

EL CASO DE LA EMPRESA ALIMENTICIA RECUPERADA LA LITORALEÑA: SUSTENTABILIDAD, INNOVACIONES ORGANIZACIONALES Y GESTIÓN DEL TRABAJO ASOCIADO

ESPACIO ABIERTO

NATALIA BAUNI – nbauni@gmail.com
Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Argentina

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s16668979/td3h4ao3q>

FECHA DE RECEPCIÓN: 4-6-2023
FECHA DE ACEPTACIÓN: 31-7-2023

Resumen

El objetivo del artículo es describir y analizar el caso de la Cooperativa La Litoraleña, una empresa recuperada alimenticia de la Ciudad de Buenos Aires nacida en el año 2015 que cuenta con 46 trabajadores asociados. A lo largo de los años la cooperativa de trabajo logró sostenerse, consolidarse económica y democráticamente e instalar un proceso autogestivo que plantea la construcción de un modelo de gestión alternativo. A su vez, se plantean una serie de innovaciones organizacionales relevantes, entre ellas se destacan la planificación participativa, el Consejo de Administración ampliado y la elección democrática de los responsables de los sectores que resultan claves para la consolidación de la experiencia.

Palabras clave: Empresas recuperadas, gestión del trabajo asociado, sostenibilidad, innovaciones, autogestión

THE CASE OF A RECOVERED FOOD COMPANY LA LITORALEÑA: SUSTAINABILITY, ORGANIZATIONAL INNOVATIONS, AND ASSOCIATED WORK MANAGEMENT

Abstract

The article's objective is to describe and analyze the case of the cooperative La Litoraleña, a recovered food company from the City of Buenos Aires-born in 2015 with 46 associated workers. Over the years, the labor cooperative managed to sustain itself, consolidate economically and democratically, and managed to install a self-management process that proposes the construction of an alternative management model. In turn, a series of relevant organizational innovations are proposed, among them participatory planning, the expanded Board of Directors, and the

democratic election of those responsible for the sectors which are key to the consolidation of the experience.

Keywords: Recovered companies, associated work management, sustainability, innovations, and self-management

1. Introducción

El 27 de octubre de 2015 se produjo la toma definitiva de la fábrica de tapas de empanadas y tartas ubicada en la Ciudad de Buenos Aires denominada De Conti S.A. La Litoraleña. El proceso de lucha comenzó con una ocupación el 4 de agosto de 2015 en el que los trabajadores hicieron turnos para custodiar las máquinas. Luego de algunos reveses judiciales volvieron a producir el 6 de noviembre, ya sin patrón, convertidos en cooperativa de trabajo. La autogestión se lleva adelante de manera exitosa, enfrentando las problemáticas propias de las empresas recuperadas y de la crisis del sistema capitalista a nivel mundial y nacional. El caso tiene relevancia porque la empresa alcanzó su reproducción ampliada mediante una serie de factores que posibilitan su consolidación y esbozan la construcción de un modelo de gestión del trabajo asociado alternativo.

173

El objetivo del artículo es describir y analizar el caso de una empresa recuperada alimenticia de la Ciudad de Buenos Aires que logró sostenerse luego de ocho años de recuperada y que, además, se plantea una serie de innovaciones sociales. Para alcanzar el objetivo se utiliza una metodología cualitativa en base a un estudio de caso. El enfoque analítico propone abordar las tensiones y desafíos de la sostenibilidad de la cooperativa mediante la descripción de la historia de su recuperación, sus características socioproductivas y de inserción en el mercado, la descripción del sistema de participación, de las redes que construye con otros actores (Estado nacional, provincial, municipal, Universidad, etc.) y la gestión del trabajo. Asimismo, se analizan en profundidad los dispositivos organizacionales innovadores hallados en lo referido a la gestión del trabajo asociado.

La investigación concluye que se presentan una serie de factores combinados que posibilitaron la reproducción ampliada de la experiencia, entre los que se destacan

la continuidad productiva, retribuciones que se acercan al salario de convenio de la rama, y más que superan al salario mínimo, vital y móvil, aportes previsionales y acceso a cobertura de salud para los asociados, realización de asambleas, ausencia de trabajadores no asociados y fuerte articulación con actores externos. Sumado a eso se dan una serie de innovaciones organizacionales destacables que contribuyen a la consolidación de la experiencia como la planificación participativa, el Consejo de Administración ampliado y la votación por asamblea de los responsables de los sectores.

Para el abordaje metodológico se utilizó un diseño de investigación cualitativo basado en el estudio de caso instrumental (Stake, 2013). No se mantiene el anonimato de la cooperativa ya que el artículo fue aprobado por el Consejo de Administración que valoró la importancia de la difusión de la experiencia. El caso es instrumental ya que cumple un rol de mediación para la comprensión de un fenómeno que lo trasciende. La elección del caso se hace para progresar en el entendimiento de un fenómeno o teoría, en este caso, el objetivo es ampliar el conocimiento teórico sobre consolidación, innovaciones y autogestión. La selección del caso se debe a que se trata de una experiencia de consolidación autogestiva¹ que posibilita observar las características y tensiones propias de las cooperativas y comparar problemáticas respecto de otras empresas recuperadas y cooperativas de trabajo. En sintonía con investigaciones previas sobre la sostenibilidad de las empresas recuperadas (Kasparian y Rebón, 2020), se concibe la consolidación cooperativa tanto en su dimensión económico-laboral como asociativa.

Las técnicas utilizadas fueron una serie de entrevistas en profundidad a diferentes actores de la cooperativa y las observaciones realizadas en diversas visitas a la fábrica en los años: 2017, 2019, 2021 y 2023. A su vez, cuando fue necesario se trabajó con información de prensa para ampliar información.

¹ Se caracterizan por conseguir altos niveles de sustentabilidad económica, construyen una democracia interna que la sostiene y logran la cohesión e integración del colectivo laboral (Bauni, 2022).

2. Autogestión, economía social y solidaria, empresas recuperadas

El campo de la economía, social y solidaria incluye una diversidad de experiencias que nacieron a partir de diferentes procesos y que se caracterizan por ser democráticas y autogestivas en su interior, así como eficientes en los mercados en los que se insertan.

El campo de estudio se consolidó los últimos veinte años y los debates conceptuales se fueron ampliando. Algunas perspectivas bregan por el fortalecimiento del sector que eventualmente dispute la conformación de un sistema social que sustituya al actual, mientras que hay quienes sostienen que representa una estrategia paliativa para resolver situaciones de pobreza y marginalidad.

Durante los últimos 20 años, gran parte de las cooperativas de trabajo que se conformaron a la luz de la recuperación por parte de sus trabajadora/es se han sostenido, y han demostrado continuidad productiva, también capacidad de gestión económica y social. El crecimiento del número de recuperaciones fue acelerado, alrededor de 400 unidades productivas hasta 2020 según Ruggeri y Martínez (2020). Ocurrió en un período breve y se produjo de manera asistemática, sin mediar un proceso de formación y generación de capacidades organizacionales y la ausencia de técnicas o estrategias específicas para el desarrollo de un modelo adecuado a las particularidades de la organización del trabajo autogestivo.

En torno a la pregunta del artículo sobre los factores que permiten consolidar experiencias autogestivas, distintos autores enfatizan dimensiones particulares. Se define sustentabilidad como la capacidad de perdurar en el tiempo, generando ingresos propios (Fernández Álvarez, 2017). Coraggio (2008) frente a las posturas meramente economicistas propone la idea de reproducción socioeconómica. Es decir, para medir la sostenibilidad considera la reproducción de la vida de sus propios miembros. Vázquez (2015) introduce el concepto de sostenibilidad plural que incluye la compra estatal, el compra cooperativo, el acceso a microcréditos. Cuestiones que inciden al desmercantilizar parcialmente las experiencias y les

brinda una relativa autonomía con respecto a los condicionamientos que impone el mercado capitalista. Por su parte, otras investigaciones plantean que la tensión que se produce lo referido a la inserción en el mercado consiguen ser abordadas restringiendo el carácter mercantil, mediante relaciones de reciprocidad con otros actores y/o relaciones de redistribución con el Estado (Deux Marzi, 2014; de Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Fernández Álvarez, 2012; Itzigsohn y Rebón, 2015; Partenio, 2016; Wright, 2015). Fernández Álvarez (2012) Itzigsohn y Rebón (2015) y Kasparian (2013 y 2017) destacan la importancia de las relaciones de reciprocidad con otros actores y/o relaciones de redistribución con el Estado.

