

El proceso de trabajo en empresas recuperadas. La Unión Papelera Platense: Un estudio de caso.

Luciana Melina Deledicque*

Juliana Moser**

Introducción¹

En la gran mayoría de las investigaciones que abordan el fenómeno de las empresas recuperadas el enfoque que prevalece es el de la sociología de la acción colectiva.² Se discuten las razones que llevan a los trabajadores a ocupar la empresa, el proceso de ocupación, la puesta en marcha de la misma y el impacto que estos hechos tienen en la subjetividad de los trabajadores.

Pocas investigaciones se han concentrado en los problemas ligados a la sociología del trabajo para casos de empresas recuperadas. En general, estos trabajos realizan una discusión general y abstracta sobre la autogestión sin analizar en profundidad lo que esta forma de organizar la producción implica. No se estudian concretamente que cambios se producen en los procesos de trabajo, en la toma de decisiones, en la estructura de jerarquías al interior de las empresas, en los mecanismos de selección del personal, en la estructura salarial, en la jornada laboral, en la dinámica de transferencia de conocimientos y saberes, etc.

La investigación que llevamos adelante analiza estos problemas enmarcando la nueva forma de organizar la producción (autogestión) como un caso particular de lo que se conoce como “economía social”, “economía popular”, “economía solidaria”, o “producción asociada”. Estas nuevas formas de gestión de la producción suponen en teoría cambios en los objetivos que articulan la organización de todo el proceso productivo.

Según Singer (2002) la economía solidaria fue desarrollada por los trabajadores, en los orígenes del capitalismo industrial, como respuesta a la pobreza y al desempleo resultante de la difusión “desregulada” de las máquinas herramientas y de la máquina a vapor en los inicios del siglo XIX. Las cooperativas constituían intentos por parte de los trabajadores de recuperar trabajo y autonomía económica, aprovechando las nuevas fuerzas productivas. Su estructuración obedecía a los valores básicos del movimiento obrero de igualdad y democracia, sintetizados en la ideología del socialismo.

* Estudiante de Sociología, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP). Correo Electrónico: melinadele@yahoo.com.ar

** Estudiante de Sociología, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP). Correo Electrónico: julianamoser@yahoo.com.ar

¹ En el marco del Taller de Acción Colectiva (Facultad de Humanidades, UNLP) realizamos un trabajo de investigación “¿Más allá del capital? El caso de la recuperación de la empresa Unión Papelera Platense”, en el cual nos focalizamos en el proceso de recuperación de la Unión Papelera Platense desde la teoría de la acción colectiva y pretendimos indagar de que manera distintos criterios de organización del trabajo constituirían una nueva identidad colectiva. En este trabajo retomamos y profundizamos algunas de las ideas esbozadas en aquel privilegiando ahora, desde la perspectiva analítica de la sociología del trabajo, las transformaciones en el proceso de trabajo.

² Las empresas recuperadas son “aquellas empresas que abandonadas por las patronales, o en procesos de vaciamiento, quiebra o cierre, han sido ocupadas por sus trabajadores y puestas a producir por los mismos” (Martinez, et. al, 2002).

En las últimas décadas, con la decadencia y crisis del Estado de Bienestar, resurge el movimiento de la economía social con múltiples definiciones en función de las realidades políticas y sociales de cada país.

Para Coraggio la economía social es un espacio de acción constituido por individuos, familias, comunidades y colectivos de diverso tipo, que actúan haciendo transacciones entre la utilidad material y valores de solidaridad y cooperación. Coraggio afirma que esta “economía es social porque genera sociedad y no sólo excedente económico” y, en ella, las relaciones interpersonales se afianzan sobre vínculos productivos y reproductivos de cooperación, generando asociaciones libres de trabajadores antes que empresas donde el trabajo es subordinado al capital por la necesidad de obtener un salario para sobrevivir (Cassano, 2003).

En este trabajo de investigación tomamos el caso de la empresa recuperada Unión Papelera Platense (UPP), con domicilio en Camino Centenario 514, perteneciente al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.

Nuestra investigación se estructura en torno a un interrogante principal:

¿Qué transformaciones se produjeron y qué continuidades se observan en la organización del proceso de trabajo en la UPP a partir de la recuperación de la empresa en el 2001?

De dicha pregunta de investigación se desprenden otros interrogantes:

¿Qué modificaciones se produjeron en el proceso de toma de decisiones y división del trabajo al interior de la UPP a partir de la recuperación?

¿Cuáles son los cambios que se observan en los mecanismos de generación y transmisión de saberes?

¿Subsisten los mecanismos de control y disciplinamiento de los trabajadores que regían en la empresa antes de la recuperación de la misma?

¿La autogestión genera una nueva cultura del de trabajo en la UPP?

La industria papelera en la Argentina

Desde fines de la década de los ochenta, la economía Argentina ha sufrido grandes transformaciones, profundizándose un proceso iniciado en la última dictadura militar. Se privatizaron la mayor parte de las empresas públicas, las regulaciones al comercio exterior fueron prácticamente eliminadas, las operaciones económicas fueron fuertemente desreguladas, el mercado de trabajo alcanzó un importante grado de flexibilidad y, entre 1991 y 2001, se estableció un rígido régimen monetario-financiero (en el marco de la ley de Convertibilidad) que puso severas limitaciones a la política económica.

Estos cambios acentuaron la reestructuración y destrucción del aparato industrial argentino. Sintéticamente, ésto se vio expresado en una menor participación en la actividad manufacturera nacional en la producción doméstica, en la mayor concentración del capital y los mercados en los denominados Grandes Grupos Económicos (nacionales y transnacionales), y en la reducción en la capacidad de la industria de agregar valor, con la transformación de numerosas ramas de la industria en ensambladoras de insumos importados. Frente a este cambio las empresas locales, sobre todo las medianas y pequeñas, se vieron en serias y crecientes dificultades para continuar produciendo.

