

# EXPERIENCIAS EMERGENTES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN IBEROAMÉRICA

DIRECTORES

Juan Fernando Álvarez

Carmen Marcuello

## CAPÍTULO 9

### Recuperar empresas, conformar redes y generar sostenibilidad. Estudio sobre la participación en una red de organizaciones híbridas en Argentina

POR

Cynthia Srnec



DIRECCIÓN GENERAL DEL  
TRABAJO AUTÓNOMO,  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y DE  
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
DE LAS EMPRESAS

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** Srnec, C. (2020) Recuperar empresas, conformar redes y generar sostenibilidad. Estudio sobre la participación en una red de organizaciones híbridas en Argentina. En Álvarez, J.F. & Marcuello, C. (Dir.) Experiencias Emergentes de la Economía Social, OIBESCOOP, pp. 242-269

# RECUPERAR EMPRESAS, CONFORMAR REDES Y GENERAR SOSTENIBILIDAD.

## Estudio sobre la participación en una red de organizaciones híbridas en Argentina

**Cynthia Srnec**

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Investigadora asociada del Laboratoire Innovation Technologies,  
Économie et Management (Université Paris Saclay)

### RESUMEN

El capítulo aborda el fenómeno de las redes de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina. Estas empresas manifiestan una naturaleza híbrida y han construido su propio campo organizacional a lo largo de dos décadas de lucha social y de enriquecer lazos económicos, sociales y políticos. La conformación de redes constituye una forma de intercooperación y es una estrategia de promoción de sostenibilidad de la economía social y solidaria. El propósito de este trabajo fue comprender la práctica de participación en una meta-organización e identificar los desafíos a nivel organizacional, grupal y social así como los factores simbólicos y materiales que interceden. Se presentan aquí los resultados de un estudio de caso sobre la primera red del país, la Red Grafica Cooperativa, que permite asimismo ilustrar la historia de las empresas recuperadas por sus trabajadores. De manera complementaria, se examina el balance de su reconocimiento institucional por parte del Estado y la aplicación de políticas públicas específicas. El estudio de caso evalúa la importancia de los roles que juegan los diversos actores como también de la creación de estructuras técnico-administrativas propias y de instancias de apoyo de otros actores de su campo de acción, como el Estado, sindicatos y organizaciones de la economía social y solidaria. Finalmente, este estudio permite comprender los aportes de las redes para la sostenibilidad multi-dimensional de la economía social y solidaria y para la construcción de un campo organizacional propio de las empresas recuperadas.

**Palabras clave:** Autogestión; redes; empresas recuperadas por sus trabajadores; cooperativismo; organizaciones híbridas.

## Presentación

El fenómeno social de recuperación de empresas por sus trabajadores<sup>1</sup> (en adelante ERT) conocido inicialmente como “fábricas recuperadas” u “ocupadas” se inició en la coyuntura de crisis económica local que tuvo epicentro en 2001/2002 en Argentina y destruyó miles de empleos tras el cierre de incontables negocios e industrias. El proceso de recuperación de empresas (en adelante PRE) se inicia con la lucha de los trabajadores por mantener en funcionamiento o reabrir de manera autogestionada una empresa que fue cerrada por sus propietarios o se encontraba en proceso de vaciamiento. Los trabajadores (empleados y ex empleados de la empresa) movilizadas ante la situación de vulnerabilidad social deciden conformar una cooperativa de trabajo (en adelante CT) para reclamar el derecho a mantener su fuente laboral. Este proceso conlleva un cambio radical en las relaciones de propiedad de la empresa y de distribuir el valor, atravesaron un proceso de transformación de la estructura de gestión y sus trabajadores asumieron nuevos roles. Asimismo, éstas representaron un fenómeno de emergencia de una nueva economía en el país, bajo la gestión de los trabajadores y regida por relaciones de igualdad. Asimismo, las ERT dan cuenta de un fenómeno social anclado en su territorio que ha permitido reinventar solidaridades y experiencias democráticas horizontales dado que recibieron el apoyo y colaboración de grupos de vecinos, sindicatos, partidos políticos, estudiantes y organizaciones sociales. Varias de ellas se han comprometido con el desarrollo de sus comunidades y han creado en sus edificios espacios de cuidado, culturales, centros de salud pública, formación y educación. Estas actividades demuestran su anclaje comunitario y su utilidad social, la cual ha sido reconocida por el Estado.

Dado su origen histórico reciente y la combinación en su fundación de diferentes estructuras y tradiciones organizacionales como las CT y empresas privadas o estatales, las ERT no coinciden automáticamente con el tipo ideal del tercer sector, con la historia de la economía social tradicional ni del sector privado o del emprendedorismo social. Postulamos aquí que el caso de las ERT merece una mirada diferente para poder apreciar sus particularidades entre los elementos de continuidad, de acercamiento y de ruptura con otro tipo de organizaciones. En vista de ello, proponemos considerarlas organizaciones híbridas (Battilana y Lee, 2014; Billis 2010). Las organizaciones híbridas combinan valores y prácticas de diferentes dominios institucionales y no se distinguen aún por principios administrativos y operacionales explícitamente diferentes y exclusivos. En efecto, estas organizaciones atraviesan desafíos particulares debido a su esfuerzo por combinar demandas institucionales potencialmente conflictivas. Por ello, es probable que enfrenten déficits o tensiones de legitimidad, paradojas y dificultades para alinearse con las múltiples expectativas de sus miembros y públicos (Battilana y Dorado, 2010; Jay, 2013).

1. La referencia en sustantivos plurales no busca reproducir un lenguaje sexista. Entonces, por trabajadores se entenderá trabajadoras y trabajadores; así como también, por ejemplo, en el caso de socios y empleados que integra a tanto a socias como a empleadas.

