

# **Prácticas alternativas de producción en la Argentina. ¿Son sustentables las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores? Un estudio de caso.**

di Salvo María Teresa.

Cita:

di Salvo María Teresa (2013). *Prácticas alternativas de producción en la Argentina. ¿Son sustentables las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores? Un estudio de caso.* XIV Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-010/158>

**XIV Jornadas  
Interescuelas/Departamentos de Historia  
2 al 5 de octubre de 2013**

**ORGANIZA:**

Departamento de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras

Universidad Nacional de Cuyo

Número de la Mesa Temática: 19

Título de la Mesa Temática: **Estado, Empresas y Desarrollo Económico en el siglo XX**

Coordinadores: Dr. Guillermo Banzato (Facultad de Humanidades/UNLP)  
Dr. Aníbal Jáuregui (CEEED/FCE/UBA)  
Dra. Cintia Russo (UNQ)

**PRÁCTICAS ALTERNATIVAS DE PRODUCCIÓN EN LA ARGENTINA. ¿SON  
SUSTENTABLES LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS  
TRABAJADORES? UN ESTUDIO DE CASO.**

María Teresa di Salvo  
CEEED/FCE/UBA  
[mariateresa.disalvo@gmail.com](mailto:mariateresa.disalvo@gmail.com)

**1. INTRODUCCIÓN**

Las transformaciones de la economía mundial de las últimas décadas provocaron una reducción significativa del protagonismo de los actores colectivos tradicionales como los sindicatos o los partidos políticos y del mismo Estado. Asimismo, existe una dilatada experiencia internacional de empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT de aquí en más) quienes sustituyendo a los empresarios anteriores se organizaron bajo fórmulas de la economía social como respuesta a situaciones de crisis (Coque Martínez, López Mielgo y Loredó Fernández (2012: 99)).<sup>1</sup>

En la Argentina, las reformas estructurales de los años '90 generaron procesos de exclusión, marginación social y precarización 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 ERT. Muchas de estas manifestaciones fueron desapareciendo con el tiempo, en cambio, las ERT<sup>2</sup> se convirtieron en un fenómeno más perdurable. Éstas han puesto en práctica formas alternativas de producción, distribución y provisión de servicios.

El término “Empresa Recuperada” es una categoría social y sigue siendo objeto de discusión. Consideramos a las ERT una innovación social porque “ampliaron las fronteras” de los medios ya existentes, no sólo en términos instrumentales, sino también en términos de aprendizaje.

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

---

<sup>1</sup> Estos autores harán referencia a las numerosas experiencias de recuperación de empresas por sus trabajadores en América latina y Europa de las últimas décadas. Dirán que ese conocimiento acumulado podría ser aprovechado ante la crisis mundial actual. Focalizarán su análisis en las firmas industriales españolas transformadas en Sociedades Laborales durante la reconversión industrial de los ochenta en Asturias. Los autores buscarán identificar en aquella experiencia, factores de éxito y fracaso para formular algunas recomendaciones de política económica que sean aplicables a la crisis actual..

<sup>2</sup> Este proceso se ha verificado también en otros países de la región como Brasil y Uruguay con diferencias en cuanto, por ejemplo, a la participación de los sindicatos y el rol que jugó el Estado en dicho proceso. Se pueden consultar autores como Ghibaudi y Novaes para Brasil, y Martí y Rieiro para Uruguay. En este último país existían 18 ERT y 3 más intentando comenzar su actividad en el 2011, en Suplemento de Economía, Página 12, Buenos Aires, 17/7/2011: 5. En Europa, la fábrica Vio.me de Tesalónica (Grecia) que produce materiales para la construcción, ha iniciado un proceso de recuperación este año. El 12 de febrero de 2013, sus 60 trabajadores pusieron en marcha nuevamente las máquinas. En el comunicado de prensa que anunciaba el evento, los trabajadores griegos citaron como fuente de inspiración a los trabajadores argentinos y sus 300 recuperadas en funcionamiento. ¿Se transformará Vio.me en un ensayo para Grecia y tal vez para Europa? Al menos un diario ateniense y un hospital de Kilkis, también en Grecia están hablando de la posibilidad de operar como empresas recuperadas, en Suplento de Economía, Pag. 12, Buenos Aires, 3 de marzo de 2013: 5

de 2001. En segundo lugar, han demostrado que es posible mantener la producción de las empresas bajo formas autogestivas.

El objetivo del trabajo es reflexionar sobre los factores que hacen viable la sustentabilidad de las ERT. Se indagará la vinculación que tiene esta sustentabilidad con la cultura de la organización de estas empresas a través de un estudio de caso. Esta metodología fue elegida porque este proceso se visualiza complejo y heterogéneo. La característica distintiva del estudio de caso es la intención de comprender la complejidad de un fenómeno social (Yin, 2003). Por otro lado, suelen ser apropiados para analizar problemas concretos y para observar empíricamente las estrategias de los actores (Barbero, 2008).

Lo particular de estas experiencias es que deben ser autosustentables porque siguen siendo empresas aunque con otro tipo de gestión y objetivos. Por lo tanto, la propuesta es analizar la empresa Chilavert Artes Gráficas en articulación con el sector donde están insertas ampliando de esta forma la posibilidad de analizar sus estrategias como unidades de producción alternativas y de entender que factores influyen en su sustentabilidad.

Asimismo, la complejidad del fenómeno nos lleva a elegir una perspectiva múltiple de investigación. Este tipo de empresas suele ser analizado desde la perspectiva de la llamada Economía Social pero el término economía social hace referencia a procesos y organizaciones muy disímiles, sin una articulación propia que pudiera caracterizar prácticas y acciones conjuntas entre sus agentes (Fajn, 2003; Rebon y Saavedra, 2004). Es por eso que incluimos otros marcos teóricos como la Cultura Organizacional y el Enfoque de Redes.