Por su parte, Kasparian y Rebón (2020) consideran que no se deberían soslayar la relevancia de la sostenibilidad mercantil. Así, remarcan la importancia de la supervivencia en el mercado, y luego su apoyo en otros principios de intercambio que complementen lo estrictamente mercantil. A su vez, consideran relevante que se alcance la hegemonía política al interior de la cooperativa que logre desarrollar los mecanismos institucionales y organizativos pertinentes a la materialización del proyecto. Toman en consideración otras dimensiones como el punto de partida, el tipo y la magnitud de la empresa de origen, así como el nivel de desestructuración durante la crisis de la empresa previa como cuestiones que condicionan el desarrollo posterior del proceso.

Los autores construyen los observables de aquellas experiencias que logran la reproducción ampliada. En la dimensión económico laboral, se considera que una experiencia cooperativa se encuentra consolidada cuando i) presenta continuidad productiva no menor a dos años, ii) su colectivo laboral ha crecido desde el momento de la fundación, iii) las retribuciones equiparan o alcanzan niveles superiores al salario mínimo, vital y móvil, y iv) sus trabajadores/as registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud. En lo concerniente a la dimensión asociativa, las cooperativas consolidadas son aquellas que i) presentan autoridades electas y realizan asambleas, y ii) no tienen presencia de trabajadores no asociados.

En el mismo sentido, Deux Marzi (2014), en su análisis de la consolidación de empresas recuperadas, coloca el foco en la capacidad de afirmar y sostener un rumbo político y económico que consolide relaciones asociativas al interior y articulaciones con otras organizaciones y la comunidad hacia el exterior.

Durante los últimos años se ha extendido el uso del concepto de innovación social tanto en el ámbito académico como el de las políticas públicas. Sin embargo, en este extenso y fecundo campo de estudio se insiste sobre la dificultad de encontrar una definición común. Esto se debe a que existen perspectivas antagónicas sobre el origen, abordaje y el tipo de cambio social que las innovaciones sociales promueven (Michelini, 2019).

Una primera mirada plantea las innovaciones como estrategias de inserción en el mercado y de solución a los problemas generados por sus dinámicas. Se apoya en organismos multilaterales como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y la CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe) que en estos territorios han permeado estructuras institucionales hasta ser asumidas como políticas. Desde esta perspectiva, se traslada a los sectores marginados la responsabilidad de producir en forma creativa alternativas que, a su vez, sean transferibles, escalables, y generen retornos económicos (Michelini, 2019, p. 50). Constituye una mirada neoliberal y acrítica del concepto.

La otra visión se interesa por las innovaciones sociales por su contribución al cambio social, las investiga como practicas impulsadas desde las comunidades, que plantean un sentido común alternativo al neoliberal, promueven la transformación de la sociedad, se basan en la solidaridad y están vinculadas a territorios concretos (Michelini, 2019).

Desde esta perspectiva las innovaciones son entendidas como “acción colectiva orientada a la búsqueda de alternativas para superación de situaciones de desigualdad, exclusión o privación, pero también hacia el diseño de una construcción de alternativa respecto a un modelo de desarrollo que se torna insostenible” (Michelini, 2019, p. 15). Según este autor una de las características de las innovaciones social es su performatividad, son experiencias que se construyen

y dan entidad en el propio acto. No son planificadas como nuevas formas de respuesta a las necesidades experimentadas por los sectores populares sino como respuestas creativas forzadas por las dinámicas a las que responden.

Por otra parte, Novaes (2015) plantea que en las organizaciones de la economía social se produce un acomodamiento que permite utilizar las tecnologías creadas para empresas tradicionales, adaptándolas a los fines y al sentido de la organización. Aportan el concepto de adecuación sociotécnica, es decir, la necesidad de un proceso de adaptación de la tecnología existente a la formación de nuevas relaciones sociales de producción, tomando al mismo tiempo como problemas los condicionamientos que generan este tipo de procesos y las dificultades inherentes a los mismos (Novaes y Dagnino, 2006 y Novaes, 2015).

Vieta (2012) analiza innovaciones sociales en empresas recuperadas y se detiene en algunas cuestiones puntuales: la equidad en la distribución de los ingresos, las estructuras de organización horizontales enmarcadas por delegados electos y asambleas regulares que tienden a garantizar métodos de administración más transparentes, la prevalencia de comités de trabajo ad hoc que se adecuan a las necesidades de cada estadio de producción particular y que son integrados a procesos de toma de decisiones y estructuras de comunicación horizontal en la producción que fomentan un dialogo abierto y flexible. El autor destaca otras innovaciones sociales como la búsqueda de formas de financiamiento alternativas, la horizontalización de la producción, la reinversión destinada a las necesidades de producción y/o el mantenimiento de la empresa y la apertura de espacios para la comunidad y las redes de cooperación entre empresas recuperadas como una de las innovaciones.

Ruggeri (2009) caracteriza las innovaciones en las empresas recuperadas como procesos que trastornan, condicionan, reemplazan o generan alternativas a los mecanismos de gestión y la lógica de racionalidad económica de la empresa capitalista sobre la cual se monta el proceso de autogestión. Estas transformaciones no implican necesariamente el proceso de trabajo o el modelo productivo y tecnológico, sino que impactan en cuestiones sociales como, por

ejemplo, la ruptura del secreto empresarial, la ampliación del uso social de la empresa hacia la solidaridad de clase o comunitaria, además de la implicancia política de la empresa recuperada y su organización sectorial (Ruggeri, 2009, 2019; Trincherro, 2009).

Las innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas se nutren de la apertura hacia otros actores sociales, el proceso de trabajo y una cultura cooperativa ocupada en integrar y amalgamar la doble lógica que se produce en las cooperativas (Bauni, 2022).

3. La historia de la recuperación de la alimenticia

La empresa anterior DECONTI S.A. había sido fundada en el año 1971. Era una PYME familiar creada por un inmigrante, la segunda generación estuvo a cargo del esposo de la hija del dueño, y la tercera de la hija de estos últimos.

Producía alimentos, en particular, pastas frescas, tapas de pascualinas y tapas de empanadas que se comercializaban en todo el país e incluso exportaban a Chile y esporádicamente a Estados Unidos, Bolivia y Paraguay. En su momento de mayor esplendor llegó a tener una dotación de 115 trabajadores².

Según comentan los trabajadores alrededor de 2014/5 comenzaron a observar las dificultades económicas que conducirían a un proceso encubierto de quiebra por parte de los dueños. El vaciamiento se llevó adelante mediante la disminución del capital de trabajo por un lado, la baja en la calidad y cantidad de las materias primas, y, por otro lado, por la falta de pago de proveedores y los retrasos salariales. También igual que en la mayoría de los procesos de recuperación se dejaron de pagar impuestos, cargas sociales y salarios.

...lo que no vamos a saber es la intencionalidad. A mí me parece que fue voluntario... y que se giró gran parte de capital de trabajo y mucho más por que la

² En general en todas las empresas recuperadas la máxima dotación histórica de trabajadores no logra alcanzarse porque los planteles se habían reducido antes de la quiebra y el negocio no vuelve a tener la lógica de maximización de ganancias que supone sumar turnos o trabajar de noche.

empresa se endeudó por varias veces el patrimonio (Entrevista trabajador 1 de la alimenticia recuperada, 2019).

El 27 de octubre de 2015 los trabajadores decidieron parar la fábrica. Fue en ese momento que descubrieron que había 800 cheques sin fondos, se adeudaban cuatro meses de sueldo los trabajadores³, pagaban en forma discontinua las cargas sociales, tenían deudas con la AFIP, con la obra social sindical, no pagaba los aportes sindicales y les adeudaban pagos a los proveedores.

Tres meses antes, como antecedente, los trabajadores llevaron adelante una ocupación de la fábrica con guardias, pero aún no estaba decidida la toma o la conversión en cooperativa. La idea era controlar que los pagos recibidos se destinen al pago de las deudas y los salarios, es decir, tomaron el control de la gestión. Ese 27 de octubre constituye un punto de inflexión dado que se pone en evidencia la complejidad del proceso de recuperación, en estas circunstancias la asamblea fue determinante.

se hizo una asamblea y se decide parar... La patronal hace una promesa, que ese día fue martes, antes del fin de semana iba a depositar algo en la cuenta a los trabajadores, pero el jueves 29 empiezan a llegar telegramas de despido con causa⁴ a 29 compañeros. Entonces ya no se dejó entrar a la patronal (Entrevista trabajador 1 de la empresa recuperada alimenticia, 2019).

