

## Índice

### **Presentación.....7**

“Balbino Arizu, el Rey del vino” y la inserción de su empresa en la economía vitivinícola de Mendoza (1883-1930)

### **Ana María Mateu.....13**

Precios, Salarios, Peronismo y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos (1938-1958)

### **Eduardo Martín Cuesta.....53**

Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico. El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de Buenos Aires, (1946 – 1955)

### **Luis La Scaleia.....81**

O Corporativismo Empresarial, e o Estadono Desenvolvimento Industrial: uma análise comparada entre Argentina e Brasil no período entre 1956 e 1978

### **Marlon Brisola y Moisés Villamil Balestro.....133**

Sustentabilidad de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: Chilavert Artes Gráficas

### **María Teresa di Salvo.....175**

## Reseñas

Dávila L. de Guevara, José Camilo; Dávila L. de Guevara, Carlos; Grisales Rincón, Lina y David Schnarch González. *Lo social y lo económico: ¿Dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)*. Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2011, 282 pp.

### **Luis Fernando Molina Londoño.....211**

Abiuso, Marina y Vallejos, Soledad. AMALITA. *La biografía*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2013, 351 pp.

**María Elena Stella.....219**

**Normas para publicación.....225**

# **Sustentabilidad de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: Chilavert Artes Gráficas**

María Teresa di Salvo  
UBA – FCE - CEEED

## **Resumen**

En la Argentina, la reestructuración de la economía durante la década de 1990, dio lugar a una estructura social mucho más diferenciada y al surgimiento de prácticas sociales novedosas. De todas ellas, sólo las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores han perdurado a lo largo de estos años. Actualmente, el proceso de recuperación de empresas continúa por lo que cabe preguntar qué factores hacen a la sustentabilidad de las mismas. A partir del análisis de Chilavert Artes Gráficas, se indagará acerca de la vinculación que tiene esta sustentabilidad con la cultura de la organización de esta empresa. La metodología de estudio de caso fue elegida porque este proceso se visualiza complejo y heterogéneo.

## **Palabras Claves**

Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, Cultura Organizacional, Sector gráfico, Sustentabilidad

## **Abstract**

In Argentina, the restructuration of the economy during the ninety decade, generated a much more differentiated social structure and the development of novel social practices. Among them, only de Companies Recovered by its Workers have lasted throughout these years. At present, the process of companies' recovery continues thus it is possible to ask what factors make them sustainable. The aim is to analyze the relationship between this sustainability and the

organizational culture of Chilavert Artes Gráficas. We choose case study methodology because this process is too complex and heterogeneous.

## **Key words**

Companies Recovered by its Workers, Organizational Culture, Graphical Sector, Sustainability

## **1. Introducción<sup>1</sup>**

Los procesos de transferencia de empresas a sus empleados en forma de cooperativa de trabajo, han suscitado un interés creciente como objetos de estudio tanto en Latinoamérica como en Europa.<sup>2</sup> Las cooperativas, consideradas como promotoras de la equidad y la democratización de las relaciones económicas, son un factor efectivo de inclusión social.<sup>3</sup> Particularmente durante las etapas de crisis se transforman en una herramienta de lucha contra el desempleo. Este trabajo pretende analizar estas experiencias de transferencia de empresas en la Argentina conocidas como recuperación de empresas por sus trabajadores.

En nuestro país, las reformas estructurales de los años noventa generaron procesos de exclusión, marginación social y precarización

---

<sup>1</sup> Este trabajo es producto de la investigación llevada a cabo entre octubre de 2008 y diciembre de 2012.

<sup>2</sup> Según un informe de la Confederación Europea de Cooperativas de Trabajo, en 2012 más de 150 empresas de ese continente -que estaban a punto de desaparecer- han sido transferidas con éxito a sus empleados en forma de cooperativa de trabajo. [www.nuevatribuna.es/cooperativas](http://www.nuevatribuna.es/cooperativas), s/p, disponible 7 de agosto 2013. En los últimos años, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) han promovido fuertemente el cooperativismo.

<sup>3</sup> Mogrovejo, Rodrigo, Mora, Alberto y Vanhunegem, Philippe (eds), *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*, La Paz, OIT, 2012, p.14.

laboral que dieron lugar a una estructura social mucho más diferenciada y al surgimiento de prácticas sociales novedosas como las asambleas barriales, movimientos de desocupados, clubes de trueque o empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT de aquí en más). Muchas de estas manifestaciones fueron desapareciendo con el tiempo, mientras que las ERT<sup>4</sup>, se convirtieron en un fenómeno más perdurable.

El proceso ya lleva una década y cabe afirmar, en primer lugar, que las ERT no deben ser entendidas sólo como testimonio de una etapa dramática signada por la crisis de 2001. En segundo lugar, debe destacarse que han demostrado que es posible mantener la producción de las empresas bajo formas autogestivas.

A partir del relevamiento de los trabajos más representativos sobre el tema se puede concluir que los protagonistas de estas vivencias se siguen considerando trabajadores “*no somos empresarios ni comerciantes*”.<sup>5</sup> Lo particular de estas experiencias es que deben ser autosustentables porque siguen siendo empresas aunque con otro tipo de gestión y objetivos. La gestión hace referencia a los componentes administrativos de la organización empresaria que involucra una dimensión estratégica, lo cual implica, velar porque toda la organización funcione debidamente como una unidad integrada; manejar la relación con los clientes; tareas de coordinación y control; interpretación del entorno para adecuar la producción.

Este trabajo pretende reflexionar sobre los factores que hacen a la sustentabilidad de las ERT, por lo que se indagará acerca de su dimensión empresaria. Estas empresas han logrado mantener la producción, y, en algunos casos, incluso incrementarla durante estos años, lo que plantea algunos interrogantes, entre ellos qué las hace viables. Entendemos, en líneas generales, que una empresa es viable si ha logrado algún grado de competitividad y cierta inserción en su rama de actividad.

---

<sup>4</sup> Este proceso se ha verificado también en otros países de la región como Brasil y Uruguay. Se pueden consultar autores como Ghibaldi y Novaes para Brasil, y Martí y Rieiro para Uruguay.

<sup>5</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

Como unidades productivas, las ERT debieron enfrentar el problema de volver a insertarse en relaciones de mercado tras la quiebra, vaciamiento o inviabilidad de la empresa que funcionaba bajo las reglas de la firma capitalista tradicional. Las ERT forman parte de cadenas productivas; producen y consumen servicios y materias primas de otras empresas de la misma rama de actividad.<sup>6</sup>

Para viabilizar la investigación se ha elegido la metodología del estudio de caso ya que el proceso de recuperación de empresas se visualiza complejo y heterogéneo. Analizarlas a priori dentro de teorías globalizantes (ya sea, la “imposibilidad de gestión en mano de los trabajadores” o “generan procesos de autoexplotación”) produce tal nivel de generalidad que compromete la comprensión del fenómeno. Por lo tanto, la propuesta es estudiar a la empresa Chilavert Artes Gráficas en articulación con el sector donde está inserta ampliando de esta manera la posibilidad de analizar sus estrategias como unidad productiva y de entender qué factores influyen en su sustentabilidad. Se seleccionó este caso porque Chilavert ya se ha convertido en un símbolo del proceso de recuperación de empresas en la Argentina.

Se analizará la cultura de la organización de esta empresa porque ella constituye la clave para comprender su identidad. La identidad es la forma de ser de una organización, la personalidad propia que permite identificarla, diferenciarla de las demás.<sup>7</sup> La hipótesis preliminar es que

---

<sup>6</sup> Ruggeri, Andrés, “Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión”, *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, [www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/ruggeri.html](http://www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/ruggeri.html), julio 2007, p.2 disponible 25 de noviembre de 2008 y Martínez, Carlos Eduardo, “Límites y posibilidades del proceso de autogestión en Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Una aproximación desde la Antropología Económica” *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, [www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/martinez.html](http://www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/martinez.html), julio 2007, p.3 disponible 25 de noviembre de 2008.

<sup>7</sup> Ésta incorpora aspectos como las normas de trabajo y reglas de juego, comportamientos organizativos que incluyen las tradiciones y el lenguaje, las

la *nueva identidad* de la empresa condiciona en algunos aspectos negativamente el desempeño económico de la misma, poniendo en riesgo su viabilidad en el largo plazo de no mediar modificaciones en cuanto a la organización. Pero, paradójicamente, esa *nueva identidad* juega un papel central en su sustentabilidad.

El presente artículo consta de apartados, incluyendo esta introducción más la Referencias. En el segundo, Empresas Recuperadas, se examinan algunas cuestiones conceptuales y se analizan también brevemente, los orígenes y la evolución del proceso. El tercero, Chilavert Artes Gráficas, está estructurado en dos grandes subapartados: Identidad y Cultura Organizacional y Cultura Organizacional y Sustentabilidad. En él, se desarrolla el núcleo de la investigación: la exploración de los factores que hacen a la sustentabilidad de Chilavert Artes Gráficas. El último apartado corresponde a las Reflexiones Finales.