La cultura de la organización constituye la clave para comprender la identidad. Ésta incorpora aspectos como las normas de trabajo y reglas de juego, comportamientos organizativos que incluyen las tradiciones y el lenguaje, las relaciones entre los miembros hasta la filosofía empresarial. La identidad es la forma de ser de una organización, la personalidad propia que permite identificarla, diferenciarla de las demás (Bruno, 2003; Hernández y Cendejas, 2006).

El enfoque de redes no es idéntico a la Sociología Económica pero ésta tiende a utilizarlo tanto a nivel conceptual como a nivel herramienta metodológica. Desde este campo se establece que el estudio de comportamiento económico de los individuos no debía hacerse considerando a los individuos atomizados, sino en una red de relaciones que determinan su participación en el mercado, dentro de estructuras sociales y arreglos

institucionales específicos que se van modificando con el desarrollo de la sociedad (Pozas, 2004: 6 y 10).

Se relevaron fuentes escritas tanto estadísticas como boletines institucionales además de entrevistas focalizadas, semi-estructuradas y en profundidad a informantes claves. Se han tenido en cuenta también en la indagación trabajos provenientes de la literatura existente sobre el tema a nivel local e internacional.

El presente trabajo consta de 4 apartados más la **Bibliografía**. El primero y último corresponden a la **Introducción** y a las **Reflexiones Finales**. En el segundo apartado **Empresas Recuperadas**, dividido a su vez en dos, se examinan algunas cuestiones conceptuales y se analiza brevemente la evolución del proceso. El tercero **Chilavert Artes Gráficas** está repartido en dos grandes subapartados: **Identidad y Cultura Organizacional** y **Cultura Organizacional y Sustentabilidad**. El primero de ellos está ordenado además, por ejes temáticos. En este último apartado se desarrolla el núcleo de la investigación: la exploración de los factores que hacen a la sustentabilidad de Chilavert Artes Gráficas.

## **2. EMPRESAS RECUPERADAS**

Desde los márgenes del sistema, las ERT fueron modificando las formas de representación dando lugar a prácticas sociales alternativas. En el intento de preservar su identidad social como trabajadores ocupados 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 la condición de trabajador-empresario les es difícil de apropiarse (Badenes, 2006: 8)... y de explicar. 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 (Hudson, 2012: 179).

### **2.1. Algunas precisiones conceptuales y de datos**

Consideramos las experiencias de recuperación de empresas por sus trabajadores como una innovación social dentro de los repertorios de acciones colectivas.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Para dar cuenta de estas prácticas novedosas, se ha utilizado el concepto de *repertorio de acción colectiva* para enfatizar los cambios en el “repertorio tradicional” asociado al peronismo. 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. Éstos se modifican a lo largo del tiempo

Hemos dicho que el término “Empresa Recuperada” es una categoría social, no económica ni jurídica (Magnani, 2010). Concepto que no es unívoco y sigue siendo objeto de discusión. El Tercer Informe del Programa Facultad Abierta elaborado por la Facultad de Filosofía y Letras considera 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. No sería relevante el estatuto jurídico bajo el que se desarrolla su actividad (Tercer Informe, octubre 2010: 6).

Estas empresas debieron buscar un marco jurídico que les permitiera un funcionamiento aunque más no sea precario (Magnani, 2003: 73). Producto del conflicto original, la gran mayoría de ellas ha elegido la forma jurídica de cooperativas de trabajo: 95,3%<sup>4</sup> (Tercer Informe, 2010: 22).

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 como muestra el siguiente cuadro<sup>5</sup>:

**CUADRO N° 1**  
**Año de recuperación de las empresas (en porcentaje)**

Antes de 2001	14,6
2001	12,2
2002-2004	49,8
2005-2007	10,7
Después de 2007	10,2
Sin datos	2,5
<i>Total</i>	100

---

por lo que es importante considerar la experiencia de acción colectiva acumulada previamente. Los “repertorios” de acción colectiva pueden ser “flexibles” donde se identifican 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, en García y Cavalieri, (2007: 158 y 159).

<sup>4</sup> 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. Fue más que nada una adopción de conveniencia (Ruggeri, 2006). Para el 2007 se registraron 6.500 cooperativas de trabajo que representaban el 41% del total de cooperativas. Sólo 2,8% (alrededor de 185) tienen su origen en el proceso de recuperación de empresas. (Vieta, julio 2007).

<sup>5</sup> Algunos autores denominan a las dos primeras etapas (antes de 2001 y 2001) período inicial. A la etapa que corresponde a los años 2002-2004, período aluvional y al resto, descendente o tardío, en Rebón y Salgado (2009: 36).

**Fuente:** elaboración propia en base al Tercer Informe (octubre/2010) del Relevamiento de Empresas Recuperadas del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras. **Nota:** base de datos total ERT del país: 205

Estos 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 es 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. Una primera (2001/2003), “la toma” donde se constituye el mito fundador (Fajn: 2003). 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 el salario (Vigliarolo 2008: 106, Badenes, 2006). En esa etapa las redes internas de la población trabajadora se fragmentaron y diversificaron por lo que surge una “nueva identidad” producto de la interacción entre los individuos y grupos. Se reconstruyen y reconfiguran las relaciones de poder/saber, revela el momento del paso de una lógica individual a una lógica colectiva (García y Cavaliere, 2007:171). Son los años donde se desplegarán las estrategias de los trabajadores de las ERT para conseguir la expropiación de las unidades productivas.

Una segunda (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 compartida de volver a poner en funcionamiento un proceso productivo que había sido interrumpido. Es la voluntad de querer persistir (Vigliarolo 2008: 112).

