectivo de trabajo con un proyecto común del cual dependen el éxito de todos y de cada uno y que la cooperativa pueda cumplir su función social en la economía.

El poder de decisión estaba ahora concentrado pero no se vislumbraba una indebida apropiación de ese poder por parte del Consejo Directivo, sino que éste actuaba por delegación de los socios (con mayor o menor grado de información), en base a la confianza que se ha depositado en el Consejo por el voto (aunque a veces es pasivo) de los socios en la Asamblea.

La crisis recesiva que afecta al país desde 2017 redujo la demanda de papel, las frecuentes interrupciones del proceso productivo y las dificultades para mejorar la calidad debido a la obsolescencia de los medios de producción, el aumento exponencial de las tarifas de servicios públicos que incrementa los costos, la desigualdad de poder frente a los oligopolios que dominan el mercado, la reducción del monto de los retornos de excedentes a los socios por esa causa así como de su valor real debido a la inflación, la fragmentación del colectivo de trabajo según grado de conciencia, compromiso e involucramiento y el desaliento de los trabajadores frente a la incertidumbre y la adversidad, son factores complejos sobre los cuales el margen de maniobra es muy reducido y pueden cuestionar la sustentabilidad de la Cooperativa. Todo esto, así como la debilidad e irregularidad de las actividades de educación cooperativa contribuyeron para que perdiera fuerza la voluntad im-

plícita inicial de constituir una empresa autogestionaria y que en su lugar quede en pie el propósito de asegurar la continuidad de una cooperativa de trabajo, lo cual es mucho en el actual contexto.

**Para finalizar, se presenta una síntesis de los principales factores que explican los límites para que la Cooperativa se configure como una empresa autogestionaria.**

A lo largo de toda esta publicación, se indicaron una serie de factores que explican el modo de funcionamiento de la Cooperativa y sobre todo, sus cambios y sus continuidades. Respecto de esto último, una de las conclusiones más importantes a las cuales se ha llegado es que no se verifica en la Cooperativa un funcionamiento autogestionario integral, como postula el modelo teórico. Conviven en la empresa elementos cooperativos- autogestionario con prácticas que guardan mucha similitud con el funcionamiento previo, cuando la empresa era privada pero bajo la forma de sociedad anónima propiedad de los accionistas.

Al respecto, las dificultades para que se hubiera llevado a cabo un proceso de transición desde el modelo cooperativo de trabajo hacia el de autogestión en la Cooperativa son diversas. En cuanto a las causas estructurales, se pueden mencionar las siguientes:

- Como señalaron varios autores (Deledicque y otros, op. cit, Atzeni, op. cit.) comentados anteriormente, las cooperativas se desempeñan en un modo de producción que está fuertemente concentrado, donde la competitividad en un mercado restringido por la crisis recesiva depende de los incrementos de la productividad, la reducción de los costos unitarios, la innovación en nuevos procesos y productos para mejorar la calidad y responder a la demandas de nuevos productos cosa que es imposible de lograr si no hay mayores inversiones con la incorporación de nuevas tecnologías, como hicieron las grandes empresas de la rama papelera. Su poder en el mercado para fijar precios y cantidades es muy reducido. Por esas causas una parte del plus valor generado por la cooperativa es apropiado por las empresas que compran sus productos.
- La imposibilidad de la Cooperativa de generar un excedente sostenido en el tiempo, pasible de ser invertido en la reconversión tecnológica, también ha sido un obstáculo para que pudiera surgir una organización del proceso de trabajo más compatible con la participación obrera y con la autogestión.

Las máquinas siguen siendo las mismas que cuando la empresa era privada, no se ha podido cambiar el proceso productivo y por ello sigue imperando el “maquinismo” en la empresa. Esta división técnica del trabajo (determinada por la tecnología existente) impidió o frenó la rotación, el enriquecimiento de tareas, el trabajo en grupos y otras modalidades más compatibles con la autogestión y el involucramiento del saber obrero.

- En la mayoría de los socios no existió mucha propensión a participar dadas las exigencias y las restricciones de tiempo del proceso productivo (sobre todo al principio, cuando se trabajaba en turnos de 12 horas todos los días de la semana), lo cual dificultó que muchos estén interesados en asumir tareas en el Consejo Directivo. Esto se combinó con cierto desinterés y un “espíritu delegativo” (sobre lo cual se hablará a continuación), lo que explica que haya habido poca rotación y que todos los socios no hayan tenido la vivencia ni hayan adquirido por la práctica las competencias en materia de gestión.

Por otro lado, se pudo encontrar algunos factores de tipo identitario y/o ideológicos que dificultaron la transición hacia un modelo autogestionario en la Cooperativa.