El afianzamiento de las ERT a lo largo de la primera década de los años 2000 ha, por un lado, mostrado las capacidades organizacionales de los trabajadores para el sostenimiento de las empresas así como, por otro lado, ha puesto en manifiesto las extraordinarias facultades de tejer lazos de solidaridad con actores locales, nacionales e internacionales en dimensiones sociales, culturales, políticas y económicas. Por consiguiente, resulta de interés investigar las extensiones de sus vínculos y las amplificaciones de sus actividades que han contribuido a construir trayectorias de sostenibilidad socio-económica. Por lo tanto, en este capítulo haremos foco en el estudio de los espacios de inter-cooperación entre organizaciones autogestionadas como las redes de CT y ERT, que crecieron considerablemente desde mediados de la década de los 2000. La conformación de redes constituye una expresión de la inter-cooperación a la vez que es una estrategia adecuada para promover la sostenibilidad de la economía social y solidaria (en adelante ESyS). En efecto, las redes de ERT organizadas en los sectores gráfico, textil y metalúrgico han contribuido al crecimiento de la actividad económica y de la variedad de los contactos comerciales, así como al empoderamiento de sus relaciones institucionales y la ampliación de una identidad colectiva alrededor de valores y principios en común.

En este capítulo se estudia el proceso de constitución de la primera red de ERT del país, la Red Grafica Cooperativa (en adelante RGC) para identificar y analizar las características de su gobierno y el alcance de la participación de las organizaciones autogestionadas.

Hemos realizado un estudio de la “práctica de participación” considerando el nivel de mayor agregación de las ERT, el organizacional-institucional, donde son construidas las formas de regulación que se ven afectadas por fuerzas de mimetismo del campo organizacional (DiMaggio y Powell 1983; Lawrence 2008; Scott 2013). Se ha adoptado el concepto de “meta-organización”, el cual designa un conjunto heterogéneo cuyos miembros son organizaciones en sí mismas (Ahrne y Brunsson 2008), para analizar la RGC. De esta forma, la RGC es contemplada como una organización en sí y a la vez compuesta por organizaciones adherentes (nivel inter-organizacional) donde confluyen actividades comerciales y deben consensuar una posición política.

Esta investigación fue efectuada bajo una metodología cualitativa y sustentó en la realización de observaciones (participante y no participante), entrevistas personales y grupales y análisis documental<sup>2</sup> y su análisis se inspiró de los fundamentos de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967). El estudio de caso fue seleccionado por haber sido una organización pionera en su configuración como red sectorial en su territorio y con actividad superior a los diez años.

2. Los datos fueron recolectados principalmente entre 2012-2018 en el marco de la realización de una tesis doctoral (UBA/Université Lyon II) y actualizados en 2020. La autora agradece la amable colaboración en esta investigación de los miembros de la Red Grafica Cooperativa, los asesores de la comisión técnica de Empresas Recuperadas del INAES y al Programa Facultad Abierta de la Universidad de Buenos Aires.

Este capítulo se divide en tres secciones. En la primera sección, se presentan los conceptos fundamentales y antecedentes del tema. En la segunda sección, se desarrolla el estudio de caso sobre la RGC. En la primera parte se expone el contexto de la industria gráfica el cual representa el nivel macro de su gobernanza. Seguidamente, se reconstruye la historia de la conformación de la RGC, su estructura técnica y organizativa, composición, sus mecanismos de funcionamiento, caracterizando los vínculos y recursos de los actores implicados. Consecutivamente, se examinan las instancias y modalidades bajo las cuales se involucran las cooperativas en los órganos de gobierno y de administración, constituyendo diversas prácticas de participación. De esta manera, esta sección permite comprender el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las ERT a nivel interno y externo y las bases de su sostenibilidad. En la última sección del capítulo, se sintetizan los cambios en las políticas públicas a partir de diciembre de 2019, tras la asunción del Presidente Alberto Fernández; así como los desafíos que enfrentan las ERT hacia fines de 2020 tras el inicio de la crisis sanitaria del Covid-19.

## Principales conceptos y antecedentes del estudio

Esta investigación ha sido guiada por un enfoque interaccionista y pragmatista de las organizaciones y del trabajo interesado en reconstruir el sistema social de acción (Strauss 1992). El análisis se ha apoyado, en la teoría de la participación que Zask (2013, 2011) construye sobre la interrelación de tres acciones: tomar (y formar) parte, contribuir y beneficiarse. En base a esta perspectiva proponemos el concepto de “práctica de participación” (Srnc, 2018b) para analizar las orientaciones y compromisos de los actores individuales y colectivos. Esta perspectiva ha sido complementada con aportes de la escuela francesa de las organizaciones (Amblard et al. 2005; Reynaud 1988) que permiten analizar los efectos de las estructuras que regulan a las organizaciones (como las formas de gobierno, las leyes externas, la organización del trabajo, etc.) y de las relaciones de poder (entendidas como agencia, control y resistencia) en las “prácticas de participación”.