Dentro de este proceso se generó, en los primeros años de la década de los `90, un cambio singular en la situación de la industria celulósico-papelera en Argentina que provoca una drástica modificación de la dinámica sectorial. Los principales elementos de tal modificación fueron: a) el deterioro de la participación de la oferta local en el mercado papelerero doméstico ante el aumento de las importaciones, en un contexto signado por la apertura económica con atraso cambiario y bajos precios internacionales; b) una caída de las exportaciones papeleras; c) un estancamiento de los niveles de producción pese a un aumento notable en el consumo doméstico y; por último, d) iniciativas parciales de reconversión productiva y tecnológicas en las principales firmas del sector (Bercovich y Chidiak, 1997).

Según Bercovich y Chidiak las dificultades competitivas de los productores locales se vinculan con su moderado dinamismo inversor, tecnológico y la poca atención brindada al mantenimiento de los equipos durante los últimos años, lo cual guarda estrecha relación con un desarrollo sectorial excluyentemente orientado hacia un mercado interno protegido, y con el estancamiento del consumo durante más de una década. La Papelera San Jorge típica mediana empresa del sector fue presa de estas dificultades. En Abril de 2001, la Papelera San Jorge llamó a concurso de acreedores, declarándose en quiebra poco tiempo después.

De la recuperación a la compra.

Frente a la posibilidad de la pérdida de su fuente de trabajo, los trabajadores de la empresa -a quienes se les debían aguinaldos, vacaciones y salarios- situados en la posición de damnificados y acreedores de la empresa, deciden no abandonar la fábrica e iniciar una lucha por su recuperación. Los obreros de esta empresa frente a la situación desesperante de quedar en la calle, eligieron defender su fuente de trabajo, administrarla y ponerla a funcionar a través de vías legales transformándola, eventualmente, en una cooperativa de trabajadores (Briner, et. al, 2003).

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

En una primera instancia y ante el temor del posible vaciamiento de la fábrica por parte de su dueño, los entonces trabajadores de la Papelera San Jorge pusieron en marcha como medida de lucha la toma pacífica de la planta como una manera de custodiar las máquinas. La decisión de tomar la fábrica se vio influenciada por experiencias anteriores en otras fábricas del país; los trabajadores pensaron que era preferible tomar esta medida, antes que esperar el juicio de trabajo (se calcula que puede demorar entre 3 o 4 años).

Luego de una ardua negociación, se permitió a los trabajadores de la cooperativa de trabajo que comiencen con la producción; en esta primera instancia, se determinó que para hacerlo debían pagar un alquiler al Juzgado.

Mientras mantenían este acuerdo, se sanciona el 25 de junio de 2001 en la Legislatura Provincial, la Ley N° 12.712 que “declara de utilidad pública y sujeto a expropiación los inmuebles (...), las instalaciones y las maquinarias existentes para ser

donados en propiedad a la Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense”³. De esta manera, se inició el proceso de posesión temporaria por dos años hasta la expropiación definitiva.

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

Al vislumbrarse la inacción del Estado para ceder los bienes a la cooperativa; los trabajadores de la UPP y su abogado Luis Alberto Caro⁴, hicieron una propuesta de compra directa. La Unión Papelera Platense ofreció pagar \$1.800.000 que era la base tasada por el funcionario designado por el juzgado. La forma de pago propuesta era de 15 cuotas iguales y consecutivas, con un 6% de interés anual, más el 21% de IVA y un 3% de comisión para el enajenador (funcionario designado por el juzgado para la tasación de los bienes).

Al no estar contemplada en la Ley de Concursos y Quiebras N° 24.522 la Adjudicación en Forma Directa a Cooperativas de Trabajo, la Jueza debió llamar a mejora de ofertas. Es relevante destacar que para lograr hacer una buena oferta, los trabajadores de la UPP, debieron soportar jornadas laborales de 12 hs. diarias durante dos años sin parar. Lo hicieron sin ningún tipo de ayuda del Estado, ni de bancos, ni de instituciones financieras.

El día jueves 27 de mayo de 2004, al no haberse concretado otra oferta de compra más que la propuesta original de la Cooperativa, y bajo la aceptación del proceso por parte de la sindicatura y el enajenador, el tribunal resolvió aceptar la oferta de compra directa y adjudicar los bienes a la Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense. De esta manera, el viernes 28 de mayo de 2004 los obreros de la Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense Limitada compraron la fábrica.

Los trabajadores de la nueva UPP señalan que con la compra de la fábrica concluyó una situación de incertidumbre, la cual les generaba inseguridad y miedos pues no sabían lo que podía llegar a pasar. Con la compra, como la propiedad de la fábrica es de los trabajadores se sienten “tranquilos” y “seguros”. Además, la compra les brinda la posibilidad de invertir y progresar. Trabajo y capital se encuentran, a partir de ese momento, fundidos entre sí porque todos los trabajadores son propietarios de la empresa y no hay propietarios que no trabajen en la empresa. Además, la propiedad de la empresa está dividida por igual entre todos los trabajadores, para que todos tengan el mismo poder de decisión sobre ella (Singer, 2001).

En nuestras charlas y entrevistas con los trabajadores tratamos de indagar sobre los cambios producidos a partir de la compra de la empresa y nos encontramos con dos posiciones claramente diferenciadas.

Por un lado, los trabajadores que afirman que la compra implicó un cambio importante. Por ejemplo, Juan Carlos nos dijo que “...es otra cosa distinta. Ahora tu lugar te pertenece. Antes era de un dueño”. Por el contrario, hay quienes opinan que

³ Fragmento del texto de la Ley Provincial 12712.

⁴ Presidente del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus trabajadores.

nada cambió con la compra de la fábrica. Así Marcelo nos dijo que “...*está todo igual que antes*”. Y por su lado, Pedro (trabajador contratado) aportó una reflexión sobre la cuestión: “*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*”.

El proceso de trabajo en la Unión Papelera Platense.

La producción en la UPP

En Argentina la fabricación de papel es una actividad tradicional cuyos primeros antecedentes se remontan al siglo pasado pero es a partir de los años 1950 que se buscará sustituir importaciones y la oferta local adquirirá verdadera significación. En esta década la papelera San Jorge inicia sus actividades.