A partir de 2007 estarían transitando una segunda etapa la “de la identidad y de la afirmación plena”. Para Vigliarolo (2008: 116), esta es una etapa crucial para las ERT: o dan un salto cualitativo o su destino será desaparecer.

## **3. CHILAVERT ARTES GRÁFICAS**

La imprenta Chilavert Artes Gráficas<sup>6</sup> está ubicada en Chilavert 1136 en el barrio de Pompeya considerado un manchón territorial gráfico.<sup>7</sup> Las instalaciones pertenecían a la empresa Gaglianone S.A., empresa familiar fundada por un inmigrante italiano en 1923 que se dedicaba a la impresión de folletería y prospectos para medicamentos. En 1976 se constituye en Ediciones de Arte Gaglianone y se hizo conocida por la impresión de libros y catálogos de arte. A partir de octubre de 2002 se organiza como cooperativa de trabajo con el nombre de Chilavert Artes Gráficas. A partir de la recuperación la cantidad de trabajadores en el taller osciló entre 8 y 12.<sup>8</sup>

### **3.1. Identidad y Cultura Organizacional\***

#### **3.1.1. Legitimidad y legalidad**

La “toma” de las empresas planteaba el enfrentamiento entre los conceptos de legalidad y legitimidad, porque la ocupación de las empresas desafiaba el derecho de propiedad (legalidad) pero reclama en el marco de la legitimidad del acceso al trabajo (Fajn, 2003).

Por la Ley N° 1.529 (2004) de la ciudad de Buenos Aires se expropiaron<sup>9</sup> trece empresas recuperadas, una de ellas fue Chilavert. En 2011 fueron asignados los fondos

---

<sup>6</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.

<sup>7</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. Los barrios más importantes donde se concentran las empresas gráficas son los Barrios de Barracas y parte de Parque Patricios y de Nueva Pompeya que siguen siendo importantes y especializados en impresión y duplicación. En los barrios de San Telmo y La Boca, se encuentran cerca del 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, en Gerber, 2009; Rougier, 2009 y Kowalewski, 2009.

<sup>8</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, en Gerber, 2009.

\* La cursiva indica los dichos de los entrevistados

<sup>9</sup> La situación legal de las ERT varía entre el conflicto gremial, la empresa quebrada o concursada, la ocupación sin reconocimiento jurídico alguno por parte del Estado, o las institucionalizadas por éste a través de fallos judiciales o expropiaciones legislativas. La legislación con respecto a ellas varía dependiendo de la jurisdicción porque no existe 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*) Esta situación pone a las recuperadas en una especie de “*limbo jurídico*” al carecer de un marco de regulación normativa (Echaide, 2008; Fontenla, 2008). Según datos del Tercer Informe (2010), de las 85 ERT entrevistadas, el 63% (54) habían conseguido la expropiación definitiva para esa fecha. 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.

del presupuesto de la ciudad para el pago correspondiente de la expropiación. En febrero de 2012 se habría realizado el depósito pero todavía los integrantes de Chilavert no saben como se efectuará el pago. En ese sentido están tranquilos respecto de la situación legal.<sup>10</sup>

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

Las ERT 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. En Chilavert todos se ven obligados a realizar tareas administrativas y cubrir otras tareas en el caso en que sea necesario. Conservan el mismo administrativo de la etapa anterior que realiza los cálculos de costo y presupuestos<sup>11</sup>. Han contratado una contadora externa que es la que presenta los balances.

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>12</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*. La igualación de todos los implicados convierte a ésta en la forma más lógica de debate y toma de decisiones: *cuando estamos en asamblea somos todos iguales*. Sostienen que no hay liderazgos y que dividen las tareas por *el que más sabe sobre el tema* (entrevista a Ernesto González, 25/8/2011).

Una debilidad importante son las dificultades que manifiestan para ejercer los nuevos roles ligados a la administración como, por ejemplo, falta de capacitación en

---

<sup>10</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 administrativo y conserva este puesto. Natalia Polti hace un par de años que está a cargo del Centro de Documentación. Perteneció al programa de Facultad Abierta, es antropóloga y no cobra remuneración alguna por esa tarea.

<sup>11</sup> Realizó un curso en 2010 para capacitarse en esas labores en la Fundación Gutemberg que fue pagado con los recursos de la empresa.

<sup>12</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. Asimismo, en la tradición de la organización obrera, las asambleas han sido mecanismo de validación durante los conflictos gremiales. Por otro lado, 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. En términos de la autogestión es probable que las reuniones de tipo general que las ERT llaman asambleas, sean más válidas que las formales. 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 (Tercer Informe, 2010: 48).

marketing y publicidad para comercializar sus productos, etc. Se detecta, además, un importante grado de informalidad en las prácticas de gestión.

### 3.1.3. El trabajo en el taller

Con respecto a la organización de la producción y el trabajo se han mantenido las tareas desempeñando sus funciones originales con poca rotación. La distribución del espacio físico de la planta no se ha modificado porque tiene que ver con la forma en que circula el trabajo: *es la lógica de la cadena* (Ernesto González, 2011).<sup>13</sup>

Realizan tareas de impresión y encuadernación. Las etapas de diseño y de preimpresión en Chilavert se tercerizan, tarea realizada por *muchos amigos nuestros que son diseñadores independientes* (Ernesto González, 2011).