Los estudios sobre CT que tomamos como ejemplo del funcionamiento de las organizaciones autogestionadas por su lógica dual en común (Michelsen 1997), señalan que, en general, exigen un mayor grado de involucramiento de sus miembros que en otro tipo de organizaciones (Vieta et al. 2016). Las cooperativas que han surgido a partir de un PRE presentan características distintas del resto del cooperativismo. Su identidad en tanto que “recuperadas” es parte del discurso organizacional y de la biografía personal de sus asociados (Abalo y Srnc 2009; Bialakowsky et al. 2003; Fernández Álvarez 2004; Veronese 2007; Wyczykier 2009). Las ERT que surgieron a partir de 2002 fueron, y son, parte de la resistencia de los trabajadores a las consecuencias materiales y simbólicas de la crisis económica local iniciada a fines de 2001 (el desempleo, el hambre, la obsolescencia social, la expulsión del circuito productivo-laboral y la pérdida del oficio) que dio forma a nuevas acciones colectivas sociopolíticas y económicas. Aquella crisis fue el escenario de

crecimiento y desarrollo de estas experiencias en mercados populares, ferias de productores y numerosos clubes del trueque que reunieron movimientos sociales y asambleas barriales (Hintze, Sabaté, y Coraggio 2003; Abramovich y Vázquez 2007, García Guerriero 2010; Palomino 2003; Sabaté 2007).

Hacia principios de 2020 se contabilizaron 402 ERT en funcionamiento en el país, poco más del doble que las identificadas entre 2002 y 2003, que se desempeñan con mayor concentración en los sectores industriales de manufactura, metalmecánica, gráfica y alimentación y ocupan a 15.000 trabajadores (Programa Facultad Abierta 2020, Ruggeri 2020). La política económica argentina había privilegiado la protección de la industria local desde 2002 logrando una notable recuperación del empleo y del PBI. Sin embargo, esta política fue sustituida con el cambio de gobierno en 2015 y seguidamente el mercado interno se retrajo afectando la sustentabilidad de la industria local. Se estima que las ERT del Área Metropolitana de Buenos Aires (en adelante AMBA) han sido las más afectadas en sus finanzas por el importante aumento de los servicios básicos, la dolarización de insumos y denunciaron una condición contable apremiante y que ha llevado al cierre de algunas de éstas (Ruggeri et al. 2018).

## **La participación de los trabajadores en organizaciones autogestionadas y su emergencia**

La participación de los trabajadores en empresas fue, antes de la emergencia del fenómeno de las ERT, un tema abordado desde la participación económica en comités de empresa como parte de las reivindicaciones sindicales de trabajadores industriales<sup>3</sup>. El PRE<sup>4</sup> tiene algunos antecedentes hacia mediados del siglo XX en las experiencias de reconversión de empresas privadas y estatales en CT que pasaron a ser autogestionadas por sus ex trabajadores asalariados<sup>5</sup>.

3. Desde principios del siglo XX se contó con proyectos de ley para formar sociedades con participación obrera y CT y asegurar la participación de los trabajadores en los beneficios de las empresas y en la gestión. La constitución nacional de 1957, en su artículo 14 bis, establece la participación de los trabajadores en las ganancias y la participación en la dirección de las empresas. Sin embargo, no ha sido aún reglamentado y existen pocos ejemplos de acuerdos entre empresas y sindicatos.

4. Vale aclarar que cada proceso de recuperación de una empresa presenta diferencias, para abordar en mayor profundidad otros casos, se recomienda leer Favaro & Aiziczon (2003), Ruggeri et al. (2014, 2017), entre otros.

5. Algunas fueron cedidas por los dueños particulares a sus empleados, como la Cooperativa Industrial Textil Argentina (1952, La Plata). Mientras que otras, por un lado, han sido impulsadas por una política de nacionalización de empresas extranjeras bajo el primer gobierno de J.D. Perón (1946-1955); y por otro, fueron resultado del desprendimiento de empresas públicas por parte del Estado. Un primer tipo de casos ha sido la Federación Obrera Cervecera que conformó una Sociedad Anónima para adquirir empresas de la industria cervecera traspasadas por el gobierno nacional en 1954 (siendo la experiencia interrumpida en 1955 con el golpe militar). Esta empresa, durante su corto período de existencia, fue dirigida por representantes del sindicato y de la Confederación General del Trabajo. La Federación no conformó una cooperativa de trabajadores por creer que era menos conveniente para los obreros suponiendo que perderían las “conquistas y derechos” como

Hasta fines de la década de 1980 los sindicatos no habían manifestado suficiente interés por la modalidad de cogestión en las empresas, sino que se mantenía como una estrategia de presión hacia la patronal (Lobato y Suriano 2003; Partenio et al. 2004). Las experiencias de empresas públicas y privadas transformadas en cooperativas fueron aisladas durante la década de 1980<sup>6</sup>. Desde la década de 1990 la autogestión ha sido la estrategia colectiva de supervivencia (Wyczykier 2009) en un contexto de aumento del individualismo como resultado de la desintegración colectiva que provocó el neoliberalismo y tuvo su epicentro en la crisis desatada a fines del 2001. Entre 1998 y 2002 tuvieron lugar numerosos cierres de firmas, se redujo en un 20% el PBI y se incrementó la tasa de desempleo al 21,5% - la mayor proporción de empleo disminuyó en el sector industrial- (Beccaria et al. 2005; Schwarzer 2003). La situación inusitada y sin precedente del PRE entre 2001 y 2002 (con 128 casos), tuvo lugar en un contexto de aguda crisis económica donde la sociedad conmocionada por la pobreza acuciante consideró legítimo que los trabajadores recuperasen sus puestos de trabajo ante el abandono de la parte patronal y el incumplimiento de sus obligaciones.