La Unión Papelera Platense se dedica, como lo hacía la Papelera San Jorge, a la actividad industrial de fabricación de papel. Bercovich y Chidiak (1997) señalan que “una proporción importante de la producción papelera local se lleva a cabo en plantas antiguas, de baja escala y eficiencia y se encuentran instaladas en los alrededores de los grandes centros de consumo”, caracterización que parecería ajustarse bien a la realidad de la UPP porque las maquinarias son las mismas (aunque reparadas) desde la fundación de la San Jorge a mediados del siglo XX.

El total de la producción de la UPP se destina a consumo intermedio y se vuelca al mercado interno.⁵ En la actualidad se están produciendo alrededor de 45 toneladas de papel por día, mientras que en la mejor época de la “San Jorge” producían cerca de 30 toneladas y poco antes de la quiebra sólo producían 15 toneladas por día. Fabrican papel reciclado de diferentes clases: papel para la envoltura de frutas de exportación papel que es vendido a productores del Alto Valle de Río Negro, papel higiénico, el cual es vendido a diferentes fábricas que lo empaquetan para consumo final y diversas variedades de papel madera. También producen papel marrón y del color que el cliente les pida. A su vez, están intentando diversificar su producción haciendo nuevos tipos de papel (como por ejemplo papel “toalla” para rollos de cocina, papel para servilletas, papel 012 y papel “sulfito”). El objetivo es apuntar a producir papel de menor gramaje, de elaboración más compleja (con mejor materia prima y maquinaria más ajustada) pero donde hay menos competidores.⁶

Con respecto a los clientes, la UPP mantiene algunos viejos clientes de la “San Jorge” y han incorporado algunos nuevos. En la actualidad tienen previsto mejorar aún más la calidad del papel e invertir en publicidad para atraer más clientes.

⁵ Uno de los trabajadores nos contó con mucho orgullo que este año habían logrado, por primera vez, exportar una pequeña cantidad de papel a Bolivia.

⁶ Como nos dijo Fernando en referencia a la producción de nuevos tipos de papel “Y principalmente los papeles finos, papel violeta, el violeta se está haciendo, pero se está haciendo el de embalaje de fruta pero no el que envuelve la fruta, el que hace el envoltorio de la fruta todavía no lo podemos hacer porque es papel mucho más delicado. Vos fijate que la bobinadora está tratando de bobinar el 0.12 que es de 38 gramos y el otro tiene 19 gramos. Es muy delicado el bobinado de ese papel. Bueno en el futuro quizás podamos hacerlo. Porque todo el mundo hace 130, 140 gramos que es papel de embalaje y esa es mucha competencia porque hay gente que esta mucho más adelantada que nosotros en velocidad, cantidad de producción y se les abaratan costos. Nosotros no estamos con esa capacidad para competir, entonces lo que tenemos que hacer es la variedad, pero para tener variedad tenemos que hacer muchos tipos de papel.”.

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

Proceso de trabajo y proceso de valorización

El objetivo de nuestro trabajo supone caracterizar la organización del proceso de trabajo en la UPP. Para ello debemos primero precisar conceptualmente qué es un proceso de trabajo, cómo se relaciona con el proceso más general de producción y cómo esa relación podría cambiar en el marco de una empresa recuperada por sus trabajadores.

El proceso de trabajo puede definirse como la actividad del hombre que a través de un medio de trabajo efectúa una modificación de la materia prima o del objeto de trabajo procurada de antemano (Marx, 1991). Marx se refería al proceso de trabajo en abstracto, independientemente de la forma social concreta que reviste y, en este sentido, afirma que “los elementos simples de cualquier proceso de trabajo serán la actividad orientada a un fin (o sea, el trabajo mismo), su objeto y sus medios”.

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

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

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

Como ya señalamos, con la compra de la fábrica por parte de los trabajadores desaparece la división entre trabajo y posesión de los medios de producción. Trabajo y capital se confunden pues los trabajadores son propietarios de la empresa y no hay propietarios (no-trabajadores). Por lo tanto, en una empresa recuperada al desaparecer las relaciones patrón-empleado, desaparece también el trabajo asalariado como forma de valorización del capital. En esas organizaciones el proceso de trabajo al no estar sujeto a la coerción y control del propietario de los medios de producción, no es más un

instrumento de creación de plusvalía. A su vez, la propia producción no es ya un proceso de reproducción del capital, sino un proceso de valorización del propio trabajo (Tiriba, 2001).

La producción de papel y el proceso de trabajo

A continuación haremos una descripción del proceso de trabajo asociado en la producción de papel. La reconstrucción de tal proceso se basa en los relatos de los propios trabajadores de la UPP.

La UPP cuenta con dos áreas claramente diferenciadas en el proceso global de producción. Un área específica de producción de papel y otra área de administración.

El proceso de producción de papel comienza en el sector de los pulpers donde se elabora la pasta primaria. En esta sección hay tres pulpers con un trabajador a cargo de cada uno de ellos. Los trabajadores aquí deben alimentar al pulper constantemente con la materia prima. Ellos deben controlar el nivel de pasta primaria que se está elaborando de manera de mantener un nivel estándar de la misma.

De los pulpers la pasta primaria es trasladada a través de una serie de tuberías hacia unas piletas donde la misma se acumula. En estas piletas los trabajadores controlan el nivel de pasta acumulada y su flujo hacia la etapa siguiente (refinación de la pasta).

La etapa de refinación permite mejorar la calidad del papel y reducir el desgaste de las máquinas. Luego de la refinación la pasta fluye hacia las denominadas “piletas de coloración” donde se agrega el colorante al papel.

De estas piletas la pasta pasa a las máquinas en las que comienza el proceso de prensado y secado para la fabricación de la hoja de papel. Hay dos máquinas continuas. En la máquina 1 (la más grande) trabajan 4 personas: el “conductor” (de la “San Jorge”) y un primer, segundo y tercer ayudante (nuevos trabajadores). Sobre el final de esta máquina hay 2 obreros que se encargan de controlar el enrollado en bobinas del producto final. En la máquina 2 trabajan 3 personas: el “conductor” (un antiguo empleado de la “San Jorge”) y 2 ayudantes (incorporados a la UPP). El secado del papel se realiza con el vapor generador por dos grandes calderas, que se mantienen encendidas las 24 horas del día. A cargo de las mismas se encuentra un trabajador por turno, quien regula la cantidad de vapor enviada a las máquinas y controla la presión de vapor en las calderas.