El centro del taller son las impresoras<sup>14</sup>, *el corazón, lo más caro, lo principal, lo más difícil*. Poseen dos máquinas (de fines de los años '70 y "heredadas" de la etapa anterior): azul y rojo (o cyan 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>15</sup> Estas máquinas fueron compradas *un poco ahorrando nosotros, un poco consiguiendo algún subsidio, un poco pagándolas con el trabajo que mientras íbamos haciendo* (Ernesto González, 2011).<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> El flujo de producción gráfico tiene varias etapas: 1) el diseño propiamente dicho; 2) la preimpresión (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, en Rougier (2009). La fase de diseño ha sido la fase productiva 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 con habilidades para el dibujo y la tipografía. Las máquinas utilizadas en la actualidad en esta fase son: computadoras, *scanners*, impresoras laser y software especializado, en Geber (2009). 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 multiplicación en serie de un original por medio de una prensa *offset*. Las variantes de estas 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, en Rougier (2009).

<sup>14</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 entre el 40 y 60% de su capacidad instalada.

<sup>15</sup> Son dos máquinas: una cosedora de libros y una cosedora de revistas.

<sup>16</sup> Una de las máquinas se compró a otra cooperativa y la fueron pagando durante dos años con lo que podían ir juntando. La cooperativa había comprado una máquina más moderna y vendieron la máquina vieja: una para abrochar las revistas. Pudieron acordar una forma de pago que respondiera a las posibilidades de pago de Chilavert.

Las planchas de off set<sup>17</sup> comenzaron a utilizarse en la empresa en la época que se consigue el contrato del Teatro Colón<sup>18</sup>, hacia fines de la década de 1970.

En el sector gráfico ciertos puestos críticos deben ser cubiertos con personal calificado, cuya formación es relativamente lenta especialmente el de maquinista, ocho años por lo menos. 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>19</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.

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*” (Ernesto González, 2011), “*ahora no nos guardamos nada*” (entrevista a Fermín González, 10/6/2009).

Cuando se les preguntó sobre las dificultades para seguir creciendo, el presidente de la cooperativa expresó que el problema mayor era la competencia en el mercado: *la falta de experiencia en la venta. Tenemos un equipamiento muy precario. Nos hace falta gente. Con la capacidad de venta que tenemos no podemos cubrir nuevos puestos y tener una producción estable* (entrevista a Plácido Peñarrieta 10/6/2009)<sup>20</sup>.

Para otro trabajador, aunque tomaran más gente con estas máquinas obsoletas no se solucionaría el problema: *porque estarías en un embudo con los días de pago porque no habría plata* (entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011)<sup>21</sup>. Necesitan en realidad una máquina de 4 colores que es demasiado cara. La máquina de dos colores, *es una pérdida*

---

<sup>17</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 empleados. 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 y su hermano Cándido son inmigrantes que llegaron de las Islas Canarias en la década de 1950.

<sup>18</sup> Con el Colón tenía otro tipo de contrato. Se producía el programa del Teatro Colón, se lo proveía gratuitamente a 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>19</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>20</sup> Plácido Peñarrieta, es el presidente de la cooperativa y también presidente de la Red Gráfica. Hace trabajos de impresión e ingresó a la empresa en los años noventa.

<sup>21</sup> Necesitamos hacer más libros, porque hay trabajo pero no llegamos con los tiempos. Hay un embudo que se hace, si tomamos más trabajo no podemos terminar, 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.

*de tiempo. Otra imprenta que tiene máquina de 4 colores te saca 5 trabajos por día y esta te saca 2* (Raúl Herrera, 2011).

El administrativo concluyó *si se hace imposible renovar la maquinaria, no tiene futuro* (Ernesto González, 2011). La renovación tecnológica actual es muy rápida y por el nivel de excedente que genera la ERT se les hace imposible amortizar el costo de las maquinarias nuevas que son muy caras. La precariedad en la operan sigue siendo una de sus amenazas más importantes.

### **3.1.4. La relación de 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 (Rebon y Salgado, 2009: 44). Respecto a los proveedores<sup>22</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>23</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 tradicional (Tercer Informe, 2010: 36). 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* (Raúl Herrera, 2011). Asimismo tienen clientes institucionales como el sindicato Gráfico o la facultad de Filosofía y Letras.

Consideramos que la trayectoria de compromiso de Chilavert con el proceso 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**

---

<sup>22</sup> Dentro de los insumos, el papel ocupa un porcentaje bastante importante del costo total. Las condiciones de venta son muy rígidas y muy favorables a la papelería: hay *muchas empresas y pocas papelerías*. Además, cierto tipo de papel sólo se consigue en cierta papelería y los cupos de importación *hace que aumente aún más el precio*. Sus proveedores son distribuidores de papelerías como Ledesma, Celulosa, Papelería Tucumán, entrevista a Ernesto González 25/8/2011. Otros tipos de insumos como tintas, colas para encuadernación, revelador, aditivos, goma laca, etc, en son abastecidos por distribuidoras de empresas de menor tamaño. <http://redgraficacooperativa.blogspot.com/2007/02/cooperativa-de-trabajo-chilavert- artes.html>, 8 de octubre de 2011.

<sup>23</sup> Como el porcentaje mayoritario de las ERT.

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. Persisten, 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 (Rebon y Salgado, 2009: 32).

### 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 la diferenciación jerárquica de retribución<sup>24</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 (Rebon y Salgado, 2009: 45 y 48).

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>25</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 igualitario, hay plus por antigüedad, pero no con mucha diferencia y cuando hay problemas económicos todos cobramos poquito. La diferencia nunca es más del 20% (Ernesto González, 2011).<sup>26</sup> Los retiros se realizan semanalmente los días viernes. Hay dos categorías (relacionadas con la calificación)

---

<sup>24</sup> En 2003 más de la mitad de las ERT la retribuían igualitariamente, actualmente retribuyen en forma diferenciada.