180

Este es el momento en que estalla el conflicto porque el reclamo incluye también la reincorporación de los compañeros despedidos.

Al igual que en la mayoría de los procesos de recuperación es la dotación de operarios la que sostiene la toma y ocupación (Fajn, 2003), mientras que las capas gerenciales, cuadros jerárquicos, gerentes, responsables y administrativa/os rápidamente abandonan el establecimiento pese a sufrir los mismos inconvenientes salariales.

³ A lo largo del artículo referimos al género masculino porque todos los trabajadores son varones.

⁴ El despido con causa impide que el trabajador cobre indemnización que equivale a un salario por cada año de servicios continuos.

la administración se retira porque no adhirió a la medida fueron todos trabajadores de planta y de... operarios y se van los administrativos que eran 10 y los gerentes, de logística (camioneros) se van todos (Entrevista trabajador 1 de la empresa recuperada alimenticia, 2019).

Unos días después la asamblea decidió reactivar las ventas de los productos que ya estaban hechos y fríos en el depósito con el objetivo de que no se pudran y no perder clientes. El 6 de noviembre realizaron la primera venta y decidieron poner en marcha la planta bajo control obrero.

Desde ese primer momento se buscó la solidaridad de vecina/os y otras cooperativas. Para quienes vivían cerca la fábrica era algo molesto: ruidos, camiones, olores. Sin embargo, ya en el inicio de la resistencia la cooperativa se dio esta política que perdura hasta la actualidad.

Pasamos películas sobre recuperadas, jornadas de capacitación, reuniones con los compañeros. La asamblea comienza a operar decide cerrar, aceptar o no propuestas patronales (Entrevista trabajador 1 de la empresa recuperada alimenticia, 2019).

Si se compara con otros procesos de recuperación en que la intensidad del conflicto fue alta y la duración en el tiempo se prologó, en este caso, en unas semanas se dio todo el proceso de “ocupar, resistir y producir”⁵. La conflictividad fue alta (toma, ocupación, allanamientos policiales) pero la duración en el tiempo fue corta y no se produjeron eventos de acampe ni de represión como en otros casos.

En términos judiciales lo primero que hicieron los dueños fue una denuncia penal, la jueza lo desestimó argumentando que era un conflicto de carácter gremial. Sin embargo, la semana siguiente otro juez aceptó la denuncia y pidió el procesamiento de los delegados gremiales.

⁵ Este fue desde el 2001 el slogan del Movimiento Social de empresas recuperadas que a su vez fue tomado del Movimiento de Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) de Brasil.

Ante una orden de desalojo se instaló una guardia policial en la puerta de la fábrica para impedir su funcionamiento. En abril de 2016 se dio otra situación nunca antes vista, en la que el síndico, autorizado por la jueza, realizó con la policía un allanamiento de la fábrica ocupada, para permitir que el ex dueño le muestre las instalaciones a un posible inversor (Partenio y Ruggeri, 2018, p. 182).

La estrategia judicial fue conflictiva, hubo avances y retrocesos. Si bien desde 2011 estaba vigente el artículo de la Ley de Concursos y Quiebras⁶ que habilitaba la explotación de los trabajadores conformados en cooperativa, los trabajadores no consiguieron avanzar en este sentido.

Es una atribución del juzgado considerarlo o no. De hecho, a nosotros nos negaron el permiso de explotación a pesar de que era la jueza había informalmente... dado el visto bueno y dijo... que quieren ustedes que acelere la quiebra el proceso de convocatoria, tardaba como un año en total empezó en noviembre de 2015 y agosto 2016... nos da la cámara la razón se cierra la causa penal. Lo que queda claro que es una lucha gremial, eso dice el fallo. Nos da un año de explotación siempre y cuando cumplamos determinados requisitos como que habilitemos toda la fábrica (Entrevista trabajador 2 de la empresa recuperada alimenticia, 2019).

182

En noviembre del 2020 la situación legal se complicó. La jueza de la quiebra volvió a fallar en contra, indicado un plazo para el desalojo. La cooperativa apeló afirmando la voluntad de compensar créditos, esto es comprar con las indemnizaciones y salarios caídos de la quiebra. La cámara confirmó el fallo de la jueza y planteó que tenían derecho a compensar, pero en el remate, es decir, afuera

⁶ Incluye la posibilidad de la continuidad de la producción de la firma a través de los propios trabajadores, siempre que manifiesten la voluntad de hacerlo, aun cuando la cooperativa de trabajo esté en formación. Los trabajadores tienen prioridad para hacer una oferta y que se les adjudique en forma directa los bienes, mediante sus créditos laborales. Es decir que cuando la deuda que tenga la empresa con los trabajadores por aguinaldos, vacaciones, salarios adeudados e indemnizaciones calculada al 100% (hasta ahora se calculaba al 50%) equivalga al capital, entonces el juez podrá adjudicárselas directamente, más allá de la voluntad del empleador. De esa forma se evitará el cierre de la empresa y se asegurará la fuente de trabajo. Además, durante la quiebra no se suspenderán los intereses de los sueldos no abonados, sino que se actualizarán hasta la fecha de pago efectivo. De esa forma se pone en igualdad de condiciones las deudas contraídas por la empresa con los trabajadores y con los acreedores prendarios (Casa Rosada, 2011, <https://www.caserosada.gob.ar/informacion/archivo/25204-la-jefa-de-estado-promulgo-la-reforma-a-la-ley-de-quiebras>).

de la fábrica. La cooperativa apeló el fallo. Y en junio de 2023 la cámara volvió a fallar en contra de la cooperativa y denegó el pedido de recurso a la Corte Suprema de la Nación. Durante un tiempo habían pagado un canon locativo al juzgado, en concepto de alquiler de la quiebra, pero ese plazo terminó y dejaron de pagar⁷.

En este punto, es necesario aclarar lo que ocurre con la ley de concursos y quiebras. El Informe del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina (Ruggeri, 2014) resulta esclarecedor. Según los autores, la ley que estuvo vigente hasta 2011 era del año 1995 y se basaba en una promulgada en 1983 por la dictadura militar. Tenía una impronta neoliberal ya que facilitaba la rápida ejecución de los activos de la quiebra. La idea era el pago a los acreedores, en especial los bancos, perjudicando al Estado y a los trabajadores, posibilitaba las quiebras sucesivas (reducía a un año el plazo para que una misma empresa volviera a presentarse en quiebra) y excluía el vaciamiento como delito económico. Era una ley para liquidar empresas. El objetivo de jueces y síndicos intervinientes en las quiebras era la liquidación rápida de los bienes.

En 2002, en el marco de la crisis económica se sancionó la ley 25.563 que incluía nuevos cambios en los procesos de quiebra y prolongaba el período de negociación previa entre deudores y acreedores. En uno de sus artículos, la reforma habilitaba el recurso extraordinario de dar la continuidad productiva a la cooperativa de trabajadores como guardia de los bienes. Muchos abogados apelaron a este artículo para obtener la aprobación de los jueces durante los primeros años de recuperaciones.

En junio de 2011, después de ser aprobada casi por unanimidad en ambas cámaras del Congreso nacional, se promulgó la ley 26.684, introduciendo cambios al

⁷ El VI Informe Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018, relata esta situación en el resto de las empresas recuperadas: “Los devenires en los juzgados no son fáciles de uniformizar, pero los niveles de hostilidad judicial contra las ERT están en crecimiento, con un nivel alto de denuncias penales paralelas a los juicios comerciales por la quiebra y que van contra las cooperativas y sus asociados, mientras que los procesos de compensación de créditos laborales por la empresa o partes, previstos en la ley de quiebras reformada, rara vez entran en funcionamiento o demoran tanto tiempo que conspiran contra las posibilidades de reactivación de las empresas” (Ruggeri, 2018, p.14).

proceso de concursos y quiebras. El motor de la reforma fue incluir la variable de la prioridad de la continuidad productiva por sobre la liquidación de los bienes, ya no como un recurso extraordinario sino como una posibilidad que el juez tiene que tener en cuenta si se dan ciertos requisitos, dando pie a los trabajadores organizados en cooperativas para que puedan llevar adelante la explotación mercantil de la empresa tanto en la instancia del concurso preventivo como en la quiebra, mediante el mecanismo de la compensación a través de los créditos laborales en poder de los trabajadores. De esta forma, las deudas del empresario en quiebra para con los trabajadores pueden servir como capital para la compra de la empresa por parte de la cooperativa. Entonces, se establece que cuando las deudas en materia laboral (salarios, indemnizaciones, etc.) equivalen al capital de la empresa, el juez de la quiebra pueda proceder a la adjudicación directa a favor de los trabajadores.