## 2. Empresas Recuperadas

Desde los márgenes del sistema, las ERT fueron modificando las formas de representación dando lugar a prácticas sociales alternativas, pasando del reclamo tradicional a la toma y recuperación de la plantas. En el intento de preservar su identidad social como trabajadores ocupados, sus nuevos propietarios fueron alterando esa vinculación identitaria durante el mismo proceso autogestivo. Si bien se siguen considerando trabajadores ya no se pueden definir por oposición a otro: el patrón. Pero les resulta difícil apropiarse de la condición de

---

relaciones entre los miembros y la filosofía empresarial. Bruno, Daniela, "Gestión organizacional". *Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, mimeo, 2003, p. 5 y Hernández, Gabriela y Cendejas, Gerardo, "Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el siglo XXI", en *Razón y Palabra* N° 52, Monterrey, 2006, [www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/hernandezcendejas.html](http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/hernandezcendejas.html), s/p., disponible 20 de septiembre 2012.

trabajadores-empresarios.<sup>8</sup> Asimismo, estas experiencias obreras se caracterizan por su ambivalencia: una intensa lucha de fuerzas entre la cooperación y la solidaridad y movimientos tendientes a la disgregación y los conflictos internos<sup>9</sup>.

## 2.1. Algunas precisiones conceptuales

No es fácil establecer paralelos sólidos entre las experiencias argentinas de control obrero del pasado y las que se produjeron en los últimos años.<sup>10</sup> Consideramos el surgimiento de la “empresa recuperada” ligado a un determinado momento histórico -fines de los noventa- que se construyó a partir de acciones presentes que fueron re- significadas. Estas experiencias “ampliaron las fronteras” de los medios ya existentes, por lo que las hemos considerado una innovación social dentro de los *repertorios de acción colectiva*.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Badenes, Daniel, “Una mirada comunicacional sobre las fábricas autogestionadas”, Universidad de la Plata, 2006, p.8, <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewFile/1117/995>, disponible 5 de de octubre de 2011.

<sup>9</sup> Hudson, Juan Pablo, “Empresa Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 76, diciembre 2012, p. 179.

<sup>10</sup> Magnani, Esteban, *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, 2003, p. 22 <http://www.estebanmagnani.com.ar/>, disponible 15 de agosto 2013.

Para el movimiento obrero argentino, la toma de la fábrica había sido siempre una medida tomada en el marco de un conflicto gremial. Una vez terminada la ocupación del lugar de trabajo, la empresa volvía a ser gestionada por sus dueños y/o gerentes. En el caso de las ERT la “toma” es una herramienta obligada para garantizar la continuidad de la fuente laboral, donde la única opción es volver a poner la fábrica en funcionamiento. *Segundo Informe del Relevamiento de Empresa Recuperadas* del Programa Facultad Abierta Facultad de Filosofía y Letras- UBA, 2004, p. 14 y 15.

<sup>11</sup> Los *repertorios de acción colectiva* serían el conjunto de los medios de que dispone un grupo, para movilizar sus recursos con el objetivo de lograr un fin común. Estos “repertorios” pueden ser “flexibles” donde se identifican



El término “Empresa Recuperada” es una categoría social, no económica ni jurídica.<sup>12</sup> Concepto que no es unívoco y sigue siendo objeto de discusión. El Tercer Informe del Programa Facultad Abierta considera como el principal común denominador de estas experiencias la formación de un sujeto de gestión colectiva en tránsito entre una unidad empresarial bajo gestión capitalista tradicional a una empresa de autogestión. Desde este punto de vista, no sería relevante el estatuto jurídico bajo el que se desarrolla su actividad.<sup>13</sup>

Estas empresas debieron buscar un marco jurídico que les permitiera un funcionamiento aunque más no sea precario. Producto del conflicto original, la gran mayoría de ellas ha elegido la forma jurídica de cooperativas de trabajo.<sup>14</sup>

---

imitación e innovación. La imitación se explica por el éxito de una determinada táctica; la innovación sería el resultado de una “ampliación de las fronteras” de los medios ya existentes, no sólo en términos instrumentales, sino también en términos de aprendizaje. Se ha utilizado el concepto de *repertorio de acción colectiva* para enfatizar los cambios en el “repertorio tradicional” asociado al peronismo. García, Amalia y Cavaliere, Sandra, “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”. En *Estudios Sociológicos* 73, vol. XXV, nro. 1. COLMEX, El Colegio de México, México, abril 2007, p. 3. [http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art\\_8\\_1160\\_8830.pdf](http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art_8_1160_8830.pdf), disponible 10 de octubre de 2009.

<sup>12</sup> Magnani, Esteban, “Hay en Buenos Aires 41 Empresas autogestionadas” [www.centrocultural.coop/...](http://www.centrocultural.coop/...), febrero 2010, s/p. disponible 5 de junio de 2010.

<sup>13</sup> *Tercer Informe del Relevamiento de Empresa Recuperadas* del Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras -UBA, 2010, p. 6.

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 22 y 23. Esta abrumadora mayoría se explica porque, en la práctica, lo más apropiado era utilizar la figura jurídica de la cooperativa de trabajo prevista en la vieja ley de quiebras. En el año 2007 se registraron 6.500 cooperativas de trabajo que representaban el 41% del total de cooperativas. Sólo 2,8% (alrededor de 185) tenían su origen en el proceso de recuperación de empresas. Vieta, Marcelo, “Las Empresas recuperadas por sus trabajadores como cooperativas de trabajo: Una breve mirada a las cinco características que distinguen el caso argentino” *Primer Encuentro Internacional de Debate. La economía de los Trabajadores: autogestión y distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007, p.2, [www.vieta.ca/thoughts/Primer\\_Encuentro.pdf](http://www.vieta.ca/thoughts/Primer_Encuentro.pdf), disponible 23 de agosto de 2013.

El grueso de las recuperaciones se produjo entre 2002 y 2004, en el contexto de la crisis del 2001. Posteriormente en un escenario con tasas de crecimiento del PBI y del empleo estas experiencias continuaron con porcentajes un poco menores que en el 2001.<sup>15</sup>

Los datos nos llevan a concluir que no podemos considerarlas meramente como un fenómeno residual, testimonio de una etapa dramática. Cabe preguntarse si son imitación de una táctica que se reveló exitosa en el pasado reciente y si son ahora una práctica que se ha instalado para quedarse dentro de los *repertorios de acciones colectivas*.

## 2.2. La evolución del proceso

Podemos identificar al menos dos etapas en la evolución del proceso de las ERT. A la primera la hemos denominado “etapa épica” que a su vez podemos dividir en dos fases. Una primera (2001/2003), “la toma” donde se constituye el mito fundador. Sin ninguna perspectiva estratégica, ni económica ni social, nació en defensa de una identidad estructurada más que en cuestiones simbólicas, en necesidades materiales: preservar la fuente de trabajo y asegurar el sustento. En esa etapa surge una “nueva identidad” producto de la interacción entre individuos y grupos. Revela el momento del paso de una lógica individual a una lógica colectiva. Son los años en que se desplegarán las estrategias de los trabajadores de las ERT para conseguir la expropiación de las unidades productivas.<sup>16</sup>

Una segunda fase (2004/2006) que se caracterizó por una “fuerte personificación de la fábrica” en los trabajadores que la componen. Ellos “*son*” la fábrica, no los recursos, las máquinas, tampoco las competencias que adquirieron en estos años, sino su voluntad subjetiva y

---

<sup>15</sup> Entre los años 2002 y 2004 se produjeron el 49,8% de las recuperaciones. Éstas crecieron casi un 30% entre 2005 y 2010 arrojando para esta última fecha un total de 205 ERT. *Tercer Informe*, op.cit., p. 7, 8 y 12.

<sup>16</sup> Estos conceptos son afirmados por una serie de autores. Ver, Fajn, Vigliarolo, Badanes, García y Cavaliere, entre otros. Para Hudson, las acciones puestas en marcha no presentan ni un carácter *defensivo* ni *ofensivo* sino un carácter eminentemente *constituyente*. Hudson, op.cit., p. 164.

compartida de volver a poner en funcionamiento un proceso productivo que había sido interrumpido. Es la voluntad de querer persistir. A partir de 2007 estarían transitando una segunda etapa la “de la identidad y la afirmación plena”. Esta es una fase crucial para las ERT: o dan un salto cualitativo o su destino será desaparecer.<sup>17</sup>

### 3. Chilavert Artes Gráficas

La imprenta Chilavert Artes Gráficas<sup>18</sup> está ubicada en Chilavert 1136, en el barrio de Pompeya de la ciudad de Buenos Aires, considerado un manchón territorial de la industria gráfica.<sup>19</sup> Las instalaciones pertenecían a Gaglianone S.A., empresa familiar fundada

---

<sup>17</sup> Vigliarolo, Francesco, “Las etapas del cambio” en *Empresa Recuperadas Argentinas. Análisis y Trayectorias desde 2001 Hasta la Actualidad* Informe de Investigación, Universidad Nacional de General San Martín, 2008, p. 112 a 116 [www.tau.org.ar/upload/.../Informe\\_2008\\_ER\\_ES.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/.../Informe_2008_ER_ES.pdf), disponible 8 de noviembre de 2008.

<sup>18</sup> A cifras del 2010, en la ciudad de Buenos Aires se encuentran el 19 % de las ERT con el 15,7% del total de los trabajadores. A su vez, el 7,8% de las ERT totales del país son gráficas y explican el 5,4% de los trabajadores de las ERT. *Tercer Informe*, op.cit., 2010, p. 9 a 11.