En la fabricación de papel hay una continuidad en las distintas fases del proceso productivo, donde los obreros deben observar rígidamente los ritmos y las normas y empiezan a perder el control de su proceso de trabajo.

Siguiéndolo a Marx en el proceso de trabajo mecanizado, será el trabajo muerto el que va a subordinar al trabajo vivo (Neffa, 1990). En la fábrica el obrero sirve a la máquina y debe seguir sus movimientos. Podría caracterizarse el proceso de fabricación de papel como “maquinismo” por ser un proceso mecánico y continuo.⁷ Mecánico en tanto el ritmo de trabajo se encuentra dominado por las necesidades de las máquinas, y

⁷ Esquemáticamente se puede afirmar que según el grado de mecanización-automatización, el trabajo humano puede adoptar cuatro grandes modalidades: el trabajo sin útiles o herramientas sofisticadas; el trabajo con máquinas, útiles y herramientas más complejas pero operadas manualmente; el trabajo con máquinas y dispositivos mecánicos automáticos (maquinismo), y finalmente la automatización (Neffa, 1987).

continuo en tanto los dispositivos mecánicos y las tuberías distribuyen los materiales a cada sector donde los trabajadores están organizados técnica y socialmente de acuerdo con las formas de cooperación que se establecen entre ellos y con las máquinas. Los trabajadores y las máquinas se encuentran en una relación de dependencia mutua, pues si bien los primeros se encuentran subordinados a éstas, las máquinas requieren aun de la intervención humana para funcionar.

Con el maquinismo se reemplaza el esfuerzo y la destreza del trabajador por un dispositivo mecánico dirigido, controlado y regulado. Las máquinas substituyen algunas de las funciones ejecutoras del trabajador especialmente la utilización de su energía para accionar los dispositivos y para manipular las materias primas e insumos intermedios. Sin embargo, las máquinas van requiriendo que los trabajadores actúen sobre ellas de manera cada vez más específica para conducir las, controlarlas y regularlas (Neffa, 1987).

Esas tres funciones cumplidas por los trabajadores: comando, control y regulación se complementan con otras tales como el suministro de energía para hacerlas funcionar, la alimentación de las mismas con los insumos y demás objetos de trabajo, el mantenimiento y reparación de las máquinas, la recolección, inventario y almacenamiento de la producción.

En la Unión Papelera Platense las funciones de comando, control y regulación son ejecutadas por los trabajadores que se encuentran a cargo de las diferentes etapas de la producción (pulpers, piletas, máquina 1 y máquina 2, y caldera), mientras que hay un conjunto de trabajadores que realizan tareas complementarias, pero indispensables para la actividad de la empresa. Primero se encuentran los trabajadores que descargan la materia prima de los camiones, la clasifican y trasladan junto a los pulpers donde comienza el proceso de producción. Luego se encuentran los encargados de los depósitos que embalan, pesan y ordenan las bobinas de papel terminadas y un portero que controla la entrada y salida de personas y camiones a la fábrica. Además, la UPP cuenta con dos talleres de mantenimiento eléctrico y mecánico, respectivamente y con trabajadores que mantienen la limpieza y el orden del lugar.

Como ya habíamos mencionado la UPP cuenta con un área de administración. En ella trabajan 5 personas (2 secretarias y los 3 miembros del Consejo de Administración). Ellas realizan las funciones “gerenciales” que en la “San Jorge” desempeñaban 24 personas. Además de los socios cooperativos (55 personas) la empresa cuenta con un equipo de asesoramiento externo: un abogado, un contador, un equipo de asistencia técnica y 3 trabajadores contratados.⁸

A partir del análisis del proceso de trabajo podemos identificar como continuidad la permanencia de la misma división técnica del trabajo. Esto se debe fundamentalmente a que ella se encuentra fuertemente determinada por la tecnología propia del proceso de producción de papel, ya que las maquinarias con las cuales se lleva adelante la producción son las mismas desde la fundación de la “San Jorge” en los años 50.

Lo que si aparece como una gran ruptura es la desaparición de buena parte de los puestos de gerencia y control. En la vieja “San Jorge” había un sinnúmero de puestos que tenía a su cargo la tarea de “concepción” del proceso de trabajo. En la fábrica

⁸ Según la legislación vigente, los trabajadores contratados en Cooperativas de Trabajo pueden estar hasta 6 meses a prueba antes de ser incorporados como Socios plenos.

capitalista se produce una gran concentración de las decisiones en la dirección separando las tareas de concepción y ejecución, entre trabajo manual y trabajo intelectual. La producción en las fábricas necesita de una jerarquía centrada en los ingenieros quienes poseen “inteligencia científica” mientras que los obreros tienen sólo “inteligencia operativa” y deben obedecer a los primeros. De esta manera, la libertad y la creatividad de los trabajadores se convierten en un obstáculo a la planificación del trabajo instaurándose el trabajo repetitivo y parcializado (Neffa, 1990).

En la actualidad se percibe que a los trabajadores les falta el suficiente conocimiento técnico, “intelectual”, del proceso de producción. Como nos dijo Juan Carlos “...*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]*” (corchetes nuestros).

Con respecto a los puestos gerenciales, los cambios producidos a partir de la creación de la UPP confirman que la función social de la organización laboral jerárquica no reside tanto en la eficiencia técnica (ligada al proceso de trabajo) como en las necesidades del proceso de valorización (Marglin, 1992). La división de trabajo capitalista no es el resultado de la búsqueda de una mejor organización laboral, si no que pretende lograr una organización que asegure al empresario un rol esencial en el proceso de producción, como integrador de los esfuerzos individuales de sus obreros (Marglin, op.cit.).

Estructura Salarial y Jornada Laboral

Si bien las cooperativas, como figura jurídica, no establecen necesariamente mecanismos salariales igualitarios ni la ausencia de jerarquías, de hecho estos son los criterios que se adoptaron en la UPP. Con esta práctica, los obreros están rompiendo con la lógica empresarial de remuneración que se rige por criterios como: la “complejidad” de la tarea, la calificación y la “jerarquía”. Así nos lo explica Juan Carlos “... *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...*”. “¿Se siguen manejando con categorías?”, preguntamos. Y Juan Carlos respondió “*No, ahora cobramos todos igual*”.