Las objeciones presentadas fueron varias. En primer lugar, la delegación de las decisiones fundamentales al criterio de jueces y síndicos, con gran margen para la discrecionalidad ideológica en base a fundamentos técnicos de viabilidad, sin dejar en claro cuáles serían los criterios de evaluación de la viabilidad y quienes estarían encargados de juzgarla. Sin abrir mecanismos de consulta con organismos públicos especializados que podrían dar una visión alternativa. Por otra parte, el requisito de que las cooperativas deben estar formadas por dos tercios de los antiguos trabajadores provoca que, en muchos casos, al retirarse el personal administrativo o aquellos que no estén de acuerdo o hayan conseguido otro empleo, ese número no se alcance y quede obstruida la posibilidad. Y, por último, en más de una empresa los créditos laborales están lejos de compensar el valor de la quiebra, por lo cual los trabajadores o no pueden hacerse cargo de la fábrica o quedarían con parte de la deuda de los empresarios (Ruggeri, 2014, p. 21 y 22).

Estas últimas son las razones que esgrimen tanto la jueza como la Cámara para impedir la resolución judicial de la quiebra en el caso analizado, cuestión que, como veremos, constituye uno de los principales obstáculos para la consolidación de la empresa.

Finalmente, frente al peligro del desalojo los trabajadores presentaron un proyecto de declaración de utilidad pública y expropiación de los bienes en la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

4. Características socioproductivas y la inserción en el mercado

Desde el inicio de la recuperación hasta 2019 fueron 50 trabajadores asociados. Ya después de la conversión a cooperativa se incorporaron tres asociados: un ex gerente de ventas (no como gerente sino como asociado), un mecánico que era ex trabajador, el hijo de un trabajador y un economista.

En la actualidad son 46 trabajadores asociados ya que dos se jubilaron, uno falleció y otro asociado se cambió de trabajo; también se reincorporó un chofer que se había ido al inicio. Esto da cuenta de un nivel bajo de rotación de la dotación de trabajadores que se mantiene estable. En términos de producción no son necesarios más trabajadores. Según los relatos, no se generaron nuevos puestos de trabajo porque son muchos trabajadores con baja productividad, necesitarían aumentar la dotación sólo en el caso de aumentar la cantidad de trabajo necesario, cuestión que demandaría conseguir más clientes.

Es una empresa del rubro alimenticio, que no modificó su producto luego de recuperada. Se producen tapas de tres tamaños (tarta, empanada y copetín), tres tipos: horno, criolla y freír; las comunes y las súper; pascualinas, copetines y dos marcas, La Litoraleña y Doña Masa, esta segunda de menor peso. También producen tapas para elaboradores en tubo, y prepizzas artesanales. A su vez, comercializan una línea de pastas *a façon* (la fabrican en otra empresa) con la marca de la cooperativa que sólo se vende en los locales de venta directa.

El mercado es hipercompetitivo con rasgos de concentración en algunas marcas con mucha publicidad. Según los entrevistados trabajar con grandes cadenas de comercialización es imposible debido a los plazos de pago que se extienden en el tiempo y para la cooperativa no es posible afrontarlos sin acceso al crédito. El resto del mercado es competitivo. En un estudio que realizaron en los negocios donde comercializan, llegaron a relevar alrededor de 60 otras marcas que venden los

mismos productos. La estacionalidad de las tartas y tapas supone una relativa baja del consumo en verano.

El único proveedor de la harina es una cooperativa agraria. Lo desarrollaron con la idea de construir una cadena de valor que se componga de productos cooperativos. Esta empresa les da el beneficio de un 5% de descuento por pago adelantado.

Los clientes son distribuidores y mayoristas generalmente del gran Buenos Aires. Es muy minoritaria la venta directa en el local de venta al público que tiene la cooperativa. No supera el 3 o 4% de las ventas. Con el tiempo fue tomando cuerpo la venta a la red de cooperativas de consumo, entre ellas la UTT (Unión de Trabajadores de la Tierra⁸), La Yumba⁹, MECOPO¹⁰, ECAS Abasto Soberano¹¹, Almacén de Ramos Generales, Cooperativa Torgelón¹², Las Delicias¹³ y Los Chanchitos¹⁴. Estas relaciones no sólo constituyen vínculos políticos importantes también resultan significativas en número de ventas.

Uno de los principales problemas al inicio fue recuperar la confianza de clientes y proveedores. En la actualidad la cartera de clientes es una de las principales fortalezas de la cooperativa. La estrategia de posicionamiento es la fidelización de los clientes existentes. El precio es medio y la calidad muy alta.

El proceso de trabajo es un proceso taylorista-fordista clásico. Con máquinas antiguas de un solo propósito, tipo cadena de montaje por el que va pasando la masa. Los procesos tienen interrupciones constantes, es un *lay out* que en planta baja procesa la harina con los ingredientes y luego sube a un primer piso donde la cadena se corta y hace necesario que los trabajadores trasladen manualmente la materia prima.

⁸ UTT <https://uniondetrabajadoresdelatierra.com.ar/>

⁹ <http://www.layumbacooperativa.org/>

¹⁰ <https://mecopo.org/>

¹¹ <https://www.essapp.coop/cooperativas/ecas-abasto-soberano>

¹² <http://torgelon.com.ar/>

¹³ <https://lasdelicias.coop.ar/>

¹⁴ <https://www.essapp.coop/cooperativas/los-chanchitos-ltda>

Los sectores que tiene la empresa son: compra de insumos, producción, expedición y logística y almacenamiento (cadena de frío), sector de control de calidad, donde se reciben eventos de quejas de algún cliente, ventas y un área de administración.

Sobre estos sectores son destacables los dos nuevos creados luego de la recuperación. En primer lugar, el sector de control de calidad. Los trabajadores resaltan el alto nivel de accidentes laborales que existían previos a la recuperación. Según el relato las máquinas que tenían mecanismos automáticos de prevención de accidentes habían sido desactivas y ocurrieron varios siniestros laborales, incluso un trabajador se cortó un dedo. A su vez, en la actualidad firmaron un convenio con el INTI (Institución Nacional de Tecnología Industrial¹⁵) para avanzar en la revisión de los procedimientos de control de calidad. Por ejemplo, para las contar con herramientas de posventas, proponer mejoras o técnicas, uso de laboratorios, etcétera.

El otro sector nuevo es ventas. Si bien, como decíamos, no significa un porcentaje importante, constituye una forma de tomar contacto directo con los vecinos del barrio y recibirlos en su lugar de trabajo. Representa otra de las instancias de apertura de la fábrica en articulación con otros actores, en este caso vecina/os.

Durante la pandemia no interrumpieron la producción porque al fabricar alimentos eran un servicio esencial¹⁶. El año 2020 fue un periodo de crecimiento ya que sumaron nuevos clientes y aumentó el volumen de la demanda. Mientras que en el 2021 el aumento de los precios no permitió compensar el aumento en las ventas y significó una descapitalización para la cooperativa. Algunos de los productos de los que se proveen aumentaron más de un 300%, aumentos mayores al promedio de la inflación. El año 2022 fue el de la guerra Rusia – Ucrania. Volvieron a aumentar los productos que requieren y les supone una nueva desestabilización. “El mercado siempre se encarga de disciplinarnos, apropiándose del plusvalor” (Entrevista a trabajador 1, recuperada alimenticia, 2023).

¹⁵ <https://www.argentina.gob.ar/inti>

¹⁶ Se licenció a doce personas que tenían comorbilidades o eran mayor de 65 años.

En este sentido, es clave aclarar que otro de los obstáculos fundamentales de la empresa alimenticia, pero de las recuperadas en general, es la subordinación a un mercado que ajusta constantemente los precios y sin acceso al crédito los coloca en una situación de mayor debilidad que cualquier empresa capitalista.

Se realizaron inversiones en mantenimiento y puesta en valor de instalaciones que ya existían: repararon dos cámaras de frío y realizaron el mantenimiento de las maquinas, esto implica gastos considerables. A su vez, lograron comprar dos camionetas para el reparto.