- Como ya se ha mencionado, la ocupación y la creación de la cooperativa no obedeció a una postura ideológica (anarquista, socialista, marxista) sino a una voluntad de mantener en funcionamiento la empresa para conservar el empleo, obtener ingresos y asegurar la reproducción de su fuerza de trabajo. De esta manera, el proceso de toma y recuperación no tuvo como impulsor originario una ideología o una cosmovisión de valores ligados a la autogestión, la democracia económica o “el poder obrero”. La formación de la cooperativa fue una decisión pragmática.
- Las actividades de formación en la doctrina y práctica cooperativas, que se comenzaron a realizar al principio de la Cooperativa, se interrumpieron a fines de la primera década del siglo XXI debido a que disminuyó la demanda en tal sentido y hubo reticencias para dedicarle tiempo por fuera de la jornada laboral. Tampoco se promovió la participación sistemática en las actividades de formación en materia de contabilidad y gestión cooperativa, o de nuevas tecnologías productivas que estaban disponibles en FECOOTRA y en la Universidad Nacional de La Plata o en la UTN local.

- La segmentación o fractura que se ha consolidado dentro de los socios después de que se llevara a cabo la ocupación y constitución de la cooperativa y a la cual ya se ha referido en el capítulo III fue profunda. Los trabajadores de la segunda y tercera generación que ingresaron posteriormente no participaron en las luchas y la resistencia, “no la sufrieron” como dicen los fundadores, tampoco recibieron luego una formación en los principios del cooperativismo y sus comportamientos y aptitudes se asemejaron **más a los de los asalariados, sin compromiso real con la marcha de la cooperativa. Y tampoco vivieron la experiencia del sindicalismo que prevalecía anteriormente en la empresa privada San Jorge.**
- Excepto por sus relaciones estables con FECCO-TRA, pareciera que la Cooperativa quedó aislada de los agrupamientos que reúnen a las empresas recuperadas y que adoptaron la modalidad de cooperativas de trabajo, donde estos problemas enunciados en párrafos anteriores se siguen planteando. De esta manera, tampoco existió una red de intercambio con otras cooperativas que aliente a la Cooperativa a intercambiar experiencias productivas, potenciar sus aspectos autogestionarios o que le permita a sus socios nutrirse de los valores cooperativos en base a experiencias similares.

Cabe señalar que para todo el análisis contenido en este libro, se ha tomado como referencia el modelo teórico de la autogestión (presentado en el marco teórico) que ha sido usado como tipo ideal<sup>2</sup> y que sirvió como referencia para entender el caso bajo estudio. En ese sentido, dicho tipo ideal ha servido como herramienta para la comprensión y como punto de comparación para comprender el caso bajo estudio. Es por ello que se ha indagado objetivamente cuánto se aleja o se acerca la Cooperativa a ese modelo ideal de autogestión y, sobre todo, cuáles son los factores que lo explican.

Pero el alejamiento de la experiencia real de esta empresa respecto al modelo de autogestión, en nada invalida los esfuerzos hechos por la Cooperativa durante dos décadas para proponer un modo alternativo de funcionamiento a la empresa capitalista clásica, o no valorar la valentía de los fundadores para cuestionar el derecho de propiedad de la fábrica quebrada, que dejó deudas impagas y que los abandonó sin previo aviso, ni los sacrificios heroicos realizados por sus trabajadores en los meses de la ocupación por salir adelante. En ese sentido, que la Cooperativa no tenga todos los elementos de la

autogestión según “el tipo ideal” propuestos, no significa que sea una cooperativa “falsa”, “incompleta”, “no verdadera”. No corresponde ni es de interés realizar desde el ámbito académico y lejos del terreno concreto tales juicios valorativos. Antes bien, se está tratando de entender la Cooperativa de manera realista, en sus propios términos, en base a su historia y a sus derroteros, para así comprender la trayectoria atravesada hasta llegar a su situación actual.

Los procesos productivos reales son complejos, llenos de obstáculos y las decisiones pueden haber sido adoptadas de manera urgente, sometidos a las presiones del mercado, ante aumentos imprevistos y exorbitantes de tarifas, con información incompleta.

El deber de los científicos sociales es tratar de comprender y aprender de esas experiencias.

La trayectoria que se ha intentado describir, desde una empresa potencialmente autogestionaria hacia una cooperativa de trabajo, condiciona y hasta determina las condiciones y medio ambiente de trabajo vigentes, así como las diferentes vivencias y percepciones que experimentan esos trabajadores sobre el impacto de los riesgos psicosociales en el trabajo, que se analizarán en una futura publicación.