Con el propósito de clarificar la historia de las ERT distinguimos tres periodos en el país del PRE desde su inicio como fenómeno social en 2001:

- I. el primero (2001-2004) incluye la aguda crisis financiera y social hasta el comienzo de la recuperación de la economía local, siendo el periodo con mayor cantidad de ERT emergentes;
- II. el segundo (2005-2015) abarca una década de crecimiento económico (a pesar de una desaceleración desde 2008), recuperación del empleo y afianzamiento de las políticas públicas orientadas a la ESyS y un reconocimiento público a las ERT, las cuales contaron con mayores recursos y apoyo estatal y lograron consolidar una identidad propia;
- III. el tercero (2016-2019) cubre los años más difíciles del país luego del 2001 con crueles consecuencias para la clase trabajadora en general debido a la implantación por parte del gobierno de Mauricio Macri (Partido Propuesta Republicana -PRO-) de una política de liberalización económica y de ajuste y represión social. Esto ocasionó numerosos cierres de empresas a la vez que obstaculizó e hizo difícil los nuevos PRE.

Más allá del periodo histórico de surgimiento, en todo PRE, como se mencionó, tiene lugar la transformación de la estructura de gestión y de propiedad además de la asunción

trabajadores asalariados. Esta visión, sustentada en la menor cobertura por la seguridad social a socios de una CT frente a la protección en la relación laboral asalariada se mantiene hoy en día -y es eje de reivindicaciones de diferentes organizaciones-. Otros tipo de caso se ejemplifica con la cooperativa gráfica COGTAL (ex empresa estatal convertida en CT y fundadora de la RGC).

6. Un caso ejemplar dada su continuidad al día de hoy es la Gráfica Campichuelo, ex imprenta del Boletín Oficial, que tras un proceso de resistencia de los trabajadores logró ser convertida en cooperativa de trabajo en 1992 y también es fundadora de la RGC.

de nuevos roles. Estas transformaciones son procesuales y resignificados en distintos niveles y de diferentes formas por los actores. En múltiples casos las figuras jerárquicas son destruidas y negadas por el grupo o, por el contrario, reinstituidas e interpretadas como necesarias para la actividad productiva (Ruggeri, 2009, Hudson 2011). Las ERT representan sin duda una experiencia crítica y contestaria de los trabajadores al capitalismo, no obstante ello, se encuentran afectadas por las contradicciones del orden social en el cual se inscriben (Ranis 2016, Rebón 2007). Estas empresas son, de acuerdo con nuestra definición, organizaciones híbridas atravesadas por las tensiones y desafíos que supone la adopción de los principios cooperativos y solidarios entre colegas ex asalariados y en un escenario de competencia económica en el mercado. La problemática de una débil participación y/o implicación en la dirección y gobierno de las empresas autogestionadas ha sido señalada por varios dirigentes y tiene eco a nivel nacional y mundial en las organizaciones representativas de CT. En anteriores estudios, se han analizado las bases del involucramiento individual de los trabajadores en la gestión de ERT (Srncic 2019) y se han comparado los compromisos y dinámicas grupales de la participación en redes autogestionadas de la ESyS (Srncic 2018a, 2018b). En vistas de su vigencia como situación que incumbe las preocupaciones del sector nos centraremos en las características que ésta adquiere en una meta organización de ERT en la siguiente sección.

## **Estudio de caso: la Red Gráfica Cooperativa. Una meta-organización al servicio de un proyecto colectivo y solidario**

En el contexto postcrisis 2001 las emergentes ERT se movilizaron conjuntamente para solicitar garantías de continuidad en nuevas asociaciones con representación nacional (por ejemplo, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas -MNER- y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores -MNFRT- fueron las organizaciones más representativas y con continuidad). El mutuo conocimiento surgió de la movilización de los propios trabajadores además de sus vínculos con algunos sindicatos, partidos políticos y militantes sociales.

En el caso de las ERT gráficas del AMBA algunas contaron con el apoyo, en distinto grado, del sindicato de trabajadores Federación Gráfica Bonaerense (FGB) durante su PRE. Este sindicato y el MNER fueron actores que promovieron el conocimiento mutuo entre las ERT y CT de este sector. Existían ya tres CT gráficas de diverso origen antes de 2001 que brindaron apoyo y actuaron como guía de las ERT nacidas a partir de esa fecha.



## Contexto y reglas estructurantes del mercado

El sector gráfico se caracteriza por brindar servicios de impresión a otras industrias y su desarrollo está altamente ligado a la evolución de la economía doméstica. Luego de la caída abrupta de la actividad económica en el año 2001 y de la devaluación de la moneda en 2002, la industria argentina experimentó un crecimiento considerable y constante hasta el inicio de la etapa recesiva en 2008 que fue acentuada desde el 2015 -alcanzando los niveles de la recesión de 2002-2003<sup>7</sup>-. La contracción de la actividad fue aún mayor en los años siguientes con el incremento de las tarifas de servicios esenciales y el aumento significativo del tipo de cambio de divisas para la adquisición de insumos importados. Entre 2015 y 2019 cerraron sus puertas alrededor de 20.000 empresas, lo cual representa el peor período económico desde 2001<sup>8</sup>. La mayor parte de las empresas del sector son de capital local y el 80% del total son pequeñas y medianas empresas (PyMEs), las más golpeadas por la retracción económica dado que son las empresas más grandes las cuales concentran dos tercios de las ventas gráficas totales<sup>9</sup>.