Nunca tuvieron que bajar las retribuciones en términos nominales, pero si en 2021 no las pudieron aumentar lo cual significa una pérdida en términos reales, con el nivel de inflación anual cercano al 100%.

Alquilaron el edificio próximo al predio recuperado. Lo usan para depósito de insumos, esto les brinda la posibilidad de *stockearse* de insumos. La decisión de alquilar la tomaron a lo largo de varias asambleas que les llevó un año y medio, finalmente alcanzaron el consenso de todos los asociados. Tienen el proyecto de la venta mayorista de productos de panadería y para eso este segundo local es clave.

188

En síntesis, venden un producto competitivo, han realizado inversiones fundamentales y tienen una mirada amplia sobre el negocio. Sin embargo, siempre se encuentran en desventaja porque quienes les imponen los precios y aumentan los costos son otros actores del mercado, mientras que ellos no pueden trasladar automáticamente esos aumentos a las ventas.

5. La experiencia participativa

En las cooperativas de trabajo existen dos instancias de conducción. Por un lado, la asamblea de socia/os, órgano soberano que identifica la organización con un asociado un voto, y como obligación sólo tiene que realizar dos encuentros anuales. Por otro lado, el Consejo de Administración elegido por la totalidad de la/os asociada/os en forma democrática. El Consejo de Administración es el órgano social encargado de gestionar el funcionamiento de la empresa según el mandato de la asamblea, el estatuto y las leyes que los regulan. El mínimo de

miembros es de tres consejeros: presidente, secretario y tesorero. Sus funciones incluyen la designación de responsables, el establecimiento de los reglamentos, la planificación, la aprobación del presupuesto, el apoyo en la obtención de recursos, circulación de la información, y si corresponde, designar comisiones de ejecutar o seguir las actividades (Vuotto y Fardelli, 2012).

El Consejo de Administración de La Litoraleña tiene funciones de seguimiento de las decisiones operativas decididas en la asamblea, por ejemplo, compras, inversiones, uso de subsidios. Las tareas que realizan son planificación, rendiciones, ventas, proyecciones, precios de venta, cuestiones disciplinarias y se informa y decide sobre la agenda de la semana (visitas a la legislatura, capacitaciones, relaciones con la comunidad, con Federaciones y cooperativas, etc.) donde se define quienes van a cada evento. Se reúnen una vez por semana y en caso de urgencias.

En la cooperativa alimenticia se realiza por lo menos una asamblea al mes en las que fundamentalmente el Consejo de Administración rinde cuentas y se discuten los temas del momento. Los niveles de participación son altos. A su vez, se realizan las asambleas requeridas por la ley que son las dos asambleas anuales. Igual que en otras recuperadas la participación no es un tema saldado. “Es más fácil convocar una asamblea por un tema interpersonal que por el balance” (entrevista a trabajador 1, recuperada alimenticia, 2023).

Desde el inicio de la cooperativa hubo tres cambios en el Consejo de Administración. El primero fue el de la constitución de la cooperativa que duró tres años, luego una segunda elección en la que se decidieron colectivamente los criterios democráticos sobre qué y cómo elegir. Y el tercer Consejo, que es el actual, sumó la discusión de la necesidad de rotación de los cargos de gestión institucional, y se logró:

En el Consejo actual se sumaron compañeros nuevos que no habían vivido la experiencia, se reincorporaron compañeros del primer consejo y los que siguen acompañando (Entrevista a trabajador 1, recuperada alimenticia, 2023).

El Consejo de administración está conformado por el presidente, secretario, dos vocales, y síndico titular y suplente. El rol del síndico es garantizar el control interno y democrático de la cooperativa. Los cargos del Consejo no son pagos, es entonces una responsabilidad que se suma a las tareas que siguen realizando en la planta.

Más allá de las rotaciones institucionales es importante destacar que en los tres Consejos se logró la continuidad de un proyecto político de largo plazo, factor fundamental para la consolidación. En este sentido, lo que se observa es la existencia de un objetivo consensuado de largo plazo sobre la cooperativa que no se modifica con los cambios de representantes.

Además de la asamblea y el Consejo cuentan con un dispositivo innovador, el Consejo de Administración ampliado. Espacio en que se reúnen periódicamente los consejeros con los responsables de los sectores para definir cuestiones relativas a la gestión cotidiana.

Otro dispositivo innovador de la cooperativa lo constituye la elección democrática por asamblea de los roles de responsables de área, que son roles de control directo del trabajo. Esto supone una ruptura importante con respecto a los criterios con los que se define la estructura jerárquica en la empresa capitalista anterior y permite desburocratizar la organización al hacer ascender a personas según su compromiso y responsabilidad y no sólo en función de su antigüedad, capacitación y/o estudios.

190

6. Las redes que construye con otros actores

La bibliografía (De Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Deux Marzi, 2014; Fajn, 2003; Vieta, 2012, Fernández Álvarez, 2012; Kasparian y Rebón, 2020; Ruggeri, 2009, 2019) alude a la importancia de las redes de colaboración y apoyo mutuo en el éxito de las experiencias, fundamentalmente la integración que brinda un movimiento social.

La cooperativa alimenticia tiene vínculos con el cooperativismo más tradicional como cooperar (Confederación Cooperativa de la República Argentina¹⁷), desde el inicio participan en FACTA (Federación Argentina de Cooperativas de trabajadores autogestionados), tienen buena relación con FEDECABA¹⁸ (Federación de Cooperativas Autogestionadas de Buenos Aires Para Otra Economía), el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC). Se vinculan comercialmente con las cooperativas de consumo como La Yumba, y la UTT (Unión de Trabajadores de la Tierra) a las que les venden. En el local venden productos de la Cooperativa de Trabajo Torgelón que produce embustidos en la Ciudad de Buenos Aires y de Séptimo Varón. Los insumos de limpieza los adquieren en Burbuja Latina¹⁹, la ropa de trabajo en Puporé²⁰ y el nuevo logo de la Cooperativa lo hizo una cooperativa de diseño Tinta Azul.

Desde el inicio tienen una articulación estrecha con la comunidad sobre todo con las organizaciones barriales. De esa relación nació un proyecto de armar una precooperativa para la distribución de alimentos. A su vez, con el fallo en contra de la Justicia decidieron reactivar la relación con la comunidad: hicieron ciclos de cine en la fábrica por los 20 años de la crisis del 2001 y reforzaron las visitas que siempre realizaron con diferentes personalidades, escuelas y organizaciones. También dan clases en un Bachillerato Popular. Se relacionan con diferentes Universidades, escuelas, e investigadora/es de diferentes partes del mundo, que visitan la empresa, recorren y charlan con los trabajadores asociados.

Durante la pandemia tuvieron acceso a la Línea 1 COVID del Programa de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo y Empleo de la Nación, que duró poco tiempo, el monto era menor que lo que se les dio a las empresas privadas y los aportes fueron intermitentes, durante algunos meses de la pandemia.

¹⁷ Cooperar: <https://acortar.link/VZFIF5>.

¹⁸ <https://fedecaba.org/inicio/>

¹⁹ <https://www.essapp.coop/cooperativa-burbuja-latina-ltda/cooperativa-burbuja-latina-ltda>

²⁰ <https://www.essapp.coop/cooperativa-de-trabajo-pupore/sede-cooperativa-de-trabajo-pupore>

Durante este año (2023) recibieron el Programa de Reactivación y Desarrollo Productivo Cooperativo (REDECO) del Ministerio de Producción de la Nación y el INAES con ese dinero piensan comprar dos camionetas nuevas para la distribución.

A su vez, participaron de un programa del Gobierno de la Ciudad de distribución en barrios que compartieron con Torgelón y Séptimo Varón, en el que distintos negocios tenían una orden de compra para gastar en determinados establecimientos de la zona e indirectamente les fue provechoso porque les compraban productos.

Realizan tareas de pasantías con estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la UBA que cursan sus instancias profesionales. Generalmente las propuestas no son beneficiosas para la empresa, sino que más bien es algo que les suma a los estudiantes. Además, firmaron el Convenio con el INTI para reforzar las tareas de control de calidad.

Todas estas redes que se establecen con la comunidad suponen la construcción de relaciones que fortalecen la autogestión al dar a conocer la experiencia y nutrirse de aprendizajes y otras miradas de la gestión que le permiten consolidarse e innovar.