<sup>2</sup> Retomando la metodología clásica de Weber, que tempranamente indicó la importancia de formular tipos ideales en ciencias sociales para comprender fenómenos históricos y situados.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelli, J. (2008). “Empresas Recuperadas”- .Argentina: Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.
- ACI, (1995) *ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL*. Declaración de Identidad Cooperativa.
- Acosta, M. C. (2013). *El sector cooperativo en Argentina en la última década*. Buenos Aires: Cooperativismo & Desarrollo.
- Aiziczon, F. (2006) ‘Teoría y práctica del control obrero: el caso de Cerámica Zanón, Neuquén, 2002–2005’, *Revista Herramienta* 31: 101–26.
- Antón, G. and Rebón, J. (2005) ‘El conocimiento en los procesos sociales: Una aproximación a la conciencia de clase operante entre los trabajadores de Empresas Recuperadas’, *Labour Again Publications*, URL (consulted 27 July 2007): [http://www.iisg.nl/labouragain/documents/anton\\_rebon.pdf](http://www.iisg.nl/labouragain/documents/anton_rebon.pdf)
- Azeni M., Ghigliani P. (2007), Labour process and decision-making in factories under workers’ self-management: empirical evidence from Argentina, *Work, employment and society* ,Volume 21(4): 653–671 [DOI: 10.1177/0950017007082875] SAGE Publications
- Basañes, C. (2003). *Las Cooperativas en el Censo Nacional Económico 1994*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, Secretaría de Desarrollo y Promoción.
- Bercovich, N. y Chidiak, M. (1997) Desarrollo y crisis de la producción de celulosa y papel en Argentina, en *Reestructuración comercial y apertura económica. La industria de celulosa y papel de Argentina, Brasil y Chile en los años ‘90*, Bercovich, Néstor y Katz, Jorge (eds), Buenos Aires: CEPAL/IDRS – Alianza Editorial.
- Bernstein, E. (1899) *Evolutionary Socialism*, URL (consulted 27 July 2007): <http://www.marxists.org/reference/archive/bernstein/works/1899/evsoc/ch03-1.htm>.
- Calderón, S., Mazzoli, P., Polti, N., Sarlinga, M. y Vázquez, V. (2009) *Las ERT y la Seguridad Social: trabajar a la hora de enfrentar problemas relacionados con los riesgos del trabajo y la (im)previsión social*. En Ruggeri, Andrés (comp.) *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Editorial de la facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires.
- Copsoq de las CC.OO de España (2010). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (Version 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales: para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Barcelona: ISTAS.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala, Flacso.
- Coraggio J. L. y otros (2010) en “Guía para el Mapeo y relevamiento de la Economía Popular Solidaria en Latinoamérica y Caribe”, GRESP, Perú.
- Coraggio, J. L. (2010). *Emprendimientos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad*. Los Polvorines (Argentina): Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Coraggio, J.L. (2008). *La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria*. *Revista Otra Economía*, (II)3, 41-57.
- Coraggio, J.L (Comp., 2000) La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto, en *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Los polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Coriat, B. (2000) *El Taller y el Cronómetro*, Siglo XXI, México.
- Coutrot, T. (2003). *La santé au risque du travail* en *Travail et Emploi*. (96):5-7.
- Dejours, C. & Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Paris: Elsevier Masson.
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail* (imp. 2008). Paris: Bayard.
- Deledicque, L. M.; Félix, M.; Moser, J. (2005). *Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina* CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 51, abril, 2005, pp. 51–76 Centre International de Recherches et d’Information sur l’Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional.