<sup>25</sup> Esto está relacionado con la intensidad del conflicto original que dio origen a la ERT. La diferenciación por categoría laboral corresponde, a un conflicto de baja intensidad, y en su mayoría no fueron desestructurados plenamente los criterios de retribución heredados de la empresa capitalista fallida. Contrariamente, la segunda expresa aquellos conflictos de alta intensidad que igualando al principio a sus protagonistas, su posterior expansión implicó un proceso de desigualación hacia los trabajadores excluidos de la cooperativa (Rebón y Salgado, 2009: 46 y 47) como parecería ser el caso de Chilavert.

<sup>26</sup> *Lo resolvemos entre todos la forma del salario*. (Habla de salario, no de retiro) (...) *todo siempre fue votado entre todos, no esta el patrón que decide*". Fuentes Sánchez, Waldo Lao (abril 2011). Entrevista a Ernesto González de la Fábrica Recuperada "Cooperativa Chilavert Artes Graficas", en [rcci.net/globalización](http://rcci.net/globalizacion), abril 2011 <http://rcci.net/globalizacion/2011/fg1160.htm>, 8 de octubre de 2011.

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* (Raúl Herrera, 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, los asociados de las cooperativas deben ser considerados como trabajadores autónomos. Por lo tanto, deben enmarcarse en el régimen del monotributo<sup>27</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 (Tercer Informe, 2010: 65).<sup>28</sup>

Según el Tercer Informe (2010: 66) el 85% de las ERT encuestadas tienen trabajadores jubilados o en edad de jubilarse. El problema es 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 régimen de autónomos: cobrarán la jubilación mínima<sup>29</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* (Ernesto González,

---

<sup>27</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).

<sup>28</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, 2010: 66).

<sup>29</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: cuando hay una visita guiada, cuando hay que hacer entrevistas, charlas, actividades, fiestas lo llaman, vive a 3 cuadras de Chilavert. Cándido, su hermano menor tiene algunos problemas de salud. Eran *flor de maquinistas, estos al lado de ellos son aprendices, eran buenos, buenos*, entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

2011)<sup>30</sup>. Chilavert como el 29% de las empresas relevadas, 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* (Ernesto González, 2011).

### **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 tomar más personal ya que esos puestos de trabajo deben poder sostenerse en el tiempo. En caso contrario, podría representar una caída de ingresos para el conjunto de los trabajadores y la posibilidad de generación de conflictos internos (Tercer Informe, 2010: 53).

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? (Tercer Informe, 2010: 50).

Por esos motivos, un gran número de ERT prefiere incorporar *gente de confianza* (Raúl Herrera, 2011): familiares, 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<sup>31</sup> auditivos como indican las buenas prácticas de Higiene y Riesgo Laboral para el sector gráfico. 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 hechos podrían estar expresando la validación de los grados de libertad alcanzados por trabajar sin patrón, aún a riesgo de

---

<sup>30</sup> 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 al que se quiera dar cobertura, en Tercer Informe (2010: 68).

<sup>31</sup> Debe aclararse que tampoco usaban protectores auditivos durante la etapa “asalariada”.

su propia seguridad. Uno de los aspectos positivos es que ahora utilizan tintas y pegamentos menos tóxicos.<sup>32</sup>

### 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 y para adultos, centros de salud, donaciones, radio comunitaria, etc.

En el caso de Chilavert se han abierto a la comunidad y al hacerlo y al ser proclives a articular propuestas con otros actores sociales, redefinen el lugar de trabajo que se convierte en un valor público (Di Marco y Moro, 2004). El Centro Cultural<sup>33</sup>, el bachillerato<sup>34</sup> y el Centro de Documentación de Empresas Recuperadas<sup>35</sup> 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 (Badenes, 2006: 15).

Para algunos autores abrir centros culturales tiene una racionalidad que escapa a la lógica económica pero generan redes que hacen a su propia sustentabilidad (Ruggeri 2006, Bialakowsky y otros, 2005).

#### 3.1.6.2. Federaciones<sup>36</sup>

Durante la etapa “épica” los movimientos o federaciones que aspiraban nuclear lo “emergente” hoy no tienen una gravitación importante. Estas asociaciones como

---

<sup>32</sup> Estos datos fueron suministrados por Natalia Polti en la entrevista del 3/8/2012.

<sup>33</sup> 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 la limpieza lo 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>34</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 limpieza lo 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 salario del Estado y financiamiento integral. En el 2012 han logrado recibir un salario.

<sup>35</sup> El centro de Documentación se alimenta con el material que va llegando y funciona todos los días de semana. Una de las que está a cargo es Natalia que es voluntaria y no recibe ninguna remuneración por esa tarea.

<sup>36</sup> Por cuestiones de espacio no se pudo desplegar plenamente el Enfoque de Redes. El estudio de la Red Gráfica se hizo teniendo en cuenta las cualidades de una red: 1) tamaño (número de personas involucradas); 2) densidad (frecuencia de las interacciones); 3) aglomeración (intensidad de vínculos entre subgrupos dentro de la red); 4) multiplicidad (sobreposición de diferentes esferas entre los miembros de la red: relaciones familiares, religiosas, laborales, políticas) (Mora Salas: 47) Quedarán plasmados los aspectos que consideremos tienen una relación directa con la sustentabilidad de Chilavert Artes Gráficas.

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* (Ernesto González, 2011). El vínculo con estas organizaciones es temporal y de carácter más utilitario: cuando tienen que peticionar antes las autoridades, asesoramientos o servicios (Badenes, 2006: 16).

En la etapa de consolidación la lógica es otra: *la presión para trabajar y sostenerse* (Ernesto González, 2011). El carácter de estas federaciones de segundo grado es de tipo productivo por sector de actividad<sup>37</sup>. Es en la Red Gráfica<sup>38</sup> donde Chilavert tiene su inserción central. Con la ayuda del INAES, la red se constituyó formalmente como Federación el 14 de septiembre de 2007 con siete cooperativas.<sup>39</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) y en su abrumadora mayoría, son emergente de los procesos de Recuperación.