Todos los trabajadores de la UPP cobran el mismo salario por hora de trabajo. El sueldo que cobran todos los socios es equivalente a 390 pesos netos por semana (para jornadas de 12 horas), es decir 1560 pesos al mes. El sueldo incluye 60 pesos por semana en concepto de “comida” y 30 pesos por semana en concepto de “presentismo”. En la última asamblea frente a la discusión de reducir la jornada laboral se les otorgo 50 pesos adicionales en concepto de “compra de voluntades” ante la imposibilidad de reducir la jornada, lo que genera un sueldo mensual de 1760 pesos.⁹ Además de la remuneración mensual, y según está establecido en el artículo 31 del Estatuto de la Cooperativa, a fin de año todos los socios cooperativos se distribuyen de los excedentes repartibles un monto en concepto de “retorno” que es proporcional al trabajo efectivamente prestado por cada uno. En el último año, por ejemplo, un trabajador que realizó jornadas de 12 horas semanales recibió un monto aproximado de 15000 pesos.

Si bien a partir de los relatos de los trabajadores no pudimos reconstruir la escala salarial vigente en la época de la “San Jorge”, consideramos útil poder comparar los

⁹ Al sueldo neto habría que sumar el aporte jubilatorio y el seguro de salud (pre-pago). Aun no cuentan con seguro de riesgo de trabajo (ART).

salarios promedios ganados por los trabajadores papeleros antes de la quiebra de la empresa. Para ello recurrimos a la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC que nos permite obtener valores aproximados de los salarios pagados en el sector (Cuadro 1).

Cuadro 1. Ingreso de la ocupación principal. Trabajadores del sector Papelero. Valores nominales. EPH, Total País.

Calificación de la tarea	Octubre de 2000	Primer trimestre de 2004
Profesional	\$1507	\$3000
Técnico	\$900	\$838
Trabajador Calificado	\$499	\$481
Trabajador No Calificado	\$364	\$380

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del INDEC. Nota: Los datos son solamente indicativos pues la cantidad de casos de trabajadores papeleros registrados en la EPH es muy reducida como para estimar valores estadísticamente significativos.

Al momento de la quiebra de la “San Jorge” el salario promedio de los trabajadores calificados del sector Papelero estaba en torno a los 500 pesos mensuales, valor que se mantiene en la actualidad. Este valor es un tercio de lo que hoy ganan los trabajadores de la Unión Papelera Platense. Por otra parte, como se observa en el Cuadro 1 hay una fuerte diferenciación salarial por categorías en el sector,¹⁰ desigualdad que en la UPP ha desaparecido.

La jornada laboral en la UPP comprende dos turnos rotativos de 12 horas. La semana laboral se extiende desde las 6 de la mañana del lunes a las 6 de la mañana del domingo día en que las máquinas se paran. Aquí hay una continuidad con los ritmos de trabajo vigentes en la “San Jorge” desde 1994. Antes de 1994, en la “San Jorge” la jornada laboral estaba estructurada en 3 turnos de 8 horas y se trabajaba de lunes a domingos, con un feriado largo cada 45 días. Ese año, se pasó a una estructura de 2 turnos, de 12 horas cada uno, la cual se mantiene hoy en día en la UPP. Un reducido número de trabajadores realizan jornadas de 8 horas. Esto tiene que ver con el hecho de que ya son muy mayores, pues hay acuerdo con no sobre-exigirlos. Además, hay un grupo de trabajadores que por las características de sus tareas trabajan sólo de día, sin rotar. Por ejemplo, los trabajadores encargados de las tareas de administración y los que están encargados de la carga y descarga de camiones y encargados del playón. Nuevamente, algunos de los trabajadores de mayor edad trabajan en turno fijo.

Generación y transmisión de los Saberes Obreros

Con respecto al sistema de reclutamiento de la fuerza de trabajo, pudimos observar una continuidad. Antes en la “San Jorge” como ahora en la UPP el mecanismo de contratación se da a través de redes sociales, ya que los empleados antiguos recomiendan a familiares o conocidos para ocupar los nuevos puestos. Este sistema de

¹⁰ El propio Convenio Colectivo de Trabajo (072/89) de los trabajadores del sector papelerero establece una serie de categorías de remuneración.

“recomendaciones” se convierte en el sistema de reclutamiento institucionalizado pues no hay otro mecanismo para la búsqueda de nuevos trabajadores (Sorj, 1982).

Este procedimiento resalta la importancia que tienen las relaciones familiares en la transmisión de los saberes. Como nos decía Marcelo *“Acá en la cooperativa somos todos parientes”* y a su vez muchos trabajadores nos hicieron referencia al hecho de que todos son una “gran familia”. Podemos ilustrar esta reflexión a partir de dos casos concretos, uno anterior y otro posterior a la recuperación de la empresa.

Jorge, quien trabaja hace diez años en la fábrica y desde hace seis años y medio es conductor de la máquina 2, nos contó que fue aprendiendo el oficio desde chico ya que su papá, Ángel, es el conductor de la misma máquina en el otro turno. Nos explicó que su papá le hacía dibujos de los controles centrales de la máquina y le mostraba para qué servía cada control y así fue aprendiendo. Entro como ayudante en la máquina 2 hasta que se convirtió en conductor de la misma.

Por otra parte, nos contaba Marcelo, trabajador del sector de mantenimiento eléctrico y que ingresó al poco tiempo de la recuperación de la empresa, que:

“Aprendí con un cuadernito que me dio mi viejo [Pedro Montes, actual presidente de la cooperativa, era el Jefe de Electricistas en la “San Jorge”]... leí el cuadernito y algunas indicaciones me daba mi viejo y cuando tenía dudas, preguntaba” (corchetes nuestros).