<sup>19</sup> Creemos adecuado el empleo de la categoría *manchón territorial* ya que no son estrictamente ni clusters ni distritos industriales. El manchón territorial gráfico de la Ciudad de Buenos Aires se encuentra compuesto por nueve distritos con un total de 2.430 empresas y de 14.858 ocupados. Estos distritos son: Barracas, parte de Parque Patricios y de Nueva Pompeya, especializados en impresión y duplicación. San Telmo y La Boca, con el 30 % del total de las empresas existentes en el sector y el 6 % del total de ocupados de PyMEs del país. Finalmente, los Barrios de Recoleta, Retiro, Palermo y Balvanera son los de mayor especialización sectorial en impresión y reproducción. Datos extraídos de Gerber, Kowalewski y Rougier. Gerber, Marcos, “Akian Gráfica”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires, Bononiae Libris /Prometeo, 2009, p. 45; Kowalewski, Lila, “Mundial S.A.”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), op.cit., p.71 y Rougier, Marcelo, “Historia de una empresa gráfica familiar en la Argentina. Parada Obiol Artes Gráficas SRL”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), op.cit., p. 114.

por un inmigrante italiano en 1923 que se dedicaba a la impresión de folletería y prospectos para medicamentos. En 1976 se constituyó como Ediciones de Arte Gaglianone y se hizo conocida por la impresión de libros y catálogos de arte. A partir de octubre de 2002 se organizó como cooperativa de trabajo con el nombre de Chilavert Artes Gráficas. Desde la recuperación la cantidad de trabajadores en el taller osciló entre 8 y 12.<sup>20</sup>

### 3.1. Identidad y Cultura Organizacional

Hemos dicho que la identidad de una organización queda plasmada en su cultura organizacional.<sup>21</sup> Hay por lo menos tres momentos relacionados con la construcción de la identidad de Chilavert (y de las ERT en general): 1) la etapa como trabajadores asalariados, 2) la etapa de formación del colectivo autogestivo y 3) las posteriores modificaciones que van teniendo lugar en el transcurso del proceso.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> En la ciudad de Buenos Aires la industria gráfica está caracterizada por la fuerte presencia de pequeños talleres artesanales de estructura familiar con un promedio de 5 trabajadores ocupados. Gerber, op.cit., p. 49. Chilavert se encuentra dentro del 30,6% de las ERTs por cantidad de trabajadores empleados. *Tercer Informe*, op.cit, p. 39.

<sup>21</sup> La identidad cultural de una organización es el resultado de la interacción de múltiples factores. Ésta estará determinado por orientaciones establecidas a nivel global por la sociedad en interacción con las tendencias de la realidad local, regional y nacional. Está vinculada, asimismo con la historia de la organización y la de sus vínculos con el entorno. La identidad también está relacionada con el estilo de dirección y las características personales de sus directivos o líderes. Por último, está asociada a las características socio-culturales de aquellos grupos a los que se dirige su acción y el tipo de servicio específico que ofrece. La identidad cultural se expresa en hábitos, mitos, ritos y tabúes. Bruno, Daniela, op.cit., p. 1.

<sup>22</sup> En la primera etapa hay que tener en cuenta además el oficio y/o calificación, así como, la relación entre los propios trabajadores y la de éstos con la empresa durante ese período. El grado de conflicto durante la ocupación también juega un lugar destacado en cuanto a las historias o mitos que circulan en la organización al momento de la construcción de una “nueva identidad”.

En este apartado analizaremos ciertos aspectos de su organización interna y su vinculación con otras organizaciones.<sup>23</sup>

### 3.1.1. Situación Legal

Por la Ley N° 1.529 de 2004 de la ciudad de Buenos Aires, se expropiaron trece empresas recuperadas, una de las cuales fue Chilavert.<sup>24</sup> En 2011 fueron asignados los fondos del presupuesto de la ciudad para el pago correspondiente a la expropiación. En febrero de 2012 se habría realizado el depósito pero todavía los integrantes de Chilavert no saben como se efectuará el pago.<sup>25</sup>

---

Finalmente, en su vinculación con otros actores sociales y, en la dinámica misma del proceso han ido incorporando otras definiciones identitarias y es dable pensar que seguirá siendo así en el futuro.

<sup>23</sup> Por cuestiones de espacio sólo analizaremos algunos componentes de su organización interna y nos centraremos en su vinculación organizativa más importante: la Red Gráfica Cooperativa.

<sup>24</sup> La situación legal de las ERTs no es homogénea debido a que no existe legislación uniforme. La legislación con respecto a ellas varía dependiendo de la jurisdicción, no existiendo todavía una ley marco. En el caso de las que ya cuentan con una ley de expropiación, de no ser pagadas las indemnizaciones correspondientes (las expropiaciones estipulan plazos) el proceso corre el riesgo de caer (*expropiación inversa*). Autores como Echaide y Fontenla consideran que esta situación pone a las recuperadas en una especie de “*limbo jurídico*” al carecer de un marco de regulación normativa. Aunque la nueva ley de Concursos y Quiebras (N° 26.684 sancionada el 01/06/2011) podría considerarse un reconocimiento a la trayectoria de las ERT y ayudará a la conformación de nuevas cooperativas de trabajo, no resuelve el tema de garantizar la seguridad jurídica de las ERT que se han consolidado a lo largo de estos años.

<sup>25</sup> Estos datos fueron proporcionados por Ernesto González en la entrevista del 25/8/2011 y por Natalia Polti en la entrevista del 3/8/2012. Ernesto González entró en la empresa en 1991 como empleado administrativo y conserva este puesto. Natalia Polti es coordinadora del programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras, Secretaría de Investigación/Secretaría de Extensión Universitaria, cargo que ejerce desde 2006. En el marco de dicho proyecto se ocupa del Centro de Documentación de Empresas Recuperadas que

Debemos resaltar que la única deuda importante que tiene Chilavert es la de las condiciones que impone la ley de expropiación. La cooperativa debe devolver el dinero al Estado de la ciudad en un lapso de 20 años. La propuesta de pago es \$820.000, aunque ellos saben que en realidad vale mucho más.<sup>26</sup> Otro de los problemas con respecto a las normativas es que no existe en la Argentina una ley específica de Cooperativas de Trabajo que haga foco en los problemas particulares de este tipo de cooperativa.<sup>27</sup>

### **3.1.2. La Gestión: trabajadores, no empresarios**

En Chilavert todos se ven obligados a realizar tareas administrativas y a cubrir otras funciones en el caso en que sea necesario.<sup>28</sup> Conservan el mismo empleo administrativo de la etapa anterior que realiza los cálculos de costo y presupuestos. Realizó un curso en 2010 para capacitarse en esas labores en la Fundación Gutenberg<sup>29</sup> que fue pagado con los recursos de la empresa. Además, han contratado una contadora externa que es la que presenta los balances.

---

funciona en Chilavert. Es antropóloga y docente del Bachillerato que funciona en la cooperativa.

<sup>26</sup> Para otro de los trabajadores el hecho de que Gaglianone no tuviera herederos (sólo un sobrino que no los molesta) los favoreció: “*esto para quien es, para nadie*”. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011. Raúl Herrera ingresó a mediados del 2006 como encuadernador. Era creativo publicitario y estaba desocupado. Ya es socio.

<sup>27</sup> Todos los tipos de cooperativas se rigen en la Argentina por la ley N°20337/73. La existencia de una ley específica para las cooperativas de trabajo es uno de los reclamos de las ERT. Existe un anteproyecto del INAES.

<sup>28</sup> Las ERTs tienen cierta resistencia al gerenciamiento empresarial tradicional. Buscan el apoyo de un cuerpo de profesionales que las asesore en las tareas contables, financieras y comerciales.

<sup>29</sup> El 4 de mayo de 1907 se firmó el Acta fundacional del Instituto Argentino de Artes Gráficas -en la actualidad Fundación Gutenberg- con el objeto de capacitar y perfeccionar a los trabajadores del oficio gráfico; oficio que fue nutrido y fortalecido por las corrientes inmigratorias de principio del siglo XX con su componente de trabajadores calificados. Gerber, op. cit., p. 51.

Por otro lado, la gestión hace referencia a los componentes administrativos de la organización empresarial que involucra una dimensión estratégica. Esta dimensión estratégica es consensuada y decidida en las Asambleas.<sup>30</sup> La relación entre los organismos regulares de la gestión cooperativa -consejo de administración y asamblea de socios- adopta formas particulares en las ERT, más afín con su origen en la lucha obrera que en la vocación cooperativista.<sup>31</sup>

Si bien los trabajadores entrevistados en Chilavert dicen realizar la asamblea ordinaria una vez por año (como indica la normativa cooperativista), cada vez que tienen algo que resolver se autoconvocan e improvisan una asamblea: “*estamos todos acá*”. Sostienen que no hay liderazgos y que dividen las tareas por “*el que más sabe sobre el tema*”.<sup>32</sup>

Una debilidad importante son las dificultades que manifiestan para ejercer los nuevos roles ligados a la administración como, por ejemplo, falta de capacitación en marketing y publicidad para comercializar sus productos. Se detecta, además, un importante grado de informalidad en las prácticas de gestión.

### 3.1.3. El trabajo en el taller

Todos los autores relevados consideran que en las ERT se ha producido una reorganización del espacio y de sus usos y se han eliminado las restricciones de circulación pudiéndose transitar

---

<sup>30</sup> La instancia asamblearia en las ERT es un elemento central que estaría relacionado con la expansión de formas de democracia directa que surgieron durante las grandes movilizaciones de los años 2001 y 2002. Por otro lado, en la tradición de la organización obrera, las asambleas han sido mecanismo de validación durante los conflictos gremiales. Además, son la manera más efectiva de garantizar la participación de todos los integrantes de la ERT en las decisiones en el marco de la autogestión. *Tercer Informe*, op. cit., p. 46 a 49

<sup>31</sup> En términos de la autogestión es probable que las reuniones de tipo general que las ERT llaman asambleas, sean más válidas que las formales. *Ibidem*, p. 49.