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* (Raúl Herrera, 2011) donde se presentan pequeñas cantidades de dinero. Comparten clientes y tercerizan trabajos entre sí promoviendo la integración productiva.<sup>40</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>41</sup> y recursos<sup>42</sup>, por lo que *se puede aprender algo* (Ernesto González, 2011).. Aunque valoran las

---

<sup>37</sup> Otras son: la Federación de Cooperativas Autogestionadas de la Carne creada en 2011 y la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa creada recientemente en 2012.

<sup>38</sup> 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, en Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1-N° 4, Julio 2008.

<sup>39</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.

<sup>40</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. (Publicidad de la Red). Otra de las ventajas para Chilavert es que tienen acceso a clientes más importantes como diario La Nación, Sony, Ediciones Continente, etc.

<sup>41</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

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

### 3.1.6.3. Sindicatos

En cuanto a la pertenencia identitaria sindical, según la respuesta de los entrevistados, carece de peso en Chilavert. 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: 1) se rescatan algunos aspectos del Programa del 1° de mayo de la CGT de los Argentinos<sup>43</sup> donde el rol del gremio gráfico fue fundamental. (Boletín Institucional de la Red Gráfica, noviembre 2011). Lo que 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 si, generadores de una fuerte identidad obrera. Y 2) 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* (Boletín Institucional de la Red Gráfica, marzo 2008).

## 3.2. Cultura Organizacional y Sustentabilidad

---

pertenecen a federaciones provinciales, o FACTA, etc. Al mismo tiempo la Red está dentro de la CNCT (Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo) asociación de tercer grado.

<sup>42</sup> Algunas como Envases Flexibles con un buen equipamiento tecnológico.

<sup>43</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. Éste último promovía un pacto con la dictadura de aquel período encabezada por Onganía. 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. El más conocido Rodolfo Walsh fue el autor del programa de la CGTA, llamado “programa del primero de mayo”, y director del semanario de la organización. Se aproximó también a movimientos eclesásticos como el Movimiento de Sacerdotes para el Tercer Mundo. La última reunión registrada de la CGTA se realizó en Tucumán los días 15 y 16 de septiembre de 1974.

En este apartado intentaremos ver que factores condicionan positiva o negativamente la sustentabilidad de Chilavert en relación con la cultura de su organización.<sup>44</sup>

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>45</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 dentro de la empresa (Hernández y Cendejas, 2006)<sup>46</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. Ese nivel de compromiso los ha llevado a la apertura de un Centro Cultural, un Bachillerato para Adultos y de un Centro de Documentación de Empresas Recuperadas. Esta racionalidad, que escapa a la lógica económica, jugaría algún papel en su sustentabilidad. Por simpatía o por afinidades ideológicas, muchos de los trabajos que se le encargan a Chilavert son para ayudar a la cooperativa. Junto con las redes que ha creado, el surgimiento de un “nuevo mercado” al que hemos hecho referencia, podría constituirse en una alternativa para esta ERT

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

Las prácticas de gestión es donde los procesos de aprendizaje se revelan insuficientes. Un grado de informalidad<sup>47</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

---

<sup>44</sup> Cuando hablamos de la identidad cultural de una organización estamos haciendo referencia a su “personalidad” que 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 en Bruno (2003).

<sup>45</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, 2009: 30).

<sup>46</sup> “a nadie se le ocurriría volver a trabajar con patrón”, “estábamos dispuesto a todo hasta quemar la fábrica” (Sin Patrón, 2004: 118).

<sup>47</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.

cuanto decisiones consensuados, se convierte en una debilidad por lo explicado anteriormente.

Sin embargo, para uno de los nuevos socios<sup>48</sup>, existiría un liderazgo de los “socio 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 que medida? ¿Que tipo de tensiones<sup>49</sup> generará al interior de la cooperativa? (Rebon y Salgado, 2009: 53).

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.<sup>50</sup>

El problema es como retener a los jóvenes después de entrenarlos si consiguen trabajo en empresas “capitalistas” con mejor paga?<sup>51</sup> Otro problema particular en este caso, es que los mejores y de mayor calificación ya se han retirado.<sup>52</sup> Esta situación podría superarse parcialmente por la pertenencia a la Red. Desde ella se promueven cursos de capacitación en la Fundación Gutemberg<sup>53</sup> y en la Federación Gráfica Bonaerense.

---

<sup>48</sup> Además, durante la entrevista dio a entender que sus sugerencias no eran tenidas en cuenta. Explicó que la pág. 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 funcionan* (entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011).

<sup>49</sup> Algunos trabajos han marcado que las actitudes cooperativas y las no-cooperativas (Ruggeri, 2007; Rebón y Saavedra, 2006) de los integrantes 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>50</sup> Los trabajadores/socios han tenido que “resignificar” la idea de propiedad: ésta no se presenta como un dato sino como un proceso de apropiación progresiva. Durante el proceso, el propietario (individual o colectivo) va adquiriendo conciencia de que dicho bien le pertenece y va tomando posesión y controlando las decisiones relativas al bien económico que incorpora como patrimonio propio instaurando formas de propiedad social o comunitaria de los factores económicos en Martí (2004.b)

<sup>51</sup> Un muchacho que trabajaba en encuadernación consiguió *un trabajo como la gente y se fue*, entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

<sup>52</sup> Ver nota 28.

<sup>53</sup> La Fundación Gutenberg fue originalmente Instituto Argentino de Artes Gráficas fundado el 4 de mayo de 1907 en la ciudad de Buenos Aires con el objeto de capacitar y perfeccionar a los trabajadores del oficio gráfico.