192

7. La gestión del trabajo asociado

El neoliberalismo supuso transformaciones que generaron un fuerte impacto en las relaciones laborales y las estrategias de gestión de los recursos humanos. Fundamentalmente significó la pérdida de los derechos adquiridos por la/os trabajadora/es, la fragilizaron de las relaciones laborales y la desigualdad social.

Köhler y Artiles (2010) señalan que el impacto en las modalidades de la gestión de los recursos humanos implica la existencia de un entorno hipercompetitivo en el que se encuentran las empresas, las nuevas tecnologías de información y comunicación que ofrece posibilidades para una gestión participativa y comunicativa y la creciente individuación de las relaciones laborales. En este marco, denominan recursos humanos además de las personas que trabajan, al

proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.

Singer (2008) plantea que en términos de gestión una empresa de la economía social debería ser totalmente diferente a la de una empresa orientada al lucro. Los sustentos de la gestión alternativa son: la desconcentración de decisiones (desburocratización), la circulación horizontal de la información, el control más transparente y la mayor participación del colectivo en las decisiones.

En la empresa alimenticia en lo relativo a la rotación del trabajo hubo cambios de responsables que se votaron por asamblea. En las funciones de la planta en forma constante modifican los puestos de trabajo, fundamentalmente, los trabajos más pesados que son de ligado, de religado de la masa. En este sentido, comentan que están estudiando la posibilidad de automatizar algunos sectores de la planta y para eso realizan visitas a otras alimenticias cooperativas.

En lo referido a la capacitación, en el año 2022 todos los asociados se capacitaron y obtuvieron la certificación obligatoria en manipulación de alimentos para cooperativas. Además, tienen una cartelera con actividades de capacitación. “Hay resistencias no es que la gente se pone a bailar cuando le decís que hay capacitación” (Entrevista a trabajador 1, recuperada alimenticia, 2023). En este sentido, consideran que aún quedan muchos temas para fortalecer en lo relativo a capacitación, fundamentalmente en lo referido al uso de herramientas digitales y de programas de computación básicos como Excel o Word.

Todos los asociados pertenecen a la cooperativa y sólo contratan externamente un abogado y un contador, ellos son profesionales que no suelen ser asociados a las cooperativas pero que conocen del tema y están comprometidos con el proyecto.

No tienen un horario fijo de trabajo ya que se proponen objetivos en función de la demanda. La lógica del “justo a tiempo” toyotista (Coriat, 2000) se relaciona, en este caso, con la fabricación de un producto perecedero en el que los costos de los insumos significan gran parte de los gastos. Se repone stock sólo cuando ya se sabe

que hay ventas. Al mismo tiempo no superan el promedio de trabajo de la rama que es entre 8 y 9 horas por día.

Durante los tres primeros años realizaron una distribución igualitaria de las retribuciones de los asociados²¹, en 2019 algunos asociados comenzaron a cuestionar la existencia de diferenciales en las responsabilidades, compromiso de trabajo y tiempos de trabajo para algunas tareas.

Lo que buscamos es como un incentivo para ponernos las pilas... como para tratar de adquirir un poco más de dinero, quizás con el esfuerzo porque si es todo lo mismo el planteo era no, pero si es todo lo mismo, entonces era injusto que uno este 12 horas y otro en 4 horas y siempre tenga un problema. Entonces era un incentivo para la cuestión laboral. Porque si no entra la vagancia (Entrevista trabajador 2, alimenticia recuperada, 2019).

Finalmente, en 2023 retomaron el criterio de igualdad en la retribución de los asociados porque la diferenciación también generaba conflictos.

Al principio más que igualdad era que todos ganábamos poco. Y nunca fue un retiro tan importante como para en un momento decir, ahora unos van a aumentar. Pero fundamentalmente es un criterio que no está asociado a la productividad (Entrevista trabajador 1, alimenticia recuperada, 2023).

194

La mayor parte de los asociados poseen la misma antigüedad por eso también resulta más sencillo sostener la igualdad en la retribución. La inexistencia de diferenciaciones internas endógenas entre pares categoriales (nuevos – viejos, responsables o no) (Salgado, 2012) representa en este caso la posibilidad de construcción de un espacio social más democrático. Ahora bien, la igualdad luego de los debates citados, parece ser resultado de no saber cómo resolver el tema más que la decisión de un criterio solidario.

²¹ En las cooperativas de trabajo no hay salario hay una retribución por el trabajo entregado por los asociados (Basañes, 2010). El autor critica la idea de adelanto de retornos y considera que el pago es una retribución por el trabajo entregado por los asociados y no un retiro a cuenta de excedentes. “La retribución que reciben los asociados no es el saldo que le queda a la cooperativa después de cubiertos todos sus costos: es el derecho que tienen los asociados a cobrar por el trabajo entregado a la cooperativa en las condiciones que ella ha establecido” (Basañes, 2010, p. 4).

En lo referido a los montos de las retribuciones, durante 2023 pudieron aumentarlas considerablemente. El salario mínimo vital y móvil (SMVM) representa una referencia para ellos, sin embargo, al momento de la última entrevista retiraban más del doble del salario mínimo y se encontraban más cercanos a los salarios del convenio del gremio de pasteleros, al que pertenecían previamente, que es muy alto.

La cooperativa paga el monotributo y la mayor parte de los asociados siguen aportando a la obra social de pasteleros. Tienen seguro de accidente y de vida abonados por la cooperativa. Si bien no existe la figura de aguinaldo, cuando pueden se dan un bono que no necesariamente coincide con los meses de julio y diciembre, y lo hacen cuando cuentan con excedentes. Todos los días se almuerza en la fábrica lo que también constituye un derecho adquirido para los asociados.

Sólo dos asociados jubilados continúan trabajando y no han logrado plantearse mecanismos de mejora o compensación para aquellos que se retiran²².

En todo el período desde la recuperación sólo tuvieron un accidente de trabajo, ocurrió en la pandemia cuando eran pocos, un compañero limpió una maquina en funcionamiento y se lastimó la mano. Para la cooperativa fue muy duro, pero no fue grave. En este ámbito el cambio de paradigma es destacable, el objetivo de la cooperativa es generar empleo entonces, se pasa de una productividad impuesta externamente por el patrón, a una productividad consensuada impuesta por la asamblea. Justamente el accidente ocurrió durante la pandemia siendo menos trabajadores para cumplir con los pedidos.

En cuanto a la disciplina laboral el tema del reglamento genera muchas discusiones. La mayoría de las cooperativas han desarrollado reglamentos restrictivos para autorregularse, en este caso no lo han hecho.

²² Al pagar monotributo los trabajadores de cooperativas de trabajo acceden a la jubilación mínima lo cual significa una pérdida de derechos en relación con la situación previa de dependencia y la cantidad de años de aporte. En algunas cooperativas se empezaron a generar mutuales u otros dispositivos para compensar esta situación de desventaja en términos de derechos.

Venimos discutiendo mucho la necesidad de un reglamento interno. Por ahora usamos el sentido común. Por ejemplo hay compañeros que se enfermaron o murieron y la asamblea decidió ayudar a la familia. Una política bastante humana (Entrevista trabajador 2, alimenticia recuperada, 2019).

En la actualidad tienen el borrador de un reglamento, pero consideran que no se dio políticamente el momento para institucionalizarlo. Se guían por una serie de reglas generales cuyo límite general se basa en “no permitir ni robos ni violencia de ningún tipo”. Estas situaciones implican sanciones que van desde suspensiones hasta cese de retiro o despidos.

Ideológicamente no creo en el reglamento interno, creo que basta con la conciencia. Y cuando ocurre un conflicto algunos dicen, “pero cómo no tenemos reglamento”. Pero dijimos 8 millones de veces que no se pueden trompear, lastimarnos, o dañar un producto (Entrevista trabajador 1, alimenticia recuperada, 2023).

Esta reflexión supone un debate interesante sobre los mecanismos de control autoimpuestos para un colectivo de trabajo autogestionado. En esta cooperativa, no sin dificultades, aún logran construir una democracia autogestionada y autorregulada.

La gestión del trabajo asociado que se plantea en la empresa recuperada se sostiene sobre la base de una mixtura entre las adecuaciones posibles y las heredadas. El proceso de trabajo y la tecnología no pueden ser modificados, pero se realizan adecuaciones, retoques y transformaciones en lo atinente a procesos de desburocratización, la capacitación para todos los asociados y la participación del colectivo en las decisiones asamblearias donde se decidió, por ejemplo, el crecimiento de la empresa.