Una vez que los nuevos trabajadores son contratados comienza el proceso de capacitación en el puesto de trabajo. Allí son entrenados en el “oficio de papelero”. Se reproduce un proceso similar al que Marglin (1992) hace referencia en el caso de las sociedades pre-capitalistas, en las cuales la producción industrial estaba organizada de acuerdo a la rigurosa jerarquía maestro-oficial-aprendiz. Lo que distingue esta organización jerárquica de la jerarquía capitalista es que tanto el hombre que está “arriba”, como el que está en el escalón más “abajo” son productores (Marglin, 1992). El maestro trabaja a la par de su aprendiz, en vez de ordenarle simplemente que hacer. Además, la jerarquía es lineal y no piramidal. El aprendiz algún día sería oficial y luego, eventualmente maestro (Marglin, 1992).

En este aprendizaje del oficio del papelero se generan algunos conflictos entre los “viejos” y los “nuevos”-trabajadores. Los “viejos” les enseñan a los “nuevos” las tareas necesarias para el puesto y en ese proceso de formación ejercen cierto control para asegurarse de que están haciendo bien el trabajo. Esto es aceptado de buena gana por los trabajadores más nuevos en tanto están en la etapa de aprendizaje. Sin embargo, una vez que ya han adquirido el pleno conocimiento de su tarea, el conflicto gira en torno a la “forma” de trabajar. Según nos contaron algunos trabajadores más nuevos, a los “viejos” les molesta que no sigan al pie de la letra sus enseñanzas y no aceptan críticas con respecto a la tradicional “forma” de trabajar.

Si bien muchos puestos conservan los mismos nombres que tenían en la empresa “San Jorge”, los trabajadores de la UPP señalan que la diferenciación de puestos se basa solamente en distintos grados de “responsabilidad”. Jorge “Calderita”, foguista, nos comentó que los nombres no reflejan ningún tipo de jerarquía porque ellos son todos trabajadores. Según él ninguno tiene más jerarquía que otro, pero admitió que las responsabilidades que implican los diferentes puestos no son las mismas y que quizás sea eso que lo que se ve reflejado en los nombres. Por ejemplo, el “conductor” de la máquina tiene mayor responsabilidad sobre la misma que el primero, segundo y tercer ayudante.

Se puede afirmar que muchos de los saberes, supuestamente imprescindibles, de los “ingenieros” han sido fácilmente reemplazados con conocimientos cotidianos, voluntad y humildad de los trabajadores de la UPP. El saber de la experiencia y el sentido común se puso en juego a la hora de manejar la fábrica. Los trabajadores fueron ganando confianza en si mismos de a poco. Al organizar el proceso de trabajo los obreros no reemplazaron a los patrones ni se convirtieron ellos mismos en patrones dejando las estructuras jerárquicas intactas. Sino que al recuperar la fábrica, comenzaron a improvisar porque los saberes sobre como producir estaban latentes en ellos mismos y fueron aprendiendo a organizar lo que antes hacían supervisores y patrones.

Esto nos decía Fernando: *“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 asa 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 de la garantía de que el producto terminado es de calidad”*.

La mayoría de los trabajadores de la UPP son conscientes de su falta de formación técnica y por ello han decidido, utilizando el 5% del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa que dispone el Estatuto, construir un complejo que será destinado a la realización de cursos de formación técnica y cooperativa, para la realización de charlas, asambleas, proyección de videos, etc. *“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”* (Fernando). Siguiendo a Tiriba (2001) en las empresas de producción asociada es necesario crear nuevos espacios educativos que les permitan a los trabajadores ir más allá de sus conocimientos prácticos inmediatos, favoreciendo las condiciones para la superación de la praxis reiterativa y fragmentada.

La producción asociada presupone que, además de la propiedad de los medios de producción, los trabajadores tengan la capacidad de apropiarse de los conocimientos científico-tecnológicos que dan sentido a su trabajo, colocando los medios de producción a su servicio (Tiriba, 2001).

De esta manera, el proceso de trabajo se desarrolla como un proceso pedagógico, técnico y político a la vez. A medida que los trabajadores adquieren los conocimientos específicos para producir, al mismo tiempo aprenden valores y comportamientos necesarios para el establecimiento de las relaciones de producción.

Mecanismos de control y disciplinamiento

La ruptura más fuerte en relación con la organización del proceso de trabajo está dada por la eliminación de los puestos de control y supervisión dentro de la fábrica.

En la “San Jorge” había una serie de puestos (Jefe de Planta, Jefe de Mecánica, Jefe de Electricidad, Jefe de Expedición y Jefe de Técnica) cuyas tareas apuntaban exclusivamente a mantener el “orden” al interior de la fábrica. La fábrica es el espacio organizacional dentro del cual los mecanismos de control operan. El control es un fenómeno subordinado al objetivo estratégico del sistema capitalista, por lo que se lo considera como un instrumento necesario y constante para la transformación del plusvalor en capital (De Gaudemar, 1991).

En la “San Jorge” la disciplina se lograba con el ejercicio de una vigilancia constante en todo el recinto de la fábrica. Los cuerpos en la fábrica estaban claramente delimitados, cada persona tenía un lugar y una función determinados. Esto permitía a los jefes y a los supervisores controlar tanto el proceso productivo como a los trabajadores (Lobato, 2004). La materialización de esas funciones de control, que se ejercían en todo el recinto de la fábrica, eran una serie de oficinas vidriadas que en posición elevada convertían a la planta en una suerte de Panóptico.

Una nueva cultura laboral, producto de los cambios operados en el proceso social de trabajo, disuelve las relaciones jerárquicas, mientras nuevas formas de cooperación se construyen sobre relaciones de confianza. Las relaciones de confianza que se constituyen entre los trabajadores de la UPP permiten reducir drásticamente los costos de controlar la actividad de los trabajadores, a la vez que puede facilitar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible, sin innecesarios mecanismos de supervisión.

Esta ruptura repercute positivamente en los trabajadores quienes afirman trabajar “más cómodos” y “tranquilos”. *“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”*, contaba Pedro (engrasador).

Los trabajadores rescatan el hecho de poder tomar mate mientras trabajan, algo que no podían hacer en la “San Jorge”. Además, ahora no tienen que pedirle permiso a nadie para ir al baño o para comer.