<sup>32</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

libremente por toda la empresa.<sup>33</sup> En el caso de Chilavert la distribución del espacio físico de la planta no se ha modificado porque tiene que ver con la forma en que circula el trabajo: “*la lógica de la cadena*”.<sup>34</sup> Se han mantenido las tareas desempeñando sus funciones originales con poca rotación.<sup>35</sup>

Las etapas de diseño<sup>36</sup> y de preimpresión en Chilavert se tercerizan<sup>37</sup>; realizan tareas de impresión<sup>38</sup> y encuadernación. El centro

---

<sup>33</sup> Ver, entre otros, Calloway, Fernandez, Rebón y Saavedra.

<sup>34</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011. El flujo de producción gráfico tiene varias etapas: 1) el diseño propiamente dicho; 2) la pre impresión (pasaje del diseño original a la forma impresa), 3) la impresión (prensa) donde se transfiere la imagen al papel u otro soporte (plástico, metal, etc.); y finalmente un proceso de terminación (laminado, corte, refinamiento del papel, encuadernación), para su ulterior embalaje y despacho. Rougier, Marcelo, op. cit., p. 113.

<sup>35</sup> Ernesto González comentó que Gaglianone sólo tomaba hombres para trabajar y que actualmente hay dos mujeres (una es Rosalía la hija de Plácido el presidente de la cooperativa). Explicó que es un oficio muy masculino en la parte de impresión pero en la parte de encuadernación “*es usual que haya mujeres y en la oficina desde ya*”. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011. En el taller no hay trabajadores voluntarios. Tuvieron algún sistema de pasantías en algún momento con la ciudad de Buenos Aires, escuelas secundarias incluso técnicas gráficas pero después no. En 2011 lograron tener dos pasantes de una escuela de arte que hacen tareas de encuadernación. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

<sup>36</sup> Antiguamente la etapa de diseño era realizada por un trabajador especializado con habilidades para el dibujo y la tipografía. Estos procesos requerían mayor cantidad de mano de obra que los que son necesarios en la actualidad. La fase de diseño ha sido la que más cambios tecnológicos ha tenido en el último cuarto de siglo; la introducción de las nuevas tecnologías de la información en *hardware* y *software* desplazó al trabajo especializado del diseñador. Las máquinas utilizadas en la actualidad en esta fase son: computadoras, *scanners*, impresoras laser y software especializado. Geber, op.cit., p.46 y 47. En algún momento la empresa llegó a tener 45 trabajadores.

<sup>37</sup> Estas etapas son realizadas por “*muchos amigos nuestros que son diseñadores independientes*”. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>38</sup> En la fase de prensa la innovación tecnológica se venía dando desde mediados del siglo XX cuando se generalizó la técnica *offset*. Esta fase consiste en la



del taller son las impresoras.<sup>39</sup> Poseen dos máquinas (de fines de los años '70 y "heredadas" de la etapa anterior): azul y rojo (o cian y magenta para los más jóvenes) y amarillo y negra (un poco más moderna) además de una Guillotina. Lo que hicieron fue completar, en estos años, " *poco a poco el circuito productivo de los libros, comprar máquinas de encuadernación que son más baratas, más viejas*".<sup>40</sup>

Las planchas de *off set* (impresión) comenzaron a utilizarse en la empresa en la época en que se consiguió un contrato con el Teatro Colón<sup>41</sup>, hacia fines de la década de 1970.<sup>42</sup>

---

multiplicación en serie de un original por medio de una prensa *offset*. Gerber, op.cit., p. 47

<sup>39</sup> En cuanto a las maquinarias, Chilavert está dentro del porcentaje que las considera obsoletas y evalúa que faltan maquinarias. Con respecto a la capacidad instalada se encuentra dentro del porcentaje mayoritario que utiliza alrededor del 40 y 60% de su capacidad instalada. *Tercer Informe*, op.cit., p.29, 30 y 32.

<sup>40</sup> Son dos máquinas: una cosedora de libros y una cosedora de revistas. Estas máquinas fueron compradas " *un poco ahorrando nosotros, un poco consiguiendo algún subsidio, un poco pagándolas con el trabajo que mientras íbamos haciendo*". La máquina para abrochar revistas se compró a otra cooperativa y la fueron pagando durante dos años acordando una forma de pago que respondiera a las posibilidades de pago de Chilavert. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>41</sup> " *Con el Colón tenía otro tipo de contrato. Se producía el programa del Teatro Colón, se lo proveía gratuitamente cambio de la gestión de la publicidad. Era un negocio de publicidad no de impresión. La impresión tenía un costo, que pagaba Gaglianone y tenía una ganancia que era todo lo que cobraba de avisos institucionales de grandes empresas que publicitaban en el programa del teatro Colón que daba prestigio. Era un tipo de negocio más ligado a la publicidad. Cuando se perdió eso...Nunca echó gente, se fue achicando*". Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>42</sup> Cuando salieron las planchas de " *off set* ponía la plancha y en una hora salían 5000 pliegos. Por cada máquina que entraban desaparecían 4 " (trabajadores). En los años ochenta sólo quedaban quince. Entrevista a Fermín González, 10/6/2009. Fermín González ingresó a los 14 años (1954) en la empresa Gaglianone y aprendió el oficio de maquinista en la misma empresa. Él

En el sector gráfico ciertos puestos críticos deben ser cubiertos con personal calificado, cuya formación es relativamente lenta, especialmente en el caso del maquinista, que insumía ocho años por lo menos.<sup>43</sup> Se tardaba tanto porque es un oficio calificado que se transmite de maestro a aprendiz (“*un viejo y un joven*”) y es un aprendizaje que se realizaba en el mismo puesto de trabajo.<sup>44</sup> Pero además, el oficial calificado guardaba sus secretos y le iba enseñando muy de a poco al ayudante porque éste era quien lo podía reemplazar.<sup>45</sup>

Lo que marca la diferencia con respecto a la etapa anterior a la recuperación es que ahora el proceso de aprendizaje lleva “*mucho menos tiempo porque el conocimiento se traspasa sin barrera ni competencia. En realidad cuanto más sabés, más trabajás, no significa que tengas mejor remuneración*”<sup>46</sup>, “*ahora no nos guardamos nada*”.<sup>47</sup>

Esta última reflexión cobra una dimensión mayor en uno de los aspectos centrales de la constitución del sujeto colectivo: la instauración de formas de propiedad social o comunitaria de los factores económicos. A nueve años de la recuperación creemos que han logrado, en alguna medida, crear formas de propiedad social.<sup>48</sup>

---

y su hermano Cándido son inmigrantes que llegaron de las Islas Canarias en la década de 1950.

<sup>43</sup> Las variantes de máquinas *offset* requieren de una persona calificada clave que es el maestro impresor o maquinista -personal de alta calificación- con un largo período de entrenamiento. Gerber, op.cit., p. 47.

<sup>44</sup> “*En la gráfica hay muchos pequeñas secretos, procesos químicos, físicos, hasta la temperatura influye, la humedad, la estática, el tipo de papel, hay tantas variables*”. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>45</sup> Era muy común que el maquinista tipógrafo “*no les contara todo (...) si usted aprendía mucho cuando él se iba de vacaciones le podía sacar el puesto. A mi me tentó el patrón y le saqué el puesto a uno. Yo tuve la suerte de que mi hermano también era maquinista, nos cuidábamos la espalda.*” Relato de Fermín González, 10/6/2009.

<sup>46</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>47</sup> Entrevista a Fermín González, 10/6/2009.

<sup>48</sup> Consideramos que, como plantea Martí, la propiedad no se presenta como un dato, sino como un proceso de apropiación progresiva donde el propietario (individual o colectivo) asume conciencia de que dicho bien le pertenece y va

Para concluir, la capacidad instalada con la que cuentan sigue siendo una de las amenazas más importantes para el mantenimiento o incremento de la producción.

### 3.1.4. La relación entre las ERT y el Mercado

Se define la relación de las ERT con el mercado como la de un colectivo privado que establece relaciones mercantiles con el resto de la sociedad.<sup>49</sup> Respecto a los proveedores<sup>50</sup> se podría decir que el vínculo de Chilavert con ellos reproduce las relaciones de un mercado marcado por la hegemonía de una serie de empresas.<sup>51</sup> Sin embargo, con respecto a los clientes se podría pensar en otro tipo de mercado. Algunos trabajos consideran el surgimiento de un “nuevo mercado” que podría constituirse en una alternativa para las ERT ya que afianzaría a un nuevo “sujeto de relaciones económicas”, menos dependientes del mercado

---

tomando posesión y controlando las decisiones relativas al bien económico que incorpora como patrimonio propio. Martí, Juan Pablo, “La reconstrucción del régimen de propiedad. Desde la historia económica y las prácticas de los sectores populares”, *Revista Pasos* N° 115- Segunda Época, San José de Costa Rica, 2004, p. 22 a 24.

<sup>49</sup>Rebón, Julián y Salgado, Rodrigo, "Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 119, 2009, p. 44. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ar/>

<sup>50</sup> El papel ocupa un porcentaje bastante importante del costo total de los insumos Las condiciones de venta son muy rígidas y muy favorables a la papelera: hay “*muchas empresas y pocas papeleras*”. Además, cierto tipo de papel sólo se consigue en cierta papelera y los cupos de importación “*hace que aumente aún más el precio*”. Sus proveedores son distribuidores de papeleras como Ledesma, Celulosa y Papelera Tucumán. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011. Otros tipos de insumos como tintas, colas para encuadernación, revelador, aditivos o goma laca, son abastecidos por distribuidoras de empresas de menor tamaño.