- Deledicque, M. and Moser, J. (2005) 'El proceso de trabajo en las empresas recuperadas: La Unión Papelera Platense, un estudio de caso', paper presented at *Congreso Pre-Aset*, Buenos Aires.
- Deledicque, M., Moser, J. and Félix, M. (2004) '¿Combatiendo el capital? El caso de la recuperación de una empresa por sus trabajadores en Argentina', paper presented at *II Conferencia Internacional 'La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI'*, La Habana, Cuba.
- Deux Marzi, M.V (2015) *De la recuperación a la consolidación. Análisis y perspectiva del trabajo y sus formas de organización en procesos de recuperación de empresas*. Argentina, 2000–2010. Tesis para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Deux Marzi, M.V. y Hintze, S. (2014). *Protección y seguridad social de los trabajadores asociativos autogestionados*. En C. Danani y S. Hintze (coord.), *Protecciones y desprotecciones (II). Problemas y debates de la seguridad social en la Argentina*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Egan, D. (1990) 'Toward a Marxist Theory of Labor-Managed Firms: Breaking the Degeneration Thesis', *Review of Radical Political Economics* 22(4): 67–86.
- Fajn, G. and Rebón, J. (2005) El taller ¿sin cronómetros? Apuntes sobre empresas recuperadas, *Revista Herramienta* 28: 47–66.
- Fajn, G. (ed.) (2003) *Fábricas y empresas recuperadas: Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones del IMFC.
- Fernandez Vilchez, I., Feser, M. y otros (2011) "Seguridad Social y Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Problemáticas en Argentina" en *OSERA N° 5*. Disponible en [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/Mutuberrya5.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Mutuberrya5.pdf) (fecha de ingreso noviembre 2011)
- Fernández Alvarez, M.I. (2005) 'Proceso de trabajo y fábricas recuperadas: algunas reflexiones a partir de un caso de la Ciudad de Buenos Aires', *LabourAgain Publications*, URL (consulted 27 July 2007): <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fernandez-alvarez.pdf>.
- Feser, M. Eleonora (2014), *Comparaciones de los regímenes de seguridad social en cooperativas de trabajo. Esquema actual desde la irrupción de la Resolución INAES 4664/13*", *Revista IDELCOOP*. Ciudad de Buenos Aires. ISSN. 0327-1919. Num. 214. Pag. 217 - 225.
- Fontenla, E. H. (2008). *Cooperativas que Recuperan Empresas y Fábricas en Crisis. Documento de Trabajo N° 205*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- Ford Henry (1926 a), *Ma vie et mon oeuvre*, Payot, Paris.
- Ford Henry (1926b), *Today and Tomorrow*, Ed. Garden city, New York.
- Freyssenet, M. (2003), *Trabajo, Modernización y Modelos Productivos*, Lumen Humanitas.
- Gargiulo, en Neffa, Julio C. (Dir.) y otros (2019) *Informe final Aportes a la institucionalización y desarrollo del sector de la ESS a partir de una metodología participativa y con una perspectiva comparada Argentina y Francia*. Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad, 3ra. Convocatoria de Proyectos de Investigación y Constituciones de Redes, Universidad Nacional de Moreno.
- Gollac, M. (Dir) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maitriser*. París: Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue Social.
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2007, y 2000). *Les conditions de travail*. (Collection Repères). París: La Découvert.
- Gramsci, A. (1970) *Scritti Politici*. Rome: Einaudi.
- Hudson, J. P. (2011). *Acá no, acá no me manda nadie. Empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Buenos Aires: Tinta limon.
- Hyman, R. (1974) 'Workers' Control and Revolutionary Theory', in R. Miliband and J. Saville (eds) *Socialist Register*, pp. 241–78. London: Merlin.
- IDELCOOP (2015), *Informe Socioeconómico Cooperativas de Trabajo y Seguridad Social en Argentina*, Proyecto 002–057 Secretaría de Políticas Universitarias– Ministerio de Educación y Deportes.

- INAES (2008) *Las cooperativas y las mutuales en la República Argentina*. Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales. Buenos Aires.
- INAES (2011) *Padrón de cooperativas*.
- Karasek, R.A. y Theorell, T. (dir.) (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implication for job redesign. En *Administrative Science Quarterly*. 24(2):285-308.
- Kasparian, D. (2017). *Lucha ¿sin patrón? Un estudio sobre la configuración de la conflictividad de trabajo en empresas recuperadas y cooperativas del Programa Argentina Trabaja*. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales no publicada). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Kasparian, D. (2013). De alianzas y solidaridades. Las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. *Revista del OSERA*, 8.
- Kelly, J. (1985) Management's Redesign of Work, in D. Knights et al. (eds) *Job Redesign*, pp. 30-51. Aldershot: Gower.
- Kristensen, T.S. (1996) "Job stress and cardiovascular disease: a theoretic critical review" en *Journal of Occupational Health Psychology*. 1(3):246-260. 57(2):147
- La vaca (2007). *Decí Mu con las fábricas recuperadas: la vida sin patrón*, en [www.lavaca.org](http://www.lavaca.org).
- Lago Castro, A. M. (2009). *Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Corte Suprema de Justicia de la Nación*.
- Lebowitz, M. (2006) *Build It Now: Socialism for the Twenty-First Century*. New York: Monthly Review Press.
- Lebowitz, M. (2003) *Beyond Capital: Marx's Political Economy of the Working Class*. London: Palgrave.
- Luxemburg, R. (1900) *Reform or Revolution*, URL (consulted 27 July 2007): <http://www.marxists.org/archive/luxemburg/1900/reform-revolution/ch07.htm>.
- Maldovan Bonelli, J., (2014) *Del trabajo autónomo a la autonomía de las organizaciones. La construcción de asociatividad en las cooperativas de recuperadores urbanos de la Ciudad de Buenos Aires. 2007-2012*. Tesis doctoral en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Maldovan Bonelli, J. y N. Dzembrowski, (2009) "Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones" en *Revista Margen de Trabajo Social y Ciencias Sociales*. Volumen 55, pp. 1-9.
- Mallo, S. &. (2011). *Subjetividades autogestionarias y participación social*. . (Uruguay: Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología, UR/FCS-DS, Montevideo.
- Mandel, E. (1974) *Control obrero, consejos obreros, autogestión*. México: Ediciones Era.
- Mandel, E. (1970) 'Self-Management: Dangers and Possibilities', *International* 2(4): 3-9.
- Marti , **J. B. (2005)**. *Elementos de la gestión y procesos subjetivos de los trabajadores en las empresas recuperadas en forma cooperativa*. Estudios cooperativos.
- Martínez, O. y Vocos, F. (2002). *Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero*, en *Produciendo Realidad*. Las Empresas Comunitarias, Carpintero, Enrique y Hernández, Mario (comps.). Buenos Aires: Topía Editorial.
- Marx, K. (1999). *El Capital. El proceso global de la producción capitalista*, Tomo III, vol.7, 11a edición, México: Siglo XXI editores.
- Marx, K. (1975) *El capital*. Ed. Siglo XXI. Tomo 1, Volumen I, Libro I, El proceso de producción del capital.
- Marx, K. (1975): *Manuscritos económicos y filosóficos de 1844*, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Marx, K. (1991), *El capital*, Tomo I, Volumen I, Siglo Veintiuno editores, 19ª edición, México.
- MAYO, E. (1933). *The Humain Poblems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Moirano, A. A. (2010). *Manual De Cooperativas De Trabajo*. Buenos Aires: Lajouane.