Entonces, la eliminación de los puestos de control no solo reduce los costos de producción, sino que mejora la moral y la productividad del trabajo. Nos contaba Jorge “Calderita” 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 específicos de control y supervisión no implica que no haya un control técnico de la producción. *“Cada uno se hace responsable de su sector”*, dice Juan Carlos. El control se transforma 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 reduce la necesidad de control de la actividad de los trabajadores pues, como nos contaba Carlos, cada uno al ser socio está más atento y es más cuidadoso con los productos y con la calidad. De cualquier manera, según comentarios de los trabajadores, 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 situación está ese fardo, las características de esa materia prima para decirle a la administración ‘ésta, esta bien’”* (Fernando).

Con respecto al sistema de penalidades, en la “San Jorge” éste incluía llamados de atención, suspensiones, y en última instancia el despido. En la UPP aún no cuentan con un Reglamento Interno de Trabajo aprobado, como lo dispone el Estatuto (existe un borrador pero nunca fue discutido en asamblea), pero se manejan con un conjunto de reglas implícitas. Las sanciones no son frecuentes en la fábrica pero ante peleas se aplican suspensiones que implican pérdidas económicas para los trabajadores y ante

faltas injustificadas se les llama la atención y a fin de año cobran menos en concepto de retorno porque tienen menos horas trabajadas en el año.

Cultura del trabajo

Desde la recuperación de la fábrica los trabajadores han desarrollado dos tipos de estrategias. Aquellas entendidas como defensivas que implican la defensa de la fuente de trabajo como así también la implementación de la autogestión. Y por otro lado, las estrategias ofensivas que tienen diferentes niveles, el primero constituido por la gestión de la producción por los trabajadores, lo que implica asumir responsabilidades ligadas a la misma. Para ello deben tomar decisiones de inversión en tecnología y equipamiento, de condiciones de trabajo, de ritmos del mismo, etc. En un segundo nivel, en conjunto con otros trabajadores en su misma situación¹¹ construyen demandas para la definición de nuevas políticas públicas que los incluyan para acceder a los derechos de seguridad social y ejercen presión para lograr la modificación de leyes, como la ley de concursos y quiebras, con el fin último de fomentar la industrialización nacional (García Allegrone et. al., 2004).

Los cambios en la forma de la organización del trabajo, en este caso la implementación de la autogestión, tienen una serie de implicaciones en la forma en que estos obreros se enfrentan con la vida misma. Una fábrica autogestionada por los obreros, en la que no se puede echar la culpa a nadie, ya que entre todos tomaron las decisiones, en la que no hay un jefe que deba indicarle a cada uno de los trabajadores que es lo que debe hacer, lleva a ver las cosas desde otra perspectiva, una en la que es necesario reflexionar al hacer, en la que cada uno tiene voz y voto en todo, en la que ya no se puede culpar a un jefe por las cosas que uno no hace, etc. Comprender este cambio es fundamental para poder entender el impacto que puede tener en los sujetos el hecho de ser dueños de sus propios medios de producción (Magnani, 2003).

Como ya habíamos mencionado, la división del trabajo en la UPP está muy sobredeterminada por la tecnología que implica el proceso de producción de papel. A pesar de este hecho, en el proceso de recuperación de la fábrica los trabajadores discutieron y cuestionaron esta rigidez, ya que analizaron la posibilidad de rotar en los diferentes puestos de trabajo¹². Consideraron que este hecho no es factible por el momento pero están buscando la manera de llevarlo a cabo en un futuro cercano. Evaluaron que por el momento es muy complicado porque cada uno sabe hacer bien su tarea y no conoce la de los demás o la conoce parcialmente, lo cual supone un riesgo porque si se hacen las cosas mal la máquina se puede romper. Cada puesto de trabajo requiere de un conocimiento particular que se adquiere a través de la experiencia y aprendiendo “las mañas” de las máquinas. Este conocimiento “por intuición” es muy difícil de transmitir, lo que dificulta la rápida difusión del conocimiento entre los trabajadores, aun de aquellos en una misma sección.

Este cambio en la forma de organizar la división del trabajo repercutiría positivamente en los trabajadores y en el mismo proceso de producción, ya que todos podrían intercambiar opiniones con respecto a la forma de organizarse beneficiando la producción en calidad y variedad. Con esta modificación todos podrían acceder al conocimiento teórico y práctico de la totalidad del proceso de producción y no un saber

¹¹ La Unión Papelera Platense es parte del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas

¹² Los trabajadores nos mencionaron que en la discusión tuvieron en cuenta el caso de la empresa recuperada Siam quienes han implementado la rotación en los diferentes puestos de trabajo.

parcializado típico de los procesos mecánicos en las empresas capitalistas.¹³ La discusión colectiva del proceso global de producción y las posibilidades de alterarlo con la rotación podrían promover la generación de una nueva cultura del trabajo al permitirles a los trabajadores apropiarse de un saber cada vez más extenso ampliando su calificación técnica. De esta manera, mientras que la producción capitalista excluye a los trabajadores del conocimiento (del proceso global de producción) y contribuye a esterilizar la creatividad de los trabajadores, la producción asociada puede tornarse una instancia posible de “democratización del saber sobre el trabajo” (Tiriba, 2001).

A partir de nuestras observaciones, charlas y entrevistas a los trabajadores de la UPP podemos afirmar que la autogestión efectivamente ha llevado a los trabajadores a cambiar algunos aspectos centrales de la cultura del trabajo. Por una parte, se han convertido en participantes necesarios de las decisiones que se toman al interior de la empresa. La asamblea se ha tornado en un espacio real de participación. *“Las asambleas se piden desde acá adentro, 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 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 grosso modo pero si no se piden desde acá las asambleas. La gente las pide”* nos contaba Marcelo. Igualmente, hay que destacar que las mismas no se realizan con mucha frecuencia debido al ritmo de trabajo; sólo se hacen 3 o 4 por año. Por otro lado, pudimos notar que hay una demanda de participación por parte de algunos trabajadores. Señalan que con las asambleas no alcanza y por lo que ya han proyectado la construcción de un complejo para tener un espacio para poder reflexionar sobre la actividad de la fábrica y para capacitarse o perfeccionarse en lo que tiene que ver con cuestiones técnicas y de organización cooperativa.