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 integración productiva. Las máquinas de impresión (el “corazón” del taller) dejarán en algún momento de funcionar. 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 al estilo de gestión de los empresarios durante la etapa “capitalista”.<sup>54</sup>

Hemos indicado que la cuestión legal estaría solucionada, hacia adelante resta el pago de la deuda producto de la expropiación<sup>55</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>56</sup>

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* (entrevista a Ernesto González, 25/8/2011).

#### **4. REFLEXIONES FINALES**

---

<sup>54</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. Es claro que el empresario Gaglianone no invirtió en la renovación tecnológica que se acelera vertiginosamente a partir de los noventa. Por los relatos de los trabajadores 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>55</sup> Debemos resaltar que la única deuda importante que tiene Chilavert es la de las condiciones que impone la ley de expropiación. Ellos deben 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. Para uno de entrevistados 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).

<sup>56</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.

El objetivo de esta investigación fue reflexionar sobre los factores que hacen a la viabilidad de las ERT consideradas como formas alternativas de producción. Se eligió el caso de Chilavert Artes Gráficas para evaluar el impacto de la identidad en la Cultura Organizacional y de ésta en la sustentabilidad de la empresa. Analizarlas a priori dentro de teorías globalizantes (ya sea, la “imposibilidad de gestión en mano de los trabajadores” o, “generan procesos de autoexploración”) produce tal nivel de generalidad que compromete la comprensión del fenómeno. Se seleccionó este caso porque Chilavert ya se ha convertido en un símbolo del proceso; el rol importante que juega la misma dentro de la Red no se condice necesariamente con su desempeño económico.

Hemos dicho que la identidad de una organización queda plasmada en su cultura organizacional. 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. En la primer etapa hay que tener en cuenta además el oficio y/o calificación. A su vez, la relación entre los propios trabajadores y 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”. 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.

Hemos dicho como la cuestión identitaria puede tener un impacto positivo o negativo en la cultura de la organización de Chilavert. El grado de consenso que reduce las posibilidades de tensión, que podría valorarse como algo positivo, se transforma en una debilidad por la falta de un liderazgo claro. Otra de sus debilidades es el elevado grado de informalidad de las prácticas de gestión y de trabajo. Éstas últimas, podrían estar expresando la validación de los grados de libertad alcanzados por trabajar sin patrón, aún a riesgo de su propia seguridad.

La amenaza más importante es el grado de precariedad en el que operan. La imposibilidad de renovación tecnológica, además de estar ligada al grado de excedente que pueden generar, se relaciona con la evolución anterior de la empresa y, en un nivel más general, con el sector donde están insertas.

La pertenencia a la Red juega un papel importante en el sostén actual de Chilavert; se presenta como una oportunidad en términos no sólo productivos, sino también en términos de aprendizaje a nivel de la gestión.

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

En la formulación clásica de Granovetter el actor económico es, ante todo, un sujeto social imbricado en un denso tejido de relaciones socio-culturales. Éstas se conformaron a partir de la cotidianeidad (en relación directa con su contexto social inmediato) y a partir de las estructuras sociales que ha heredado de sus precursores. La interacción con otros actores y la misma dinámica del proceso ¿pueden hacer virar estas experiencias hacia otras formas organizativas? Es un proceso reversible? .

En cuanto a Chilavert concretamente, más allá de la cuestión tecnológica, ¿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?

## BIBLIOGRAFÍA

\*ABRAMOVICH, Ana Luz y VÁSQUEZ, Gonzalo (2007). “Experiencias de Economía Social y Solidaria en la Argentina” en FORCINITO, Karina y BASUALDO, Victoria (comp) *Transformaciones recientes en la economía argentina. Tendencias y perspectivas*, Buenos Aires, UNGS- Prometeo, pp. 379-398.

\*BADENES, Daniel (2006). “Una mirada comunicacional sobre las fábricas autogestionadas”, Universidad de la Plata, <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewFile/1117/995>, 23 de septiembre 2011.

\*BARBERO, María Inés (2008). “La historia de empresas en la Argentina. Trayectoria reciente y perspectivas”, en BARBERO; María Inés y JACOB, Raúl (ed.); *La Nueva Historia de Empresas en América Latina y España*, Buenos Aires, Temas, pp. 47-82.

\*BIALAKOWSKY, Albert; GRIMA, José M.; COSTA, María Ignacia y LÓPEZ, Néstor (2005). “Gerencia de Empresa Recuperadas por los Trabajadores en Argentina”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo, Venezuela, pp.359-384.

\*Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, años 2008 a 2011.

\*BRUNO, Daniela (2003). “Gestión organizacional”. Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires.

\*COQUE MARTÍNEZ, Jorge; LÓPEZ MIELGO, Nuria y LOREDO FERNÁNDEZ, Enrique (2012) “Recuperación de empresa por sus trabajadores en contextos de crisis: ¿qué podemos aprender de experiencias pasadas?”; *CIRIEC-España*, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 76, diciembre, pp. 97-126.

\*DAVOLOS, Patricia y PERELMAN, Laura (2004). “Acción colectiva y representaciones sociales: los trabajadores de empresas recuperadas” en [www.iisg.nl/labouragain/documents/davolos\\_perelman.prf](http://www.iisg.nl/labouragain/documents/davolos_perelman.prf), 18 de octubre 2005.

\*DI MARCO, Graciela y MORO, Javier (2004). “Experiencias de economía solidaria frente a la crisis argentina: estudio desde una dimensión de género” en Valenzuela, M.E. (ed.), *Políticas de Empleo para superar la pobreza*, Chile, OIT, pp. 111- 160.