- MTEySS. Secretaria de Empleo, *Programa Trabajo Autogestionado*, (2015). Informe de Avance en la Ejecución, 2006-2014.
- Neffa Julio César (2020) La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas. 1a ed. Moreno: UNM Editora. 160 págs. ISBN 978-987-782-031-7.
- Neffa, Julio C. (Dir.) y otros (2019) Informe final “Aportes a la institucionalización y desarrollo del sector de la ESS a partir de una metodología participativa y con una perspectiva comparada Argentina y Francia”, Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad, 3ra. Convocatoria de Proyectos de Investigación y Constituciones de Redes, Universidad Nacional de Moreno
- Neffa, Julio C. (2018) *Los riesgos psicosociales en el trabajo. El marco teórico de la investigación*. Editorial de la Universidad Nacional del Nordeste EUDENE, Corrientes.
- Neffa, Julio C. y Henry M. L. (coord.) (2018) *Los factores de riesgo psicosociales en el trabajo en una clínica privada de la ciudad de La Plata: Informe sintético de resultados*. Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS). CIN-CO-NICET n° 422. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas.
- Neffa J. y Denda, E. (coordinadores) (2017) Trabajo y salud de los no docentes de la UNLP. *Los riesgos psicosociales en el trabajo y su prevención*. Colección Libros de Cátedra. Buenos Aires: EDULP.
- Neffa, J. C. (1998). *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la Teoría de la Regulación*. Buenos Aires: Lumen- Humanitas, PIETTE del CONICET / Neffa, J. C. (2015) “Los riesgos psicosociales en el trabajo: una contribución a su estudio”. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales -CEIL-CONICET, Universidad Nacional de Moreno Disponible en: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>.
- Neffa, J. C. (1990). *El proceso de trabajo y economía de tiempo. Contribución al análisis crítico del pensamiento de Karl Marx, Frederick W. Taylor y Henry Ford*. Buenos Aires: CREDAL/CNRS, Humanitas.
- OIT (2017) “Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo”, *Boletín Internacional de Investigación Sindical*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, ISSN 2076-9865.
- OIT, (2002). Recomendación 193. *Recomendación sobre la promoción de las cooperativas*, Ginebra
- OIT, (1974), Memoria del Director General “Por un trabajo más humano”, Ginebra.
- OMS (1984) *Mental health in the work place, Introduction*, Ginebra.
- Polanyi, K. (2011). *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Buenos Aires: FCE.
- Programa Facultad Abierta (2017). *Datos preliminares del informe de situación de las empresas recuperadas por los trabajadores a fines de 2017*. Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires
- Razeto Migliaro, L., (1993) *De la economía popular a la economía de solidaridad en un proyecto de desarrollo alternativo*. México, D. F.: Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana.
- Razeto Migliaro, L., (1984) *Economía de solidaridad y mercado democrático*. Santiago de Chile: Programa de Economía del Trabajo, Academia de Humanismo Cristiano.
- Rebón, J. (2018). “El poder social en la producción. Una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores”. *De Prácticas y Discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales*, Vol. 7, No10, pp. 933.
- 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*, N° 29, pp. 1137.
- Rebón, J., Kasparian, D. y Hernández, C. (2015). *La economía moral del trabajo. La legitimidad social de las empresas recuperadas. Trabajo y Sociedad*.