<http://redgraficacooperativa.blogspot.com/2007/02/cooperativa-de-trabajo-chilavert-artes.html>, disponible 8 de octubre de 2011.

<sup>51</sup> Como el porcentaje mayoritario de las ERT. *Tercer Informe*, op.cit., p. 35

tradicional.<sup>52</sup> Entre los clientes se encuentran distintas organizaciones sociales y políticas e investigadores particulares que encuentran en la cooperativa un lugar donde publicar. En Chilavert “*hay una cuestión de ideología y muchos vienen acá a hacer esos libros para ayudar*”.<sup>53</sup> Asimismo tienen clientes institucionales como el sindicato Gráfico, la facultad de Filosofía y Letras y el Centro de la Cooperación Floreal Gorini<sup>54</sup>.

Por esto, consideramos que la trayectoria de compromiso de Chilavert con el proceso de recuperación de empresas juega un papel importante en el sustento de la empresa.

### **3.1.5. Remuneración, obra social, incorporación de personal y prácticas de seguridad: pauperización y “desigualación”**

Recientes investigaciones han demostrado que sólo en una minoría de los casos, estas cooperativas han encontrado graves problemas, al permitir solo la subsistencia de los trabajadores. En otros casos, los trabajadores obtienen ingresos medios para su rama y en muchos casos, los ingresos son mayores. Persiste, sin embargo, la vulnerabilidad de la empresa en su conjunto o en relación a la seguridad social del colectivo laboral. La recuperación ha sido exitosa en revertir la pauperización, y en menor medida la precarización.<sup>55</sup>

#### **3.1.5.1. Remuneración**

Estas empresas constituyen una forma social con una fuerte impronta igualitaria y democrática que han desarrollado procesos de “desigualación” en el interior de las unidades productivas. Esto significa

---

<sup>52</sup> Ibidem, p. 36.

<sup>53</sup> Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

<sup>54</sup> La impresión de la revista del Centro de la Cooperación, la realiza la Red Gráfica Cooperativa de la que Chilavert forma parte.

<sup>55</sup> Rebon y Salgado, op. cit., p. 42.

la diferenciación jerárquica de retribución.<sup>56</sup> Sin embargo, en las ERT adquiere una forma más atenuada que en una empresa capitalista tradicional. Esto se logra a partir de la fijación de topes o diferencias máximas entre las diversas escalas y categorías.<sup>57</sup>

La igualación como criterio se ha reducido a aquellas empresas que carecen de excedentes para distribuir por sus mayores problemas de funcionamiento. En los casos en que han logrado mejores niveles, la desigualación asume dos formas: la diferenciación por categoría laboral y por condición de socios.<sup>58</sup>

En el caso de Chilavert, durante los primeros tiempos la decisión fue que cobraran *“todos por igual”*, con el tiempo los retiros se fueron haciendo diferenciados. En algún momento más crítico la diferencia se estableció por *“quienes tenían más hijos o necesitaban más”*. Hoy *“los retiros no son igualitarios, hay plus por antigüedad, pero no con mucha diferencia y cuando hay problemas económicos todos cobramos poquito. La diferencia nunca es más del 20%”*.<sup>59</sup> Los retiros se realizan semanalmente los días viernes. Hay dos categorías (relacionadas con la calificación) cuya diferencia es ínfima. Pero otro de los trabajadores considera que la antigüedad sería -en realidad- un *“derecho de piso”* ya que hace referencia a los fundadores, *“los que recuperaron la fábrica, ellos ganan más”*<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> En 2003 más de la mitad de las ERT retribuían igualitariamente, actualmente la mayoría retribuye en forma diferenciada. *Ibidem*, p. 46.

<sup>57</sup> *Ibidem*, p.45 y 48.

<sup>58</sup> Esto está relacionado con la intensidad del conflicto original que dio origen a la ERT. La diferenciación de las remuneraciones por categoría laboral corresponde a un conflicto de baja intensidad, y donde, mayoritariamente no fueron desestructurados plenamente los criterios de retribución heredados de la empresa capitalista fallida. Contrariamente, la diferenciación por condición de socios, atañe a los conflictos de alta intensidad que al principio retribuyeron igualitariamente. Posteriormente, finalizada la etapa de conflicto y con la expansión de las empresas, los trabajadores no socios de la cooperativa reciben una retribución menor que los socios de la cooperativa. *Ibidem*, p. 46 y 47. Éste parecería ser el caso de Chilavert.

<sup>59</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>60</sup> Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

### 3.1.5.2. Obra Social

Las resoluciones N°183/92 del INAC (Instituto Nacional de Acción Cooperativa) y 784/92 de la ANSES (Administración Nacional de la Seguridad Social) reglamentan el acceso a la seguridad social de los trabajadores de las cooperativas de trabajo. La primera establece que es la propia cooperativa de trabajo la que debe garantizar el acceso a la seguridad social de sus asociados; la segunda instituye que los asociados de las cooperativas deben ser considerados como trabajadores autónomos. Por lo tanto, deben enmarcarse en el régimen del monotributo.<sup>61</sup> A través de esta figura tributaria los trabajadores acceden sólo a dos de los cinco componentes de la seguridad social: jubilación y obra social.<sup>62</sup>

El 85% de las ERT encuestadas<sup>63</sup> tienen trabajadores jubilados o en edad de jubilarse. El problema es que al llegar a la edad de jubilarse, (o ya jubilados) la gran mayoría de los trabajadores se ve obligada a seguir trabajando. Tanto porque durante los últimos años de la gestión patronal no les fueron aportados los porcentajes correspondientes a la totalidad de los años trabajados como por la adhesión posterior al

---

<sup>61</sup> Por la Resolución N°619/99 de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) se permite adherir a este régimen a los socios de cooperativas de trabajo. El monotributo es un régimen tributario integrado y simplificado: unifica en un solo pago mensual obligaciones impositivas (IVA e impuesto a las ganancias) y previsionales (obra social y jubilaciones). *Tercer Informe*, op.cit., p. 65.

<sup>62</sup> Todos los que quedan enmarcados en esta figura tributaria no tienen acceso a todos los beneficios del sistema único de la seguridad social, que sí tiene los trabajadores en relación de dependencia. En Argentina, el Sistema Unificado de la Seguridad Social se compone de los siguientes subsistemas: el sistema integrado previsional argentino, el régimen de asignaciones familiares, el de riesgos de trabajo, de prestaciones por desempleos y el sistema nacional de seguros de salud. *Tercer Informe*, op.cit., p. 65.

<sup>63</sup> *Ibídem*, p. 66.

régimen de autónomos, que implica que cobrarán la jubilación mínima.<sup>64</sup> Esta situación puede generar dificultades a nivel productivo sobre todo si el porcentaje de trabajadores de edad avanzada es alto.

En el caso de Chilavert, los trabajadores que debieron anotarse como monotributistas, se quejan de la jubilación: “*una jubilación malísima, una porquería, la mitad son impuestos, el otro es el aporte mínimo de obra social*”.<sup>65</sup> Chilavert, como el 29% de las empresas relevadas por el *Tercer Informe*, tiene acceso a la cobertura médica a través de sus obras sociales sindicales. Pudieron concertar con la obra social del personal gráfico: “*si somos trabajadores, nos sentimos trabajadores, partimos del sindicato y no de la federación de empresarios*”.<sup>66</sup>

### 3.1.5.3. Incorporación de Personal

Las cooperativas de trabajo no pueden tener empleados y están obligadas a asociar a todos los trabajadores, contrariamente a lo que sucede con otro tipo de cooperativas. En la práctica, los trabajadores de las empresas recuperadas tienen un concepto de viabilidad que pasa por la preservación de las fuentes de trabajo. Por eso, deben evaluar muy bien la situación antes de decir contratar más personal ya que esos puestos de trabajo deben poder sostenerse en el tiempo. En caso

---

<sup>64</sup> Este es el caso de Fermín y Cándido que entraron a la empresa en la década de 1950. Ya estaban en edad de jubilarse cuando comienza el proceso de recuperación. Por los motivos expuestos permanecieron trabajando hasta el 2010. Fermín sigue teniendo alguna actividad, lo convocan cuando hay alguna visita guiada, cuando hay que dar charlas o se realiza algún tipo de evento. Vive a 3 cuadras de la ERT. Cándido, su hermano menor tiene algunos problemas de salud. Eran “*flor de maquinistas, éstos al lado de ellos son aprendices, eran buenos, buenos*”. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

<sup>65</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011. El pago del monotributo sólo le da cobertura al titular. Para incluir al grupo familiar se debe abonar un recargo por cada integrante de la familia que se incorpore a la cobertura. *Tercer Informe*, op.cit., p. 68.

<sup>66</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

contrario, podrían representar una caída de ingresos para el conjunto de los trabajadores y la posibilidad de generación de conflictos internos.<sup>67</sup>

Los mayores temores están relacionados con la identidad de las ERT. Los socios más recientes: ¿mantendrán el espíritu de la cooperativa?, ¿podrán ganar posiciones en la gestión si se transforman en mayoría?<sup>68</sup>

Por esos motivos, un gran número de ERT prefiere incorporar “*gente de confianza*”<sup>69</sup>: familiares o conocidos como efectivamente pasa en Chilavert (algunos son hijos de los “fundadores”).