En una asamblea Pedro Montes recalcó que se nota la falta de educación cooperativa y que la tarea de todos debe ser aprender qué significa realmente el cooperativismo. *“Hay que educar la cabeza”* dijo.

Los trabajadores de la UPP están empeñados en constituirse en una verdadera empresa social. Y para ello reafirman la necesidad de formarse en los principios del cooperativismo. La UPP es parte de la economía social pues, como afirma Coraggio en ella se “genera sociedad y no sólo excedente económico” y las relaciones interpersonales se afianzan sobre vínculos productivos y reproductivos de cooperación, generando asociaciones libres de trabajadores antes que empresas donde el trabajo es subordinado al capital por la necesidad de obtener un salario para sobrevivir (Cassano, 2003).

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 conscientizar a las personas para que se den cuenta de que son socios y de que formen parte de lo que están viviendo”*, dijo Fernando.

¹³ De hecho, la parcialización del saber en torno al conjunto del proceso de producción en la UPP genera conflictos y divisiones entre los propios trabajadores. Ante alguna falla en el producto terminado, se trata de encontrar cuál fue el sector o los sectores que fallaron. Sin embargo, como cada puesto requiere un conocimiento particular que no todos tienen (ni han podido adquirir) esto genera disputas porque nadie acepta críticas a su tarea de parte de otros que “no conocen como se hacen las cosas” en ese sector.

La economía solidaria da cuenta de experiencias económicas que comparten rasgos constitutivos de mutualismo, cooperación, solidaridad y autogestión que definen una nueva racionalidad, diferente de otras racionalidades económicas. En consecuencia, se trata de un modo de hacer economía que implica nuevos comportamientos, tanto a nivel de la organización de la producción y de la empresa, como en el de la asignación y distribución de recursos (Razeto, 1988). Razeto afirma que lo que caracteriza a este nuevo tipo de racionalidad económica es el factor C (cooperación, comunidad, colaboración, colectividad), que no se encuentra en la economía convencional, integrada por los factores económicos K (capital) y L (trabajo). La innovadora propuesta de incluir el factor C en el análisis tiene que ver con el hecho de que la acción y gestión conjunta, cooperativa y solidaria, presente en el interior de dichas unidades económicas, tiene efectos tangibles y concretos sobre el resultado de la operación económica.

En la UPP, los trabajadores están transitando ese camino hacia una nueva forma de hacer las cosas. Como Marcelo nos contaba, hay muchas cosas por cambiar: *“Yo se 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”*. Aunque los trabajadores que mantienen los viejos vicios de la “San Jorge” son un número reducido, ya que la mayoría se compromete con su trabajo cotidianamente.

Podemos concluir entonces que el factor C (cooperación, comunidad, colaboración, colectividad) del que habla Razeto se encuentra presente en la Unión Papelera Platense y es uno de los rasgos más sobresalientes de la nueva cultura de trabajo que construyen día a día los trabajadores. El factor C se manifiesta en la cooperación en el trabajo que aumenta la productividad; en el uso compartido de saberes e informaciones, que da lugar a la creatividad social; en la adopción colectiva de las decisiones y en el desarrollo personal de los sujetos involucrados en la empresa.

Bibliografía

Bercovich, Néstor y Chidiak, Martina (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.

Briner, María Agustina y Cusmano, Adriana. (2003) *Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires*. Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Cassano, Daniel (2003) 'Aportes jurídico-institucionales para un proyecto de ley sobre la promoción de la economía social y las empresas sociales', en *Empresas sociales y economía social: una aproximación a sus rasgos fundamentales*, Abramovich, Ana Luz y otros (eds.), General Sarmiento: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Castillo, Juan José (2000) 'Un camino y cien senderos. El trabajo de campo como crisol de disciplinas', *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 6, núm 11.

De Gaudemar, Jean-Paul (1991) *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid: Editorial Trotta.

Echaide, Javier (2004) *Debate sobre empresas recuperadas. Un aporte desde lo legal, lo jurídico y lo político*. Cuaderno de Trabajo 25, 2da edición. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.

García Allegrone, V., Partenio, F. y Fernández Álvarez, M. I. (2004) 'Los procesos de recuperación de fábricas: una mirada retrospectiva', en *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Battisini, Osvaldo R. (comp.). Buenos Aires: Prometeo Libros.

Lobato, Mirta Zaida (2004) *La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en una comunidad obrera, Berisso (1904-1970)*. 2da edición. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Magnani, Esteban (2003) *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Marglin, Stephen A. (1992) '¿Qué hacen los patrones? Orígenes y funciones de la jerarquía en la producción capitalista', en *La Sociología del Trabajo*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Martinez, Oscar y Vocos, Federico (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, Carlos (1991) [1867] *El capital, Tomo I, Volumen I*, 19ª edición. México: Siglo Veintiuno Editores.

Neffa, Julio César (1987) *Proceso de trabajo, nuevas tecnologías informatizadas y condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina*. Documento de Trabajo 1, Buenos Aires: CEIL-CONICET.

Neffa, Julio César (1990) *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W. Taylor y H. Ford*. Buenos Aires: Centre de Recherche et Documentation sur L'Amérique Latine CREDAL / Editorial Humanitas.

Razeto, Luis (1990) [1988] 'Economía de solidaridad y organización popular', en *Organizaciones económicas populares. Más allá de la informalidad*, Forni, Floreal y Sánchez, Juan J. (comps.). Buenos Aires: Servicio Cristiano de Cooperación para la Promoción Humana.

Singer, Paul (2002) 'A recente ressurreição da economia solidária no Brasil', en *Produzir para viver. Os caminhos da produção não capitalista*, De Sousa Santos, Boaventura (org.). Río de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.

Sorj, Bila (1982) *El proceso de trabajo como dominación: Un estudio de caso*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social - CLACSO.

Tiriba, Lia, (2001) *Economia popular e cultura do trabalho. Pedagogia(s) da produção associada*. Río Grande do Sul: Editora UNIJUI.