- Rebón, J. (2015). *El carácter social de las empresas recuperadas. Apuntes para un debate necesario*. Trabajo presentado en el taller de discusión de investigaciones sobre empresas recuperadas organizado por el Proyecto Pathways to a Cooperative Market Economy, Buenos Aires.
- Rebón, J.; Salgado, R. (2010). “Empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. Un balance desde una perspectiva emancipatoria”. En *Gestión obrera. Del fragmento a la acción colectiva*. Montevideo: Universidad de la República Nordan.
- Rebón, J. y Salgado, R. (2008), “Transformaciones emergentes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores”, en *Labour Again*, International Institute of social History. Disponible en: [www.iisg.nl/labouragain](http://www.iisg.nl/labouragain) (Fecha de ingreso diciembre 2010)
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía: Trabajadores recuperando la producción*, Colectivo Ediciones. Buenos Aires: Picaso.
- Rebón, J. (2004a) *Desobedeciendo al desempleo: La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Ediciones Picaso, La Rosa Blindada.
- Rebón, J. (2004b) ‘Una empresa de trabajadores: Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas’, *Labour Again Publications*, URL (consulted 27 July 2007): <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/rebon.pdf>.
- Ruggeri, A. (2014). *Informe del cuarto relevamiento de empresas recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el periodo 2010-2013*. Buenos Aires: UBA. Recuperado de [http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe\\_IV\\_relevamiento\\_2014.pdf](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf).
- Ruggeri A. 2012. *Un balance de las empresas recuperadas, una década después de las crisis de 2001*. Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi, Autogestión y Economía Solidaria, Número 3, diciembre.
- Ruggeri, A. c. (2010). *Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010 : informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*. Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.
- Schujman, M (2015) *Las cooperativas de trabajo en américa latina programa de investigación: “estatuto jurídico y social de los trabajadores - socios de cooperativa y otras organizaciones de la economía social y solidaria”*, Rosario: DelRevés.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill Paperbacks.
- Siegrist, J. (2013) “Reconnaissance et santé au travail : de l’évidence scientifique à l’action”, *Colloque International DIM GESTES: Quelles actions pour un autre travail*, 10-11 de Junio, Montrouge, Francia.
- Simonetti, N. E. (2017), *Las cooperativas de Trabajo*, Instituto de Estudios Cooperativos, Trabajo monográfico, FCE, UNLP.
- Singer, P. (2002) ‘A recente ressurreição da economia solidária no Brasil’, en *Produzir para viver. Os caminhos da produção nao capitalista*, De Sousa Santos, Boaventura (org.). Río de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- Sitrin, M. (2006) *Horizontalism: Voices of Popular Power in Argentina*. Oakland: AK Press.
- Smith, A. (1843), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Libro I, Capítulo I. Ed. Guillaumin, Paris 1843. (Hay traducción castellana a partir de la versión original en inglés)
- Taylor, F.W. (1912), *La direction scientifique des entreprises*. (Incluye el trabajo de Taylor: Principes de l’Organisation Scientifique des Usines, Ed. Dunod-Primat, Paris, 1912, Ed. Dunod, Paris, 1977.
- Tomlinson, J. (1980) ‘British Politics and Cooperatives’, *Capital and Class* 12 (Winter): 58–66.
- Trincherro, H. (2007) *De la exclusión a la autogestión. Innovación social desde la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT)*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 2007.
- Van der Linden, M. (2004) ‘On Council Communism’, *Historical Materialism* 12(4): 27–50.
- Vanek, J. (1985). *Imprese senza padrone nelle economie di mercato, a cura di B. Giuiliani*. Roma: Lavoro.
- Vázquez, G. (2016): “La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural”. Artículo publicado en *Revista de la Academia*, Volumen 21 - Otoño de 2016, ISSN 0719-6318, pp. 31-55, Universidad Academia del Humanismo Cristiano, Santiago de Chile, 2016.

- Vázquez, G. (2010): “*La sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados. Perspectivas y aportes conceptuales desde América Latina*”, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, Argentina. Disponible en [http://www.ungs.edu.ar/cm/uploaded\\_files/pos\\_tesis/104\\_tesisGonzaloVazquez - version final.pdf](http://www.ungs.edu.ar/cm/uploaded_files/pos_tesis/104_tesisGonzaloVazquez-versionfinal.pdf)
- Vienney, C. (1980). *Socioéconomie des organisations coopératives*, París: Ciém.
- Volkoff, S. (1993). Las estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo, *Trabajo y Sociedad*.
- 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.
- Wajcman, J. (1983) *Women in Control: Dilemmas of a Workers Co-operative*. Milton Keynes: Open University Press.
- Walker, K. (1968) *Estructura teórica y alcances de los estudios nacionales sobre participación*, Instituto Internacional de Estudios Sociales, OIT Ginebra
- Weber, M. (1964) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, trad. J. Medina Echavarría, ed. J. Winckelmann, FCE, México, 1964.
- Wisner, A. (1988). *Ergonomía y condiciones de trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.
- Wyczykier, G. (2009). *De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo-UNGS.