Las reglas formales e informales que estructuran el campo de las organizaciones y su mercado (Fligstein 2002) forman parte del contexto de toda política económica y cultural. Las reglas formales (como los derechos de propiedad, la legislación sobre la actividad comercial y los derechos de los trabajadores) e informales (reglas de intercambio basadas en la confianza, valores, la trayectoria compartida, la tradición y/o afinidad política) ofrecen las condiciones sociales que conforman el intercambio económico en un mercado y permiten comprender los desafíos de las ERT para reestablecerse o mantenerse dentro del sector. Las reglas informales definen cómo se organizan internamente y operan las empresas del mercado gráfico y son compartidas tanto por empresas privadas con fines de lucro como por CT. Esta forma de organización y gestión común en el sector representa una macroestructura social (Beckert 2010) que ha posibilitado en este caso la continuidad de la gestión de las empresas tras su recuperación por los trabajadores. Los talleres recuperados rehabilitaron sus vínculos con proveedores y clientes (además de sumar nuevas relaciones con otros actores) así como con trabajadores y vendedores independientes siguiendo las pautas de comportamiento dominantes y orientadoras del sector. Con todos estos actores las transacciones económicas de las ERT han debido seguir las normas corrientes del sector. De esta manera, para algunos trabajadores de ERT, la figura

7. La evolución del Índice de Obreros Ocupados (IOO) en la rama de actividad edición, impresión y reproducción de grabaciones muestra que en 2015 la ocupación se redujo -76,4- hasta llegar a un nivel similar al de 2004 -76,3- (Encuesta Industrial Mensual del INDEC, 1997 III trimestre -2015 I trimestre).

8. Ver, por ejemplo:

<https://www.ambito.com/negocios/crisis-empresas/en-4-anos-cerraron-casi-20000-empresas-la-argentina-segun-un-informe-privado-n5046946> (consultado 15/07/2020).

9. De acuerdo con el estudio del Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Ministerio de Economía y Producción (2008).

jurídica de CT no permitía apreciar en el trato mercantil diferencias cualitativas con las empresas de capital privado.

Asimismo, la experiencia productiva y organizativa alrededor de la tecnología es un elemento de la cultura organizacional y constituye una de las bases de la identidad “gráfica” de los trabajadores, a la que se ha sumado e integrado, en diferentes formas y niveles la identidad cooperativista y autogestionaria dando origen a su condición de organizaciones híbridas. Las CT y ERT constituyen un conjunto minoritario en este mercado y al ser objeto su historia de la mixtura de dos mundos se diferencian del resto por varias razones. En síntesis, las ERT gráficas se diferencian de otros talleres de la misma industria por los vínculos más estrechos y colaborativos con el sindicato de obreros y con otros actores del campo social y político como organizaciones representativas del cooperativismo, su interrelación con organizaciones políticas vinculadas a movimientos sociales, con funcionarios nacionales, provinciales y municipales; además de un vínculo constante con el sector universitario.

## **Historia, fundamentos y objetivos de la RGC**

La RGC fue fundada por siete ERT y CT que habían desarrollado un conocimiento mutuo por intermedio del FGB y en el marco de la lucha por la regularización de la situación jurídica y continuidad de las ERT iniciadas entre 2002 y 2004<sup>10</sup>. La idea de constituir la surge del reconocimiento de una necesidad común: fortalecer la precaria posición que mantenían en el mercado y favorecer la reinserción de aquellas ERT que carecían de recursos imprescindibles (logísticos, comerciales, jurídicos, técnicos). Las experiencias comunes a nivel individual, grupal y organizacional, como la identificación como trabajadores de un mismo gremio, la conexión con el sindicato y los desafíos organizacionales, de gestión y de gobernanza de la autogestión, constituyeron la base de un conjunto de valores y perspectivas compartidas que les permitió constituir un vínculo de confianza que motivó la conformación de una asociación que promoviera sus actividades.

El proceso de constitución formal de la RGC se inició finalmente en 2006 con el sostén del sindicato y des actores del campo de la ESyS y de la esfera pública. Este inicio se caracterizó por la participación y compromiso de las cooperativas fundadoras siguiendo un modelo de democracia participativa de inspiración a la vez sindical y cooperativista.

10. La mayoría de las cooperativas constituidas por trabajadores que recuperaron las empresas se encuentra sujeta a la resolución del Estado de la declaración de su utilidad pública y expropiación. En el caso de esta red las empresas que se hallan actualmente en proceso de quiebra y reclaman esta declaración y la expropiación de las instalaciones y del inmueble se hallan en la Ciudad de Buenos Aires. En esta ciudad las empresas se encuentran en una situación en extremo inestable debido a que el gobierno local del partido PRO vetó las leyes 4008/2011 y 4452/2012 que prorrogaban las expropiaciones de empresas en beneficio de las cooperativas constituidas por los trabajadores (e incorporaban nuevas empresas). Ante esta situación no puede hacerse efectivo el pago ni el traspaso de la titularidad del inmueble y maquinarias a las cooperativas, por lo que no tienen certeza sobre la posibilidad de continuar utilizando el inmueble y sus instalaciones en el futuro.

La fundamentación del proyecto se inspiró a nivel técnico del grupo vasco cooperativo Mondragón y por el lado de valores y principios en torno a la solidaridad obrera y cercana a la tradición peronista<sup>11</sup>.

Formalmente, el sistema de gobierno de la RGC como empresa se inscribe en los parámetros del modelo clásico de una entidad cooperativa de segundo grado en la que participen con voz y voto en las decisiones las cooperativas asociadas. Sin embargo, en tanto que meta organización híbrida, y dado su involucramiento en diversos proyectos políticos y económicos con varias organizaciones, la perspectiva de otros actores es apreciada al proveer información, soporte técnico y apoyo. Así sucede en el caso del INAES como actor clave en su promoción<sup>12</sup>, COOPERAR y la FGB que continúan asesorando a la RGC.