\*ECHAIDE, Javier (2008). “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), 20 de octubre 2009

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

\*FONTENLA, Eduardo (2008), “Empresas recuperadas por sus trabajadores” en *Boletín CIESO* N° 3, marzo/abril. [www.fundacioncieso.org.ar/boletin/newsletter\\_cieso\\_mar\\_abr.html](http://www.fundacioncieso.org.ar/boletin/newsletter_cieso_mar_abr.html), 18 de octubre de 2008.

\*FUENTES SÁNCHEZ, Waldo (abril 2011). Entrevista a Ernesto González de la Fábrica Recuperada “Cooperativa Chilavert Artes Gráficas”, en [rcci.net/globalización](http://rcci.net/globalizacion/), abril 2011 <http://rcci.net/globalizacion/2011/fg1160.htm>, 8 de octubre de 2011.

\*GARCÍA, Amalia y CAVALIERE, Sandra (enero-abril 2007). “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”, en *Estudios Sociológicos* 73, vol. XXV, nro. 1, México, COLMEX, pp 155-186.

\*GERBER, Marcos (2009). “Akian Gráfica”, en DONATO, Vicente y BARBERO, María Inés (compiladores), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires: Bononiae/Prometeo, pp.45-65.

\*GÓMEZ FONSECA, Miguel Ángel (2004). “Reflexiones sobre el concepto de embeddednes”, en *Polis 04, volumen 2*, Méjico, pp. 145-164.

\*HERNÁNDEZ, Gabriela y CENDEJAS, Gerardo (2006). “Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el siglo XXI”, en *Razón y Palabra* N° 52, Monterrey, [www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html), 20 de septiembre 2012.

\*HUDSON, Juan Pablo (2012). “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, pp 159-180

\*KOWALEWSKI, Lila (2009). “Mundial S.A.”, en DONATO, Vicente y BARBERO, María Inés (compiladores), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires: Bononiae/Prometeo, pp.67-107.

\* MAGNANI, Esteban (2013). “Recuperadas griegas”, en *Suplemento de Economía*, Buenos Aires, Página 12, 03/03/2013, pp 5.

- \*MAGNANI, Esteban (2011). “Recuperadas Orientales”, en *Suplemento de Economía*, Buenos Aires, Página 12, 17/7/2011, pp 5.
- \*MAGNANI, Esteban (2010). “Hay en Buenos Aires 41 Empresas autogestionadas” [www.centrocultural.coop/...](http://www.centrocultural.coop/...), 20 de octubre de 2009.
- \*MAGNANI, Esteban (2003). *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, Buenos Aires, Prometeo.
- \*MARTÍ, Juan Pablo (2004: a), “Las Cooperativas como Inversiones de Trabajo: El caso de las Empresas recuperadas” *XIX Jornadas de Historia Económica*, San Martín de los Andes.
- \*MARTÍ, Juan Pablo (2004: b) “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, pp. 18- 25.
- \*MORA SALAS, Minor (2004). “Hacia una visión sociológica de la acción económica: desarrollo y desafíos de la Sociología Económica”, en *Cuaderno de Ciencias Sociales* n° 134, FLACSO, pp 37 a 64.
- \*POZAS, María de los Ángeles (2004). “Aportes y Limitaciones de la Sociología Económica”, en *Cuaderno de Ciencias Sociales* n° 134, FLACSO, pp 9 a 36.
- REBÓN, Julián y SALGADO, Rodrigo (2009). "Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 119, pp 29 a 55. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/>, 20 de agosto 2012.
- \*REBÓN, Julián y SAAVEDRA, Ignacio (2006), *Empresas Recuperadas. La Autogestión de los Trabajadores*, Buenos Aires, CI.
- \*RUGGERI (2006). “Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión”, *Centro para la Justicia Global*. [www.globaljusticecenter.org](http://www.globaljusticecenter.org). 3 de marzo 2009.
- \*ROUGIER, Marcelo (2009). “Historia de una empresa gráfica familiar en la Argentina. Parada Obiol Artes Gráficas SRL”, en DONATO, Vicente y BARBERO; María Inés (compiladores), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires: Bononiae /Prometeo, pp. 109-140..
- \*Tercer Informe del Relevamiento del Programa Facultad Abierta (2010) - Facultad de Filosofía y Letras, <http://www.recuperadasdoc.com.ar/documentos.htm>, 30 de octubre de 2012.
- \*VIETA, Marcelo (2007) “La economía de los Trabajadores: autogestión y distribución de la Riqueza”. *Primer Encuentro Internacional de Debate*. Facultad de Filosofía y Letras.
- \*VIGLIAROLO, Francesco (julio 2008), “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, [www.tau.org.ar/upload/.../Informe\\_2008\\_ER\\_ES.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/.../Informe_2008_ER_ES.pdf). 5 de noviembre de 2008.
- \*YIN, Robert (2003). *Case Study Research*, London, Sage Publications.

#### **Páginas web.**

- <http://redgraficacooperativa.blogspot.com/2007/02/cooperativa-de-trabajo-chilavert-artes.html>, 8 de octubre de 2011.
- [http://dgpfcfadu.com.ar/2007/1\\_cuat/v41/.../historia\\_pasoapaso.html](http://dgpfcfadu.com.ar/2007/1_cuat/v41/.../historia_pasoapaso.html), 30 de octubre de 2012.

## **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- N° 4- Mayo 2008

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa Año 1- N° 7- Sin fecha

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa N° 8- Noviembre 2011

Boletín Informativo de la Red Gráfica Cooperativa – Septiembre 2010.

### **Orales**

Entrevista Fermín González, 10/6/2009

Entrevista Plácido Peñarrieta, 10/6/2009

Entrevista Ernesto González, 25/8/2011

Entrevista Raúl Herrera, 19/9/2011

Entrevista Natalia Polti, 3/8/2012