Videos acerca de la Cooperativa

<https://www.youtube.com/watch?v=09glgzdQ4L>

<https://www.youtube.com/watch?v=qJKhyoWpoh8&t=5s>

<https://www.youtube.com/watch?v=vKpU98pSY40>

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	12
1. Presentación del trabajo, 12	
2. El marco teórico. La democracia económica y la autogestión, 12	
3. La metodología de investigación, 14	
4. Estructura de la publicación, 15	
CAPÍTULO I. LAS COOPERATIVAS Y SU INSERCIÓN EN EL SISTEMA PRODUCTIVO .....	17
1. El sistema productivo y la lógica mercantil, 17	
2. La economía popular según varios autores, 17	
3. La economía social y solidaria (ESyS), 19	
CAPITULO II. LAS EMPRESAS RECUPERADAS Y COOPERATIVAS DE TRABAJO .....	22
1. Concepto y definiciones de cooperativas, 22	
2. Diferencias entre cooperativas y mutuales, 22	
3. Las cooperativas de trabajo, 24	
a) Origen y desarrollo del cooperativismo, 24	
b) Valores y principios cooperativos, 26	
4. Breve Historia del movimiento cooperativista en Argentina, 28	
5. Estructura y organización de las cooperativas. Federaciones y asociaciones, 31	
a) La diversidad de modalidades de cooperativas de trabajo, 31	
b) Los diversos niveles de agrupamiento, 32	
c) Creación por impulso estatal de un nuevo grupo de cooperativas, 32	
6. El marco normativo, 33	
a) El derecho comercial, y las empresas recuperadas, 33	
b) Las implicaciones de la Ley de Concursos y Quiebras para las ERT-Coop, 34	
c) Derecho del trabajo y Derecho cooperativo, 34	
d) Legislación cooperativa específica, 36	
e) Normas y regulaciones específicas a cargo del INAC y ahora del INAES, 37	
7.- La protección social para los cooperativistas, 39	
a) Situación con respecto al Monotributo, 39	
b) Las cooperativas de trabajo y su situación ante el sistema de previsión social, 40	
c) Cobertura en materia de salud, 40	
d) Prevención de riesgos ocupacionales, 40	
8. Las Empresas Recuperadas por sus propios Trabajador (ERT), 41	
a) Surgimiento de las ERT, 41	
b) La evolución de las ERT, 46	
c) Los principales problemas que atraviesan las ERT-Coop, 49	
9. El itinerario de desarrollo de las ERT y cooperativas, 50	
10. Las políticas públicas hacia las empresas recuperadas, 51	

CAPÍTULO III. LA COOPERATIVA: HISTORIA, DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	53
1. La empresa San Jorge, SCI, 53	
a) La quiebra y la ocupación de la fábrica, 53	
b) ¿Cooperativismo o autogestión?, 54	
2. Creación de la Cooperativa e inicio de las operaciones. Estructura interna, 54	
a) Consolidación de la identidad colectiva a partir del acceso a la propiedad, 56	
b) Educación y formación cooperativa, 61	
c) Mención de la Cooperativa en los medios audiovisuales, 62	
d) Las relaciones de la Cooperativa y la comunidad, 63	
3. El desarrollo de la Cooperativa como empresa, 64	
a) Solidaridad e identidad colectiva, 64	
b) La trayectoria de la producción, 64	
c) El crecimiento de la Cooperativa y sus dificultades, 64	
d) La participación interna en la gestión, 66	
e) El Reglamento Interno, 67	
f) Derechos y obligaciones de los asociados, normas disciplinarias, infracciones y sanciones, 68	
g) La cuestión del ausentismo, 69	
h) El Régimen disciplinario y sanciones, 69	
i) Las disposiciones sobre la salud de los trabajadores, 70	
j) Prevención de riesgos del trabajo, 71	
k) Faltas de disciplina y sanciones, 72	
4. Estratificación interna del personal. Heterogeneidad de actitudes y comportamientos, 72	
5. La Cooperativa y su inserción en el territorio. Cuestionamiento del vertido de efluentes en el Arroyo del Gato, 75	
6. Las disposiciones del Código Urbano, 77	
7. Montos de las tarifas de los servicios públicos, retrasos en el pago y paro de actividades, 77	
8. El contexto macroeconómico y social durante el periodo 2015-2019, 79	
CAPÍTULO IV. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA LÓGICA DE PRODUCCIÓN CAPITALISTA Y SUS IMPACTOS SOBRE LA SALUD.....	81
1. Los procesos de trabajo paradigmáticos, 82	
2. Proceso de trabajo e impactos sobre la salud de los trabajadores, 84	
3. No existen determinismos ni una sola alternativa, 88	
CAPITULO V. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA .....	90
1.- Antecedentes: las empresas papeleras “Victoria” y “San Jorge”, 90	
2. La estructura organizativa de la Cooperativa a comienzos de 2020, 90	
3. La organización de la producción desde la creación de la Cooperativa, 90	
4. La demanda del mercado como factor determinante de la producción: antes y ahora, 91	
5. La fuerza de trabajo (a fines de 2019), 91	
6. Los medios de trabajo, 92	
7. Los objetos de trabajo o insumos, 93	
8. La logística, 94	
9. El proceso de fabricación de papel Kraft en la “máquina 1”, 94	
10. El control de la calidad, 100	
11. Mantenimiento y reparaciones, 101	