La conformación de la RGC como federación de CT brinda también ventajas económicas. En primer lugar, se rige por la reglamentación del INAES y puede ser representada por las confederaciones nacionales sumando socios para acciones colectivas. De hecho ha participado en la creación de una nueva confederación nacional de CT, la CONARCOOP. En segundo lugar, posee ventajas impositivas por ser una entidad sin fines de lucro y a la vez es sujeto de subsidios y financiamiento destinado a proyectos culturales y productivos tanto de los ámbitos de gobierno focalizados en el desarrollo social y el asociativismo como de aquéllos ligados a la promoción del trabajo y la producción<sup>13</sup>. En tercer lugar, puede concursar en licitaciones y ofrecer el conjunto de servicios agregados de sus miembros. Por ejemplo, entre 2009 y 2015 (bajo la Presidencia de Cristina Fernández de Kirchner, partido Justicialista) estuvo abierta una ventana de oportunidad para el desarrollo de PyMEs y de entidades sin fines de lucro de la industria gráfica con la nueva política estatal sobre los medios de comunicación masivos<sup>14</sup>. De esta forma, la RGC tuvo acceso a materias primas a precios protegidos, a subsidios y fondos de financiamiento

11. La conformación del movimiento peronista y del partido político Justicialista se hayan ligados a organizaciones sindicales de la década de 1940 y el ascenso de una nueva clase obrera. El movimiento liderado en su inicio por Juan D. Perón (1895-1974) fue reconocido como representante de la clase trabajadora y ha predominado en la dirigencia nacional durante los periodos de democracia. La justicia social, los derechos de los trabajadores y el antiimperialismo fueron horizontes y motores de la doctrina peronista. Ver por ejemplo, Doyon & Torre (1988), Torre (1989).

12. El INAES ha brindado diversos subsidios a la RGC para solventar compra de máquinas, viajes, capacitaciones y, recientemente, para los aportes a la obra social del sindicato. También le ha adjudicado contrataciones de servicios de impresión de su folletería institucional.

13. En sus primeros diez años, ha recibido también subsidios del Ministerio de Desarrollo Social y del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y un premio del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

14. Desde el 2009 el Estado nacional favoreció el acceso a las organizaciones comunitarias y a las cooperativas al financiamiento de proyectos audiovisuales y se otorgaron cuotas de participación en la prestación de servicios de televisión y radiodifusión en el marco de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual n° 26.522/2009 (cuyas principales reglamentaciones fueron puestas en suspenso a partir del inicio del gobierno de M. Macri en diciembre de 2015).

para la adquisición de bienes de capital, así como para ejecutar programas de asistencia a otras empresas de la ESyS y de la industria.

### *Composición de la RGC*

Desde su fundación, la RGC ha sumado alrededor de 30 CT –conformadas o en proceso- e incluyen a aproximadamente 500 trabajadores. La mayoría de estas CT iniciaron el proceso de asociación formal, mientras que una minoría son miembros vinculados<sup>15</sup>. El conjunto de miembros ha sido afectado por la acuciante recesión y aumento de costos desde 2015, lo cual provocó que algunas de ellas hayan cerrado sus puertas. Asimismo, algunas nuevas ERT no han podido complementar sus PRE y se disolvieron.

Identificamos cuatro sub-conjuntos de miembros según su origen:

- I. las socias fundadoras: constituyen un grupo heterogéneo. Por una parte, tres de ellas representan la primera generación de CT del sector gráfico en el país (entre 1957 y 1992). Dos de éstas surgieron tras reconversiones de empresas estatales y, el otro caso, como iniciativa de militantes y sindicalistas. Por otra parte, cuatro ERT se conformaron durante el primer periodo del PRE en Argentina (2001-2004).
- II. las ERT que emergieron en el segundo periodo del PRE (2005-2015) fueron favorecidas por un contexto donde las condiciones económicas y sociales fueron más favorables y se disponía de herramientas legales y políticas para fortalecer su constitución<sup>16</sup>.
- III. las CT conformadas por iniciativa de jóvenes y militantes (estudiantiles y de organizaciones políticas) luego de 2010. Algunos de sus fundadores se inspiraron en los ejemplos de autogestión de las ERT e incluso, en ciertos casos, acompañaron el PRE de asociadas a la RGC y se capacitaron en el oficio en ellas.
- IV. las ERT constituidas en el tercer periodo del PRE (2016-2019) y más difícil del país por la renuencia de la política nacional ante la industria y la clase trabajadora.

En estas trayectorias de acercamiento y adhesión la RGC observamos que la transmisión de conocimientos y de experiencia, junto con el apoyo técnico y logístico que la misma brindó ilustra un proceso de isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983)

15. El proceso de asociación oficial implica el pago de la cuota de capital social inicial y la presentación de los últimos balances y memorias aprobados. Varias cooperativas no se encuentran en condiciones de cumplir todos los requerimientos, en particular, las que se encuentran en proceso de conformación legal como CT o son ERT muy recientes. En este caso permanecen como miembros vinculados hasta completar los requerimientos legales.

16. Desde 2004 se habían aprobado leyes de expropiación de inmuebles y maquinarias a favor de CT constituidas por los ex asalariados, existían programas estatales de asistencia técnica y financiera, se contaba con organizaciones colectivas propias y con el apoyo de entidades sociales y políticas además de algunos sindicatos obreros. El segundo periodo de PRE llevó adelante sus iniciativas en un marco sociopolítico de menor represión y sostenida por la disposición de un arco de actores solidarios con experiencia para favorecer su apoyo logístico, legal y económico.