8. Innovaciones sociales en la gestión del trabajo

Decíamos en el marco teórico que las innovaciones sociales en las empresas recuperadas cumplen la función de adecuar métodos, técnicas y estrategias heredadas hacia un modelo de participación democrático y centrado en las personas. En el caso analizado se encontraron tres dispositivos innovadores.

En la empresa recuperada alimenticia se lleva adelante un proceso de planificación participativa que consiste en reuniones regulares y frecuentes entre los responsables de los distintos sectores y el Consejo de Administración.

La planificación tradicional es de carácter estrictamente técnico e instrumental. Se ciñe fundamentalmente a lo económico e ignora lo político. Y forma parte de los dispositivos de control, la rigidez de las estructuras y las perspectivas a largo plazo utilizados la administración en las décadas posteriores a la posguerra (Boltansky y Chiapello, 2002).

Cuando se habla de planificación se habla de planificación operativa o estratégica, vinculada a lo presupuestario. ... la modalidad es lo que hace la diferencia. Qué grado de participación, involucramiento, de transferencia y aprendizaje tecnológico significa la posibilidad de una participación no direccionada verticalmente si no más horizontal. (Entrevista trabajador 1, alimenticia recuperada, 2019).

Por el contrario, el dispositivo de la planificación participativa cobra relevancia en su dimensión política, el proyecto autogestivo coloca la autonomía y la participación colectiva en la toma de decisiones, sobre la base de la lógica del poder compartido de redistribución de fuerzas interna y la contribución de los diferentes actores. En la alimenticia comenzaron con el dispositivo durante la toma:

el primer ejercicio. ... tendiente a alguna planificación obrera fue ese, de determinar la tasa de ganancia, la masa plusvalía básicamente. Eso lo hicimos afuera. Agarramos una calculadora, un papelito y ahí con los compañeros en la puerta de la ocupación. La semana que se comenzó a trabajar, se hizo una producción el lunes, el martes ya nos juntamos en un ámbito que llamamos de "planificación". Entonces la idea era: los lunes/martes...hacíamos la reunión de proyección y los viernes nos juntamos a evaluar a ver cómo fue la semana" (Entrevista trabajador 1, alimenticia recuperada, 2019).

Esta adecuación de métodos representa el aprendizaje de tecnologías organizacionales y la transferencia al colectivo de los miembros de la organización.

La planificación participativa demanda un camino para reunificar la gestión con la democracia interna, lo operativo con lo estratégico, lo económico con lo político, de la mano de la acción colectiva organizada, de la coordinación general y la creación de espacios y procesos renovados.

A mí me gustaba el término de planificación por una cosa política. Quien planifica son los trabajadores. Antes era una imposición de la patronal (Entrevista trabajador 1, alimenticia recuperada, 2019).

En la planificación se reunifica lo estratégico y lo operativo, lo político y la gestión. Se articulan actores e integran en nuevos de espacios organizativos.

Otra de las innovaciones halladas refiere al citado Consejo de Administración ampliado. Este dispositivo no proveniente de la legislación cooperativa, implica la introducción de instancias intermedias de gobierno que se propone combinar la conducción institucional con la gestión empresarial. Constituye una forma novedosa de gestionar este tipo de empresas cooperativas y un avance en la gestión democrática de organización. Configura un espacio organizacional en que se sutura una de las tensiones constitutivas de la lógica cooperativa (Bauni, 2022) entre democracia y eficiencia.

Teniendo en cuenta que una de las características centrales de la recuperación de empresas fue la desaparición de las figuras intermedias ocupadas por trabajadora/es jerárquicos y administrativos (Fajn y Rebón, 2005) la existencia de instancias intermedias de gestión supone que la conducción empresarial representa un intento de descomponer la horizontalidad y encontrar nuevos mecanismos y personificaciones jerárquicas.

La implementación del Consejo de Administración Ampliado tiene efectos sobre diferentes ámbitos organizacionales. En primer lugar, permite ganar consenso en las decisiones, en segundo lugar, logra recabar información de aquello que sucede en la fábrica y, en tercer lugar, permite que no se cristalice el Consejo de Administración como una elite aislada de la cooperativa que toma decisiones alejadas de la realidad.

En definitiva, la innovación se relaciona con la toma de decisiones, tanto en lo que hace a la democracia interna como a la gestión del trabajo. Tiene incidencia en diversos campos, pero fundamentalmente se ocupa de zanjar las tensiones que se producen entre lo político institucional y lo económico.

Si bien este dispositivo puede ser una emulación de lo que sucede en las grandes empresas donde los diversos sectores se reúnen para la toma de decisiones, en este tipo de organizaciones el impacto es central. La innovación sutura las dos esferas de la cooperativa que no sólo se manejan con diversas lógicas, sino que además son mutuamente dependientes. Los riesgos del desequilibrio pueden hacer que se lleve adelante una democracia sin desarrollo de un bien o servicio poniendo en riesgo la existencia de la organización; o, por el contrario, se consoliden burocracias escindidas de las bases, o se divorcie la base social del movimiento y se genere una representación formal.

De esta manera, la empresa colectiva consigue ser más eficiente al lograr articular en un espacio organizacional de decisión democrática las cuestiones referidas al carril económico sin dilaciones.

La última de las innovaciones sociales que ocurren en esta fábrica se relaciona con la votación por asamblea de los responsables de los sectores. Este dispositivo supone la introducción de la gestión democrática en el proceso de trabajo. Se plantea una modificación clave en las jerarquías internas que permite introducir la decisión colectiva y la democratización los roles de supervisión y control. Las jerarquías en el proceso de trabajo se reconstruyen a través de estructuras similares a la empresa anterior (orientada al lucro), replicando puestos con funciones análogas que se llevan adelante con asociada/os dispuesta/os a comprometerse con el proyecto autogestivo. La votación de responsables por compromiso supone una innovación en relación la empresa anterior donde los mecanismos democráticos de ascenso en la jerarquía no existen. Esto a su vez, dificulta también las formas adaptadas de gestión de cuadros (Vieitez y Dal Ri, 2001) que escinden las capas jerárquicas del colectivo que gestionen la empresa como los anteriores patrones.

Las tres innovaciones organizacionales citadas son intentos claves por pensar formas alternativas de organización de la autogestión, configuran pruebas y experiencias de técnicas, estrategias y dispositivos, diferentes a las del capital, de gestionar más democrática, participativa y solidariamente el trabajo.

9. Consideraciones finales

La reconstrucción del caso de la empresa recuperada La Litoraleña permite observar su reproducción ampliada durante sus más de ocho años de gestión. Entre los factores de consolidación se encontraron: la continuidad productiva mayor a dos años, el colectivo laboral se ha sostenido desde el momento de la fundación, las retribuciones son superiores al salario mínimo, vital y móvil, los trabajadores/as asociados registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud, hay autoridades electas y realización periódica de asambleas, y no hay trabajadores no asociados.

En el análisis se han encontrado otras fortalezas o logros de la cooperativa para destacar. En primer lugar, la hegemonía política de un sector que logra plantear un proyecto autónomo a largo plazo, sin depender de los gobiernos de turno o de un cliente en particular. A su vez, la fuerte y sostenida relación con la comunidad en diferentes formatos vecinos, organizaciones barriales, universidades, los gobiernos nacional y local y las diversas políticas públicas, ese enraizamiento social también genera un entorno que consolida la experiencia.

Las cuestiones pendientes refieren, en primer lugar, a lo judicial sin resolver. El tema de la propiedad hace difícil proyectarse a largo plazo. A su vez, tienen falencias en el control de calidad y no han podido construir un sistema informático que sistematice las complejidades de la planificación participativa, la producción y la venta. Y al igual que el resto de las empresas recuperadas poseen una debilidad financiera fundante, ya que dependen del mercado tanto en los insumos como los precios que deben imponer a sus clientes.

En el futuro se juegan una carta importante que supone solucionar el conflicto jurídico. Si se gana el conflicto, significaría mantener el espacio de la fábrica. Una

opción intermedia implica resignar una parte de la fábrica, pero continuar como unidad productiva. La tercera opción supone tener que relocalizar la fábrica y en ese caso probablemente algunos asociados ya no quieran seguir porque eso implicaría una inversión. En las tres opciones siempre tienen presente continuar con el proyecto autogestionado como cooperativa, lo que indica también la existencia de un proceso consolidado.