CAPÍTULO VI. DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA COOPERATIVA .....	102
1. El maquinismo y la división del trabajo, 103	
2. La Cooperativa y el cambio de la estructura de poder, 104	
3. Nueva división social del trabajo, 105	
4. El maquinismo y la permanencia de la división técnica del trabajo, 109	
5. La división del trabajo según el estatuto social, 111	
6. División del trabajo para la gestión empresarial, 112	
7. La división técnica del trabajo según categoría socio profesional, 113	
8. Autonomía responsable y control, 113	
9. Nueva cultura y relaciones de trabajo, 113	
CAPÍTULO VII. LA TRANSICIÓN DESDE LA EMPRESA AUTOGESTIONARIA A LA COOPERATIVA .....	115
1. Conceptos y definiciones, 115	
a) ¿Cómo se puede caracterizar la autogestión?, 115	
b) Los objetivos buscados por las empresas autogestionarias, 115	
2. Las etapas y trayectoria de la Cooperativa, 118	
a) Impacto de la crisis y la recesión en el ideal autogestionario, 118	
b) Una autogestión inicial espontánea y por necesidad, 119	
3. Problemas y desafíos actuales de la Cooperativa, 120	
a) La gobernanza, 120	
b) Medios de trabajo y fuerza de trabajo, 121	
c) La división del trabajo: lo que cambia y lo que resta, 123	
d) La jornada y el tiempo de trabajo, 124	
e) El volumen de producción, 125	
f) Cambios en el ritmo de producción, 125	
g) Restablecimiento de la prima por presentismo, 126	
h) Promociones y ascensos, 126	
i) La nueva lógica de producción, 126	
j) La disciplina en la producción, 127	
k) El aumento de los costos de producción, 129	
l) El control de calidad, 129	
m) Excedentes y complementos de remuneración, 129	
n) El dilema de la distribución de los excedentes: ¿consumo o inversión?, 130	
o) Cambios en el nivel de conciencia e involucramiento, 131	
p) Fragmentación y segmentación, 132	
q) Educación cooperativa, 132	
r) Cultura y ética del trabajo, 133	
s) El sentimiento de ser víctimas de discriminación, 134	
t) Relaciones con la Economía Social y Solidaria, 134	
u) La salud y la seguridad en el trabajo, 134	
3. Las cicatrices que deja el trabajo, 136	
CONCLUSIONES .....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	148

## AUTORIDADES

DIRECCIÓN ACADÉMICA CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO  
P.U.R. M. Beatriz ARIAS

COORDINACIÓN ACADÉMICA PROGRAMA DE TERRITORIO, AMBIENTE Y HÁBITAT  
Lic. Marina P. ABRUZZINI a/c

COORDINACIÓN ACADÉMICA PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y ESTADÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS REGIONALES  
Lic. Adriana M. del H. SÁNCHEZ a/c

COORDINACIÓN ACADÉMICA PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL  
Lic. Santiago ODRIOZOLA a/c

COORDINACIÓN ACADÉMICA PROGRAMA DE EDUCACIÓN Y TRABAJO  
Dra. María L. HENRY a/c

## CONTACTO:

CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL  
Dirección: Av. Bme. Mitre N° 1891, Moreno (B1744OHC), Prov. de Buenos Aires  
Teléfono: (+54) 11 2078-9170 (líneas rotativas)  
Edificio Histórico – Ala Este 1° Piso  
Oficina F 103 - Interno 100 3110  
Correo electrónico: [cedet@unm.edu.ar](mailto:cedet@unm.edu.ar)  
[barias@unm.edu.ar](mailto:barias@unm.edu.ar)



Av. Bartolomé Mitre N° 1891, (B1744OHC) Moreno,  
Provincia de Buenos Aires, República Argentina.

Teléfono: (+54) 11 2078-9170 (líneas rotativas)

Interno: 3154

[www.unm.edu.ar](http://www.unm.edu.ar)

 Universidad Nacional de Moreno

 @unimoreno

 @unm\_oficial



**UNM 2010  
UNIVERSIDAD  
DEL BICENTENARIO  
ARGENTINO**