### 3.1.5.4. Práctica de seguridad

Algunas de estas prácticas se revelan negativas; siguen sin usar protectores auditivos como indican las buenas prácticas de Higiene y Riesgo Laboral para el sector gráfico.<sup>70</sup> Si usaran esos protectores “*no podrían conversar con los compañeros o escuchar música.*” Además, uno de los trabajadores de Chilavert ha elevado un altar con velas para el Gauchito Gil dentro del taller. Aunque es una práctica peligrosa no es censurado por el resto de los trabajadores. Estos actos podrían estar expresando la validación de los grados de libertad alcanzados por el hecho de trabajar sin patrón, aún a riesgo de su propia seguridad. Uno de los aspectos positivos es que ahora utilizan tintas y pegamentos menos tóxicos.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> *Tercer Informe*, op.cit., p. 53

<sup>68</sup> *Ibidem*, p. 50.

<sup>69</sup> Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011

<sup>70</sup> Debe aclararse que tampoco usaban protectores auditivos durante la etapa “asalariada”.

<sup>71</sup> Estos datos fueron suministrados por Natalia Polti en la entrevista del 3/8/2012.



### 3.1.6. Redes

#### 3.1.6.1. Espacio Solidario

Solamente un tercio de las ERT realiza algún emprendimiento social de carácter no mercantil dentro de sus empresas. Estos pueden ser centros culturales, bachilleratos populares para adultos, centros de salud, donaciones o radios comunitarias.

En el caso de Chilavert se han abierto a la comunidad creando un Centro Cultural<sup>72</sup>, un bachillerato<sup>73</sup> y el Centro de Documentación de

---

<sup>72</sup> La industria gráfica forma parte de las industrias culturales y son fundamentales en la generación de identidad. Este aspecto se considera relevante porque la creación del Centro Cultural -que se hizo con la idea de devolverles a la gente y a la comunidad en general toda la ayuda que les dieron en los momentos de crisis- tiene como objetivo, la *“construcción de una cultura que refleje al pueblo, y que no trate a la gente como espectadores, sino como productores de cultura”*. Facultad de Ciencias Sociales. Trabajo de Campo, realizado por un grupo de Investigación de la Cátedra de Uranga, Washington *Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, UBA, mimeo, 2004, p. 9. Por eso es que proponen que los vecinos y la gente participe activamente junto a ellos en la construcción del arte, de la cultura. El centro Cultural “Chilavert Recupera” funciona en el segundo piso de la fábrica y de alguna manera ellos lo subsidian: los gastos de luz y limpieza los paga Chilavert. Uno de los trabajadores considera que habría que cobrarles algo, aunque más no fuera \$2 a los profesores que dictan los talleres en el Centro. Ellos cobran por enseñar pero no se les cobra nada por el uso del espacio: *“yo creo que el tipo que viene a enseñar y cobra tiene que dejar algo”*. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

<sup>73</sup> El bachillerato para adultos se dicta en el espacio que ellos no usan. Son 3 aulas en la Plata Baja y en algún momento tuvieron alrededor de noventa alumnos pero muchos fueron desertando. La luz y la limpieza las paga Chilavert pero si hay que cambiar *“algún vidrio lo hacen”* los profesores directamente. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011. Los bachilleratos populares fueron reconocidos oficialmente en diciembre de 2007 por la Provincia de Buenos Aires y en febrero de 2008 por la ciudad de Buenos Aires. Los trabajadores de estos bachilleratos venían reclamando salarios por parte del Estado y financiamiento integral. En el 2012 han logrado recibir un salario.

Empresas Recuperadas<sup>74</sup>, que implican la “recuperación” de un espacio para la comunidad. Como en la mayoría de las ERT, su principal identificación es territorial: la fábrica y el barrio.<sup>75</sup>

Para autores como Ruggeri abrir centros culturales tiene una racionalidad que escapa a la lógica económica pero generan redes que hacen a su propia sustentabilidad.<sup>76</sup>

### 3.1.6.2. Federaciones<sup>77</sup>

Los movimientos o federaciones que durante la etapa “épica” aspiraban a nuclear lo “emergente” hoy no tienen una gravitación importante. Estas asociaciones como MNER (Movimiento Nacional de Empresa Recuperadas) o MNFRT (Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores) surgieron con la necesidad de “*salir y contactarse con otros compañeros*”.<sup>78</sup> El vínculo con estas organizaciones es temporal y de carácter más utilitario: cuando tienen que peticionar antes las autoridades por asesoramiento o servicios.<sup>79</sup>

En la etapa de consolidación la lógica es otra: “*la presión para trabajar y sostenerse*”.<sup>80</sup> El carácter de estas federaciones de segundo grado es de tipo productivo por sector de actividad.<sup>81</sup> Es en la Red Gráfica donde Chilavert tiene su inserción central. Con la ayuda del

---

<sup>74</sup> El centro de Documentación se alimenta con el material que va llegando y funciona todos los días de semana.

<sup>75</sup> Badanes, op.cit., p. 15.

<sup>76</sup> Ruggeri, Andrés, op. cit., p. 8.

<sup>77</sup> Por cuestiones de espacio sólo quedarán plasmados los aspectos que consideremos tienen una relación directa con la sustentabilidad de Chilavert Artes Gráficas.

<sup>78</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>79</sup> Badanes, op.cit, p. 16.

<sup>80</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>81</sup> Otras son: la Federación de Cooperativas Autogestionadas de la Carne creada en 2011 y la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa creada recientemente en 2012. En 2013 se ha agregado la Red Cooperativa Textil. Todas forman parte de la C.N.C.T. organización de tercer grado que agrupa a todas las cooperativas de trabajo.

INAES, la red se constituyó formalmente como Federación el 14 de septiembre de 2007 con siete cooperativas.<sup>82</sup> Actualmente está conformada por 18 cooperativas de trabajo e involucra a más de 500 trabajadores. Están localizadas mayoritariamente en la ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

El objetivo es garantizar la sustentabilidad económica y social de las cooperativas asociadas, favoreciendo su posicionamiento dentro del mercado para obtener ventajas competitivas a través de la complementariedad. Realizan compras en conjunto y han creado “*como un pequeño banco*”.<sup>83</sup> donde se prestan pequeñas cantidades de dinero. Comparten clientes y tercerizan trabajos entre sí promoviendo la integración productiva.<sup>84</sup> Consideramos que la pertenencia a la Red es un factor de sustentabilidad importante actualmente para Chilavert.

En la Red conviven cooperativas con diferentes perspectivas<sup>85</sup> y recursos<sup>86</sup>, por lo que *se “puede aprender algo”*.<sup>87</sup> Aunque valoran las

---

<sup>82</sup> Estas son Cogtal (Cooperativa Obrera Gráfica Talleres Argentinos Limitada) creada en 1958; Ferrograf creada en 1977; Cogcal (Cooperativa de Trabajo Obrera Gráfica Campichuelo) que data de 1992; Chilavert Artes Gráficas y Artes Gráficas del Sol conformadas en 2002 y; Gráfica Patricios y Cooperativa de Trabajo Gráficos Asociados, ambas conformadas en 2003. La Red Gráfica comenzó a gestarse en julio de 2006 mediante una Carta de Intención. El 14 de septiembre de 2007 se firmó el acta constitutiva y en 31 de marzo de 2008 por resolución 110, el INAES aprobó el estatuto y autorizó a funcionar como cooperativa a la Red Gráfica Cooperativa Limitada. El 4 de abril de 2008 se emite la matrícula N° 33272. Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1-N° 4, julio 2008, p. 4.

<sup>83</sup> Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

<sup>84</sup> En ese esquema Chilavert se dedica a la impresión Offset Plana (que utiliza máquinas que imprimen por hojas sueltas para su posterior plegado o corte) junto con Idelgraff, Gráfica Loria y Punto Gráfico. Otra de las ventajas para Chilavert es que tienen acceso a clientes más importantes como diario La Nación, Sony, Ediciones Continente. Publicidad de la Red.

<sup>85</sup> Algunas como las Cooperativa de Trabajo Cogtal, Cooperativa de Trabajo Ferrgraf o Cooperativa Artes Gráficas El Sol pertenecen a otra federación de segundo grado como FECOOTRA creada en 1988. Otras pertenecen a federaciones provinciales, o FACTA, etc. Al mismo tiempo la Red está dentro

cooperativas como forma de organización, no se identifican con el “cooperativismo tradicional”.

### 3.1.6.3. Sindicatos

Respecto a la relación con el sindicato de pertenencia, las ERT han definido posturas muy dispares. Existieron sindicatos que apoyaron y asesoraron a los trabajadores y, otros que utilizaron estrategias de negociación sindical tradicional.<sup>88</sup>

En Chilavert, según la respuesta de los entrevistados, la pertenencia identitaria sindical carece de peso. Esto se explicaría por la pérdida de legitimidad de la representatividad del sindicato al haber tenido una actitud contraria al proceso de recuperación. Los trabajadores de Chilavert tienen una identificación más sólida con el proceso del que son protagonistas. Sin embargo, la vinculación de la Red con la Federación Gráfica Bonaerense es fuerte: de hecho las oficinas administrativas de la Red funcionan en las oficinas de la Federación. El presidente de la cooperativa Chilavert es a su vez presidente de la Red Gráfica.

De la lectura de los Boletines Institucionales de la Red Gráfica resaltamos al menos dos cuestiones. La primera es que se rescatan algunos aspectos del Programa del 1º de mayo de la CGT de los Argentinos<sup>89</sup> donde el rol del gremio gráfico fue fundamental.<sup>90</sup> Lo que

---

de la CNCT (Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo) asociación de tercer grado como hemos dicho.

<sup>86</sup> Algunas como Envases Flexibles con un buen equipamiento tecnológico.