Cuando consultamos que es para ellos una cooperativa exitosa; responden que es aquella que:

logra mantener puesto de trabajo genuinos y asociado a eso con la mejor calidad de vida de los integrantes. Y como un complemento importante con una inserción en la comunidad que permita un desarrollo autosustentable. Por supuesto que nadie se lastime y ni nadie sea infeliz yendo a trabajar cosa que es un objetivo utópico y que existan herramientas e instancias como las asambleas donde discutir cuestiones más amplias que nos cruzan transversalmente como las cuestiones de género, los prejuicios y el racismo. Y donde como instancia superior se pueda ser parte de un proceso de cambio social más profundo. Estas experiencias si tienen un valor más allá de lo que puedan resultar económica o financieramente o incluso hasta mantener los puestos de trabajo, es esta experiencia de gestión de los medios de producción que hacen los propios trabajadores recuperada y cooperativas. Esa experiencia va juntando un conocimiento de experiencia y saber hacer colectivo... que son como lo más a mano y más práctico que tenemos en este momento, que hay como cambio en profundidad del sistema capitalista. Sabiendo que ese objetivo a corto plazo no se puede cumplir” (Entrevista trabajador 1, alimenticia recuperada, 2023).

Todos los factores de consolidación planteados en el artículo aparecen en esta cita resumidos de modo claro y explícito. La Litoraleña es una experiencia de consolidación autogestiva porque ha logrado dar a ex trabajadores asalariados, en defensa de sus puestos de trabajo, el saber hacer de la gestión colectiva así como la posibilidad de pensar otra forma de llevar adelante un proyecto alternativo de gestión del trabajo. A su vez, las innovaciones sociales que cristalizan son prácticas comunitarias vinculadas a prácticas concretas que plantean un sentido común

alternativo al neoliberal, y que promueven la transformación de la sociedad, proponen un modelo y una trayectoria de cambio social.

¿Cómo se cita este artículo?

BAUNI, N. (2024). El caso de la empresa alimenticia recuperada La Litoraleña: sustentabilidad, innovaciones organizacionales y gestión del trabajo asociado. *Argumentos. Revista de crítica social*, 29, 172-206. [link]

Referencias Bibliográficas

Basañes, C. C. (2010). *Análisis crítico sobre la relación entre la cooperativa de trabajo y sus asociados* (Documento de Trabajo N° 69). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.

Bauni, N. (2022). *Innovar y autogestionar. La organización del trabajo en las empresas recuperadas*. Teseo.

<https://www.teseopress.com/innovaryautogestionar/>

Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990. En *El nuevo espíritu del capitalismo* (pp. 106-137). Akal.

Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria, *Otra Economía*, 2(3), 41-57.

Coriat, B. (2000). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la industria japonesa*. Siglo XXI.

de Sousa Santos, B. y Rodríguez, C. (2011). Para ampliar el canon de la producción. En B. de Sousa Santos (Coord.), *Producir para vivir: los caminos de la producción no capitalista* (pp. 15-62). Fondo de Cultura Económica.

Deux Marzi, M. V. (2014). *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 de Doctorado). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Fajn, G. (2003). *Fábricas y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Centro Cultural de la Cooperación.

Fajn, G. y Rebón, J. (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Herramienta*. <https://www.herramienta.com.ar/?id=300>

Fernández Álvarez, M. I. (2012). Ocupar, resistir, producir, sostener. El problema de la sustentabilidad en las experiencias de gestión colectiva del trabajo. *Revista Osera*, (7), 1-14.

<https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/osera/article/view/5773>

Fernández Álvarez, M.I. (2017). *La política afectada: experiencia, trabajo y vida cotidiana en Brukman recuperada*. Prohistoria.

Gandulfo, A. (9 de enero de 2018). La otra economía: cooperativa de trabajo La Litoraleña. *IADE*. <https://www.iade.org.ar/noticias/la-otra-economia-cooperativa-de-trabajo-la-litoralena>

Itzigsohn, J. y Rebón, J. (2015). The recuperation of enterprises: defending workers' lifeworld, creating new tools of contention. *Latin American Research Review*, 50(4), 178-196.

Kasparian, D. (2013). De alianzas y solidaridades. Las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. *OSERA* (8), 1-16. http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_08/De_alianzas_y_solidaridades.pdf

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). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Kasparian, D. y Rebón, J. (2020). La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (98), 213-246. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_9808_Kasparian.pdf

Köhler D. y Artiles A. (2010). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Delta Publicaciones.

La Jefa de estado promulgó la ley de quiebras. (29 de junio de 2011). *Casa Rosada*. <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/archivo/25204-la-jefa-de-estado-promulgo-la-reforma-a-la-ley-de-quiebras>.

Michellini, J. J. (2019). *La metrópolis creativa. Innovaciones sociales en América Latina y el Sur de Europa*. Catarata.

Novaes, H. (2015). *El fetiche de la tecnología: la experiencia de las empresas recuperadas*. Peña Lillo, Ediciones Continente.

Novaes, H. y Dagnino, R. (2006). El proceso de adecuación socio-técnica en las fábricas recuperadas: algunas generalizaciones a partir de visitas a ocho empresas. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 6(12), 249-271.

Partenio, F. (2016). La construcción de modelos de gestión colectiva del trabajo: las significaciones de la sustentabilidad y la solidaridad en empresas recuperadas. En M. I. Fernández Álvarez (Ed.), *Hacer juntos(as): dinámicas, contornos y relieves de la política colectiva* (pp. 173-198). Biblos.

Partenio F. y Ruggeri A. (2018). *Empresas recuperadas y cooperativas de trabajadores en América Latina. Conceptos en debate. Red Latinoamericana de investigadores en Empresas Recuperadas y Cooperativas de trabajadores*. Programa Cooperativismo y Economía Social en la Universidad (SPU, Ministerio de Educación y Deportes de la Nación).

Ressel, A. B., Silva, N. C., Coppini, V. y Nievas, M. (2013). *Manual teórico-práctico de Introducción al Cooperativismo*. UNLP.

https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/55965/Documento_completo.pdf?sequence=1

Ruggeri A. (2009). *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.

Ruggeri, A. (Coord.). (2014). Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014: las empresas recuperadas en el período 2010-2013. Seube. https://base.socioeco.org/docs/informe_iv_relevamiento_2014.pdf

Ruggeri, A. (Coord.). (2018). Informe VI. Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018. Seube. <http://seube.filo.uba.ar/sites/seube.filo.uba.ar/files/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf>

Ruggeri A. (2019). Empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina: autogestión. Transformación socio-técnica e innovaciones sociales. En J. J. Michelinei, *La metrópolis creativa. Innovaciones sociales en América Latina y el Sur de Europa*. Catarata.

Ruggeri, A. y Martínez, F. (2020). *Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas durante la pandemia: impacto sanitario y productivo y alcances de las medidas de asistencia del Estado*. (Informe de encuesta nacional). INAES.

Salgado, R. M. (2012). Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. *Argumentos*, (14). <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/argumentos/article/view/897/783>

Singer, P. (2008). Economía solidaria. *Estudios avanzados*, 62(22), 289-314.

Stake, R. (2013). Estudios de casos cualitativos. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Coords.), *Las estrategias de investigación cualitativa* (154-197). Gedisa.

Gentile, E. (5 de octubre de 2017). Trabajadores de La Litoraleña tomaron la fábrica: denuncian despidos y "vaciamiento". *Infobae*.
<https://www.infobae.com/2015/11/05/1767189-trabajadores-la-litoralena-tomaron-la-fabrica-denuncian-despidos-y-vaciamiento/>

Trincherro, H. (2009). De la exclusión a la autogestión. Innovación social desde la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT). En A. Rugeri (Coord.), *La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza* (pp.19-48). Cooperativa Chilavert.

Vázquez, G. (2015). *Gestión de empresas sociales en Europa: aprendizajes para las organizaciones de la economía social y solidaria de Argentina. La economía social en el cruce de alternativas a la economía hegemónica. Aplicaciones al campo urbano: conceptos, políticas e indicadores*. Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Vieitez, C. y Dal Ri, N. S. (2001). *Trabalho asociado. Cooperativas e empresas de autogestão*. DP & A.

Vieta, M. (2012). Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores. En A. Ruggeri (Coord.), *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Departamento de Ciencias Antropológicas.

Vuotto, M. y Fardelli, C. (2012). *Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social* (Documento 79). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

Wright, E. O. (2015). *Construyendo utopías reales*. Akal.