dentro del campo de las ERT gráficas. Este proceso no solo incluye la difusión de un modelo organizacional y de una figura jurídica sino también la propagación y adopción de ideas comunes. La autogestión como medio de garantizar el trabajo para la reproducción de la vida de los trabajadores y sus familias constituyó el universo simbólico que identificó a todas las adherentes de la RGC. La acción de las cooperativas fundadoras ha condicionado el proceso de isomorfismo institucional también en la conformación de la reciente identidad asociativa de la RGC, imprimiendo valores de solidaridad, ayuda mutua y cooperación y respetando el principio de autonomía. Esa identidad fue reforzada a través de las alianzas establecidas con los socios estratégicos implicados en su fundación que provenían del movimiento sindical, del cooperativismo y del Estado. Las cooperativas que se incorporaron progresivamente adhirieron a estos principios y aceptaron los compromisos que dicha adhesión requería. Este trabajo de integración a los valores y de adquisición de la identidad se ha desarrollado por medio de experiencias comunes de socialización extra laborales como festejos en el parque de recreación del sindicato para todos los trabajadores y sus familias y viajes de fin de semana a un hotel en la playa también perteneciente al sindicato. A su vez, se deben tomar en cuenta el ofrecimiento de diversos cursos y talleres de capacitación dentro de la RGC y en instituciones socias que permitieron ampliar y compartir lazos.

### *Estructura administrativa y comercial de la Red*

La dirección de la RGC reposa en los tres cargos principales del CA y es asistida por la estructura administrativa y comercial. El CA es asesorado por un profesional contable y uno jurídico externos y está a cargo de la supervisión de los trabajadores de la administración de la RGC. Desde hace varios años, un empleado coordina la administración y gestión financiera diaria, y complementariamente se desempeñan un vendedor a comisión y un coordinador del área comercial. Dado el reducido tamaño de la estructura y sus recursos limitados, la RGC no presenta por el momento a sus empleados amplias oportunidades para desarrollar una carrera profesional interna. El funcionamiento de la RGC se sustenta con las comisiones por ventas a entidades públicas (su mayor cliente) y cubre otros gastos operativos por la administración de subsidios de origen público para la financiación de insumos y máquinas. Dada la heterogénea situación económica de cada cooperativa no se ha consensuado aún la instauración de una cuota de mantenimiento con el propósito de no excluir a las empresas más vulnerables. Podemos concluir, a partir de los datos, que la sostenibilidad económica de la red es posibilitada en gran parte por los variados intercambios y colaboraciones de las socias fundadoras con otros actores claves de su campo organizacional. Sus recursos simbólicos (capital social) y materiales (disponibilidad de tiempo y medios para movilizarse) son, por una parte, activos que los actores invierten en el desarrollo y consolidación de la meta-organización y su campo. Por otra parte, estos recursos funcionan como herramientas de aprendizaje colectivo que pueden ser reproducidas por otros miembros del campo y de la red, reforzando a nivel sis-

témico su sostenibilidad. A partir de estos puntos podemos concluir que la permanencia de esta red se asienta en la multi-dimensionalidad de su sostenibilidad.

### *Características productivas de la RGC*

El conjunto de cooperativas asociadas abarca la totalidad de los procesos de la cadena de valor de la industria (diseño, edición, pre-impresión, impresión, flexografía, encuadernación y distribución). Algunos talleres ofrecen los mismos servicios, desarrollando actividades agregadas, mientras que otros producen bienes complementarios. Al desarrollar una oferta variada de productos y servicios basándose en distintas escalas de producción la RGC ha asentado su dinámica en la fortaleza que proviene de integrar cooperativas con actividades agregadas y complementarias. Esto le permite tener una presencia diversificada en el mercado. Como factor importante en el proceso de articulación productiva y en algún grado limitativo de la integración cabe destacar la localización geográfica de las asociadas ya que la mayoría se encuentra en el AMBA y una minoría en provincias distantes. Esta situación, favorece principalmente el trabajo complementario entre las asociadas situadas en el AMBA.

Asimismo, la consolidación de la RGC en actividades comerciales que integren al conjunto de miembros se ha visto limitada al no poder establecer una política de compras colectivas debido a, por un lado, razones técnicas como la heterogeneidad de tipos de materias primas y de los volúmenes utilizados, y, por otro lado, la dificultad para coordinar su financiamiento cuando algunas empresas no disponen de fondos de reserva suficientes. Sin embargo, la incorporación de nuevas asociadas no se decide en base a requisitos técnicos como la capacidad de trabajo y servicios ofrecidos sino en base a principios sociales y políticos en concordancia con la ESyS. Siendo el principio de la cooperación un criterio superior de la RGC, no se exige un estado óptimo de capacidad productiva ni de desempeño comercial de la CT o ERT interesada para aceptar su vinculación y ofrecerle asistencia.

Para las cooperativas asociadas con menor antigüedad la membresía a la RGC fortalece su presencia en el mercado debido al respaldo que ofrece a sus actividades (pueden ampliar los servicios ofrecidos a través de las otras socias). Es una práctica generalizada en la industria gráfica que una empresa subcontrate los servicios de otro taller para brindarle al cliente el trabajo final demandado. A partir de la conformación de la RGC, las asociadas utilizan en mayor medida los servicios de las otras socias y las recomiendan a sus clientes y vendedores. Asimismo, pertenecer a la RGC otorga legitimidad a la asociada en el mercado y es una fuente de confianza para sus clientes dados los contactos con organizaciones públicas y algunas grandes empresas.

### *Mecanismos de funcionamiento y dirección de la organización*

La estructura formal de autoridad y su ejercicio, así como las reglas formales y la forma de coordinación (Mintzberg 1988) son dos dimensiones esenciales de la estructura de una organización y permiten precisar sus diferencias y naturaleza. Esas dimensiones permiten caracterizar a la RGC como una organización colectivista y democrática cuya regulación social está guiada en lo cotidiano por mecanismos informales. Los mecanismos informales prevalecen en: la forma de coordinación del trabajo, las características de las relaciones sociales entre los actores junto con las formas de reclutamiento de los trabajadores, la estructura de incentivos, la estratificación social y la diferenciación en las tareas.