<sup>87</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>88</sup> *Tercer Informe*, op.cit., p. 58.

<sup>89</sup> La Confederación General del Trabajo de los Argentinos (CGTA) fue una central obrera que núcleo entre 1968 y 1972 a dirigentes y movimientos sindicales que se oponían a la dirigencia de la CGT oficial al mando de Augusto Timoteo Vandor. Fue fundada en marzo de 1968 por iniciativa del dirigente gráfico Raimundo Ongaro. En una experiencia infrecuente en la Argentina, pero no en Europa, dentro de sus filas participaron numerosos artistas e intelectuales.

parece estar expresando es que se reconocen en la historia de lucha de los “gráficos”. Debemos señalar que los oficio con un grado de calificación importante como los gráficos son, de por sí, generadores de una fuerte identidad obrera. La segunda es que se reconocen como parte de la Economía Social. Con la evolución del proceso asumen que forman parte de algo mayor y se reivindican dentro un movimiento cooperativista para *“disputar el mercado al capital concentrado para dar batalla económica”*.<sup>91</sup>

### 3.2. Cultura Organizacional y Sustentabilidad

En este apartado intentaremos ver qué factores condicionan positiva o negativamente la sustentabilidad de Chilavert en relación con la cultura de su organización.

En la etapa “épica” se constituye el mito fundador y es donde se produce la gran ruptura con respecto al período anterior: el cambio de objetivo de la empresa. Ya no se trata de maximizar ganancias, sino de obtener condiciones de vida para sus asociados.<sup>92</sup>

Con un elevado grado de conflicto, los hechos que llevaron a la toma y recuperación serán relatados constantemente y transmitidos como los valores y las creencias más arraigadas.<sup>93</sup>

En ese momento, el objetivo social de la empresa se establece como un compromiso también con su entorno y con el proceso en general que los lleva a adoptar una racionalidad que escapa a la lógica

---

Se aproximó también a movimientos eclesíásticos como el Movimiento de Sacerdotes para el Tercer Mundo.

<sup>90</sup> Boletín Institucional de la Red Gráfica, Nº 8, noviembre 2011, p.5.

<sup>91</sup> Boletín Institucional de la Red Gráfica, Año 1, Nº 2, marzo 2008, p. 1.

<sup>92</sup> “Deberán dejar de ser asalariados para preservar su condición de trabajadores, trabajar sin patrón para poder trabajar, innovar socialmente para prolongarse parcialmente en su identidad”. Rebon y Salgado op.cit., p.30.

<sup>93</sup> Hernández y Cendejas, op.cit., s/p.; “a nadie se le ocurriría volver a trabajar con patrón”, *estábamos dispuesto a todo hasta quemar la fábrica* Sin Patrón: Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores, LaVaca, Buenos Aires, 2004, p. 118.

económica. Esta racionalidad particular, hizo que Chilavert creara el Centro Cultural, el Bachillerato para Adultos y el Centro de Documentación de Empresas. Esta circunstancia hace que, por simpatía o por afinidad ideológica, muchos de los trabajos que se encargan a Chilavert sean para ayudar a la cooperativa. Asimismo, las redes que han creado, y el surgimiento de un “nuevo mercado” al que hemos hecho referencia, jugarían también un papel importante en su sustentabilidad.

En otro sentido, la convicción de mantener ese objetivo originario los ha llevado a contratar familiares y conocidos como nuevos trabajadores; ¿podrá sostenerse en el traspaso generacional? ¿Es un limitante para su sustentabilidad en el largo plazo?

Es en las prácticas de gestión que los procesos de aprendizaje se revelan insuficientes. Un grado de informalidad<sup>94</sup> importante y la falta de un liderazgo claro pueden paralizar las decisiones o al menos dilatarlas. Los importantes niveles de participación logrados a través de las asambleas, si bien puede ser una fortaleza en cuanto a la toma de decisiones consensuadas, se convierten en una debilidad por lo explicado anteriormente.

Sin embargo, para uno de los nuevos socios<sup>95</sup>, existiría un liderazgo de los “socios fundadores” que se expresaría en ese “plus” por antigüedad que para él es un “derecho de piso”. En Chilavert se verificaría ese proceso de desigualación en las remuneraciones durante la evolución del proceso. ¿La desigualación permite la expansión de la empresa y en qué medida? ¿Qué tipo de tensiones generará al interior de la cooperativa?<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Un ejemplo: es difícil encontrar al presidente de la cooperativa (Plácido) que es a su vez el presidente de la Red. El problema es que nadie sabe cuando puede aparecer. Se ha visto también un grado importante de desorden en las cuestiones administrativas.

<sup>95</sup> Además, durante la entrevista dio a entender que sus sugerencias no eran tenidas en cuenta. Explicó que la página web de Chilavert es “una antigüedad. Yo hace 2 años que les vengo diciendo, hay que modernizarla para que esté al día, ni pe..., hay cosas que no funciona”. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

<sup>96</sup> Algunos trabajos han marcado que las actitudes cooperativas y las no-cooperativas (Ruggeri, Rebón y Saavedra, Rebon y Salgado) de los integrantes

Con respecto específicamente al sector gráfico, hay al menos dos cuestiones relacionadas: la calificación y la tecnología. La fuerte calificación que adquirieron durante el período “capitalista” debe haber sido esencial a la hora de decir la conformación de la Cooperativa. Habíamos señalado como un hecho positivo el hecho de que se hayan reducido los tiempos de aprendizaje del oficio porque lograron instaurar formas de propiedad social o comunitaria de los factores económicos. Los trabajadores/socios han tenido que “resignificar” la idea de propiedad.<sup>97</sup>

El problema es cómo retener a los jóvenes después de entrenarlos si consiguen trabajo en empresas “capitalistas” con mejor paga<sup>98</sup> Otro problema particular en este caso, es que los mejores y de mayor calificación ya se han retirado. Esta situación podría superarse parcialmente por la pertenencia a la Red. Desde ella se promueven cursos de capacitación en la Fundación Gutenberg y en la Federación Gráfica Bonaerense.

La más grave amenaza para su sustentabilidad es la precariedad en la que operan; si no logran renovar la maquinaria, no hay futuro. La renovación tecnológica actual en el sector es muy rápida y por el nivel de excedente que genera se les haría imposible amortizar el costo de las maquinarias nuevas que son muy caras. Tampoco los subsidios son tan importantes como para efectuar inversiones de esa naturaleza. Una solución parcial y temporaria, nuevamente, es la pertenencia a la Red: la

---

de las ERT se encuentran, en algunos casos, en tensión permanente. En muchas ocasiones expresando concepciones distintas, se despliegan promoviendo y/o obstaculizando las acciones a emprender. En el caso de Chilavert no parece existir un grado importante de tensión dentro de sus integrantes posiblemente por ser pocos y porque los “fundadores” mantienen una posición dominante.

<sup>97</sup> Martí, op.cit., p 22.

<sup>98</sup> Un muchacho que trabajaba en encuadernación consiguió “*un trabajo como la gente y se fue*”. Uno de los entrevistados contó que tiene un trabajo extra. Restaura libros en su casa con herramientas propias. Actualmente restaura libros para el INCAA que se cobra bien: “*ese es el trabajo que me gusta. Si yo tengo 10 clientes como el INCAA no vengo más...*” Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

integración productiva. Las máquinas de impresión (el “corazón” del taller) por su obsolescencia “*dejarán en algún momento de funcionar*”.<sup>99</sup> Aquí se revela otra cuestión relacionada con la sustentabilidad en el largo plazo que es la evolución de la empresa durante la etapa anterior a la recuperación y el estilo de gestión de los empresarios durante la etapa “capitalista”. Es claro que el empresario Gaglianone no invirtió en la renovación tecnológica que se aceleró vertiginosamente a partir de los noventa.<sup>100</sup>

Hemos indicado que la cuestión legal estaría solucionada, si bien hacia adelante resta efectuar el pago de la deuda producto de la expropiación.

Cerramos el apartado con la valoración del desempeño de la empresa desde la mirada de los propios protagonistas: nunca lograron dar un salto en el aspecto económico “*sube y baja, fuimos aprendiendo algunas cosas y seguimos aprendiendo. Nosotros vivimos de hacer libros, no sabemos hacer otra cosa, no podemos echarnos a nosotros mismos. Cuando está muy bien, estamos bien, cuando está mal hay que aguantarse, tenemos una posibilidad de resistencia, es nuestro interés que se mantenga andando*”.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

<sup>100</sup> Hoy existen máquinas de hasta 8 colores (como poseen algunas cooperativas que participan en la Red); las máquinas “heredadas” por Chilavert son de la década del ’70 y de 2 colores, ya eran obsoletas cuando se conformaron en cooperativa. Por los relatos de los trabajadores, Gaglianone estaba muy endeudado con la Afip y el Banco Nación. Aparentemente los problemas de Gaglianone comenzaron a partir de la caída del principal contrato que tenía la empresa con el Teatro Colón. Habían realizado durante 25 años la impresión de la programación de dicho teatro. Por la descripción de los trabajadores de Chilavert, Gaglianone parecería el típico empresario prebendario que subsistía por contratos con el Estado.

<sup>101</sup> Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.



#### 4. Reflexiones Finales

El objetivo de esta investigación fue reflexionar sobre los factores que hacen a la viabilidad de las ERT. Analizarlas a priori dentro de teorías globalizantes impide la comprensión cabal del fenómeno, por lo que se adoptó la metodología de estudio de caso. Se eligió la empresa Chilavert Artes Gráficas porque se ha convertido en un símbolo del proceso; esto es palpable en el rol importante que juega la misma dentro de la Red Gráfica que no se condice necesariamente con su desempeño económico.

Para viabilizar ese objetivo se evaluó el impacto de la identidad en la Cultura Organizacional y de ésta en la sustentabilidad de la empresa. Hemos visto cómo la cuestión identitaria puede tener un impacto positivo o negativo en la cultura de la organización de Chilavert. Partimos de una paradoja: la *nueva identidad* de la empresa condiciona en algunos aspectos negativamente su desempeño económico poniendo en riesgo su viabilidad en el largo plazo pero, es a la vez, condición necesaria para su sustentabilidad.

Más allá de las debilidades y fortalezas detectadas: ¿Cómo podrán resolver el traspaso generacional? Al menos dos cuestiones relacionadas: ¿cómo retener a los jóvenes que eventualmente se formen en los distintos oficios gráficos? ¿Cómo garantizar que la nueva generación se comprometa a mantener los objetivos sociales originales? La *posibilidad de resistencia* a la que hacen referencia ¿está vinculada a las Redes que han logrado crear?

En la formulación clásica de Granovetter el actor económico es, ante todo, un sujeto social imbricado en un denso tejido de relaciones socio-culturales. La interacción con otros actores y la misma dinámica del proceso ¿pueden hacer virar estas experiencias hacia otras formas organizativas? Es un proceso reversible? ¿Son un nuevo tipo de empresas cooperativas? En el caso de Chilavert a partir de su vinculación con distintos actores sociales han ido incorporando otras definiciones identitarias y es dable pensar que seguirá siendo así en el futuro.

Aún cuando los elementos estructurantes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores se han revertido, con

menor intensidad dicho proceso continúa expandiéndose. La “recuperación” parecería instalada culturalmente como una forma social dentro de los repertorios de acciones colectivas. En un sentido más global, su difusión seguirá mientras no se cuestione la forma “recuperación” como tal o mientras las condiciones políticas no se vuelvan abiertamente hostiles a tales experiencias.

## **Bibliografía**

Badenes, Daniel, “Una mirada comunicacional sobre las fábricas autogestionadas”, Universidad de la Plata, 2006, <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewFile/1117/995>, disponible 5 de octubre de 2011.

Bruno, Daniela, “Gestión organizacional”. *Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación, Carrera de Ciencias de la Comunicación*, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, mimeo, 2003.

Calloway, Cecilia, “La singularidad de una fábrica recuperada” *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007,

[www.recuperadasdoc.com.ar/encuentro/ponencias/Calloway/Chilavert](http://www.recuperadasdoc.com.ar/encuentro/ponencias/Calloway/Chilavert), disponible el 20 de octubre de 2008.

Echaide, Javier, “Empresas Recuperadas: situación sobre las expropiaciones” en *Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestión (OSERA)*, n° 1.

[www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/Sumario\\_1.htm](http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/Sumario_1.htm), 2008, disponible el 20 de octubre 2008.

Facultad de Ciencias Sociales, Trabajo de Campo realizado por un grupo de Investigación de la Cátedra de URANGA, Washington. *Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación, Carrera de Ciencias de la Comunicación*, UBA, mimeo, 2004.

Fajn, Gabriel (coord.), *Fábrica y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2003.

Federación Gráfica Bonaerense (Ed), *Los gráficos. 150 años*, Buenos Aires, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, 2007.

Fernández, Ana María y Borakievich, Sandra, “La Anomalía autogestiva” *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007,

[www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/Fernandez/Borakievic.html](http://www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/Fernandez/Borakievic.html), disponible el 28 de octubre de 2008.

Fontenla, Eduardo, “Empresas recuperadas por sus trabajadores” en *Boletín CIESO* N° 3, marzo/abril 2008,

[www.fundacioncieso.org.ar/boletin/newsletter\\_cieso\\_mar\\_abr.html](http://www.fundacioncieso.org.ar/boletin/newsletter_cieso_mar_abr.html), disponible el 18 de octubre de 2008.

García, Amalia y Cavaliere, Sandra, “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”. En *Estudios Sociológicos* 73, vol. XXV, nro. 1. COLMEX, El Colegio de México, México, abril 2007, p 155-186.

[http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art\\_8\\_1160\\_8830.pdf](http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art_8_1160_8830.pdf), disponible 10 de octubre de 2009.

Gerber, Marcos, “Akian Gráfica”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires, Bononiae Libris/Prometeo, 2009, p.45-65.

Hernández, Gabriela y Cendejas, Gerardo, “Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el siglo XXI”, en *Razón y Palabra* N° 52, Monterrey, 2006,

[\\_www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html), disponible 20 de septiembre 2012.

Hudson, Juan Pablo, “Empresa Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 76, diciembre 2012, p., 159-180.

Kowalewski, Lila, “Mundial S.A.”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires, Bononiae Libris/Prometeo, 2009, p. 67-107.

Martínez, Carlos Eduardo, “Limites y posibilidades del proceso de autogestión en Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Una

aproximación desde la Antropología Económica”. *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007, [www.recuperadasdos.com.ar/encuentro/ponencias/martinez.html](http://www.recuperadasdos.com.ar/encuentro/ponencias/martinez.html), disponible 25 de noviembre de 2008.

Magnani, Esteban, “Hay en Buenos Aires 41 Empresas autogestionadas” [www.centrocultural.coop/...](http://www.centrocultural.coop/...), febrero 2010.

Magnani, Esteban, *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, 2003, <http://www.estebanmagnani.com.ar/>, disponible 15 de agosto 2013.

Martí, Juan Pablo, “La reconstrucción del régimen de propiedad. Desde la historia económica y las prácticas de los sectores populares”, *Revista Pasos* N° 115- Segunda Época, San José de Costa Rica, 2004, p. 18- 25. [www.deicr.org/mostrar\\_articulo\\_pasos.php?id=550&pasos\\_nro=126&fecha\\_pasos=Segunda%20%C9poca%202006.%20Julio%20-%20Agosto&especial=0](http://www.deicr.org/mostrar_articulo_pasos.php?id=550&pasos_nro=126&fecha_pasos=Segunda%20%C9poca%202006.%20Julio%20-%20Agosto&especial=0), disponible 20 de diciembre 2008.

Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto y Vanhunegem, Phillipe (eds), *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*, La Paz, OIT, 2012

Mora Salas, Minor, “Hacia una visión sociológica de la acción económica: desarrollos y desafíos de la Sociología Económica”, en *La Sociología Económica: una lectura desde América Latina*, Cuaderno de Ciencias Sociales n° 134, FLACSO, 2004, p. 37- 64

Rebón, Julián y Salgado, Rodrigo, "Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 119, 2009, p 29 a 55. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/>, disponible 20 de agosto 2012.

Rebón, Julián y Saavedra, Ignacio, *Empresas Recuperadas. La Autogestión de los Trabajadores*, Buenos Aires, CI, 2006.

Rougier, Marcelo, “Historia de una empresa gráfica familiar en la Argentina. Parada Obiol Artes Gráficas SRL”, en Donato, Vicente y Barbero; María Inés (comps.), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires, Bononiae Libris /Prometeo, 2009, p. 109-140.

Ruggeri, Andrés, “Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión”, *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007, [www.recuperadasdos.com.ar/encuentro/ponencias/ruggeri.html](http://www.recuperadasdos.com.ar/encuentro/ponencias/ruggeri.html), disponible 25 de noviembre de 2008.

Segundo Informe, [www.filo.uba.ar/.../Informe%20%20relevamiento%20ERT%20sintesis](http://www.filo.uba.ar/.../Informe%20%20relevamiento%20ERT%20sintesis), 2004, disponible 7 de marzo de 2009.

Tercer Informe, 2010, [www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe\\_Terce](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe_Terce), disponible 3 de julio de 2012.

Vieta, Marcelo, “Las Empresas recuperadas por sus trabajadores como cooperativas de trabajo: Una breve mirada a las cinco características que distinguen el caso argentino”, *Primer Encuentro Internacional de Debate. La economía de los Trabajadores: autogestión y distribución de la Riqueza* Facultad de Filosofía y Letras, julio 2007, [www.vieta.ca/thoughts/Primer\\_Encuentro.pdf](http://www.vieta.ca/thoughts/Primer_Encuentro.pdf)., disponible 23 de agosto de 2013.

Vigliarolo, Francesco, “Las etapas del cambio” en *Empresa Recuperadas Argentinas. Análisis y Trayectorias desde 2001 Hasta la Actualidad* Informe de Investigación, Universidad Nacional de General San Martín, 2008, [www.tau.org.ar/upload/.../Informe\\_2008\\_ER\\_ES.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/.../Informe_2008_ER_ES.pdf)., disponible 8 de noviembre de 2008.

## **Fuentes**

### **Institucionales**

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1- N° 2- Marzo 2008

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1- N° 3- Abril 2008

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1- Nº 4- Mayo 2008

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1- Nº 7- Sin fecha

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Nº 8- Noviembre 2011

Boletín Informativo de la Red Gráfica Cooperativa – Septiembre 2010.

### **Orales**

Entrevista a Fermín González, 10/6/2009

Entrevista a Plácido Peñarrieta, 10/6/2009

Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011

Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011

Entrevista a Natalia Polti, 3/8/2012

### **Páginas web**

[www.nuevatribuna.es/cooperativas](http://www.nuevatribuna.es/cooperativas), disponible 7 de junio 2013

<http://redgraficacooperativa.blogspot.com/2007/02/cooperativa-de-trabajo-chilavert-artes.html>, disponible 8 de octubre de 2011.