Los miembros de las ERT asociadas son parte de un sector con gran tradición sindical y habituados a la representación democrática y delegación de la autoridad organizada jerárquicamente. Por ello, no es extraño el esquema de autoridad implantado en la RGC. En paralelo al CA y la Asamblea de Socios identificamos otros dos mecanismos de participación con mayor apertura al ingreso. Por un lado, en sus primeros dos años funcionaron siete comisiones de trabajo como asesoras del CA. Por el otro lado, se impulsó la realización de las reuniones del CA ampliado y abierto a todos los socios de manera rotativa en las distintas sedes de las cooperativas.

Cabe destacar que los trabajadores de las ERT fundadoras son personas con reconocimiento en la ESyS, se han comprometido y colaborado con diversas organizaciones y, en algunos casos, con partidos políticos. Su capital social adquirido refuerza su palabra legítima dentro de la RGC y su prevaleciente influencia. Diferente es el caso de las nuevas adherentes, socias y vinculadas. La integración de los miembros del segundo y tercer periodos del PRE es parte de un proceso adaptativo, guiado las líneas fundacionales de la organización. Asimismo, por motivos legales el reglamento interno habilita a integrar el CA solamente a las CT que hayan concluido el proceso oficial de asociación. Dado el origen socio-político de las ERT y CT fundadoras, el núcleo dirigente procura mantener y proteger los principios en común y valores y por ello puede parecer a otros actores como una organización menos permeable a cambios.

En los inicios de la RGC el establecimiento de relaciones de confianza a partir del conocimiento mutuo y la acción colectiva fue buscado de manera consciente y persistente por los fundadores y primeros empleados. Sin embargo, con la institucionalización de la misma a través del establecimiento de una oficina de administración y atención comercial y la renovación del CA, los vínculos entre el conjunto de asociados fueron vez más esporádicos y menos fluidos dado que, por un lado, su presencia constante no era imprescindible para asegurar el funcionamiento operativo de la RGC y, por otro lado, el conjunto cada vez mayor de asociados disminuía las posibilidades de interacción directa y simultánea entre todos. Por ello, la organización de eventos informales extra laborales fue clave para generar lazos entre las familias, los trabajadores y las instituciones.



Con respecto a la integración en el gobierno de la red, el relevo de los dirigentes del CA ha estado condicionado por varios factores. Entre ellos, identificamos el costo que representa el cambio de autoridades y el aprendizaje de los nuevos representantes sin experiencia; en este sentido se ha avanzado en la integración de nuevas cooperativas en cargos menos protagónicos para acompañar su paulatina adaptación. Otro de los factores que incide es la disímil disponibilidad de recursos para ocupar estos puestos. Al respecto, las asociadas de tamaño reducido enfrentan dificultades para asegurar una participación constante sin afectar la carga laboral interna y la producción.

La implicación en un proyecto colectivo (Giraud 2011) requiere de adhesiones o, al menos, congruencia entre los valores y objetivos de los actores concernidos para consensuar un programa común. En este caso, los nuevos miembros se suman a un programa en curso al que deben adaptarse, proceso que puede llevar años debido a que algunas recientes ERT aún no han reconfigurado su visión del mundo asalariado a la luz de los principios de la autogestión, reproduciendo en algunos casos la división social y técnica del trabajo como un valor en sí.

La protección de los principios rectores de la RGC es una de las funciones sociales que intentan asegurar las cooperativas fundadoras y su asimilación por parte de los nuevos miembros es un factor contemplado para ingresar al gobierno de ésta. En efecto, entre las vías para garantizar la protección de los principios registramos la socialización e integración progresiva de las nuevas socias, más aún cuando sus orígenes fueron diversos. La similitud en el origen de gran parte de las adherentes como ERT opera como una ventaja para la constitución de la confianza y solidaridad, dada la coincidencia de sus valores y objetivos. De todas formas, el proceso de integración progresiva aporta la adquisición de nuevas competencias y de capital social a los trabajadores y sus organizaciones, lo cual fortalece la sostenibilidad de estas últimas.

Hasta el momento el CA estuvo compuesto mayoritariamente por trabajadores provenientes del área de producción y, en menor medida, del área de administración. La dirección de la RGC se ha mantenido en las manos de trabajadores de ERT fundadoras a fin de evitar la constitución de una tecnocracia y resguardar la aplicación de sus valores en común. De este modo, podemos explicar que la dirección general de los asuntos financieros y la planificación de la producción se hayan asentado en el modelo de gestión de las cooperativas fundadoras. La resultante no es estrictamente una combinación de sus modelos, sino la convivencia y adaptación, a veces en tensión, de dos orientaciones de la acción: una basada en liderazgos y una dinámica expeditiva y, la otra, sostenida por lineamientos especializados por área y deliberativos. Si bien la prevalencia de una u otra fue cambiante y es flexible según el contexto, es la dimensión productiva la que tiene predominio sobre la lógica de la gestión comercial y financiera. Por ejemplo, se privilegia la generación de trabajo de producción y la inclusión del mayor número de cooperativas en un contrato comercial antes que privilegiar una estrategia de reducción de costos.



## Condiciones de las organizaciones para participar

Entre las cooperativas adherentes se pueden identificar diferencias en cuanto a sus dimensiones simbólicas y estructurantes, las cuales tienen implicancias en el tipo de vínculo de membresía que mantienen con la red. Los vínculos provienen de la antigüedad de cada cooperativa, del tiempo de su pertenencia a la RGC y la formalización de su condición asociativa (asociada formal o vinculada). El vínculo de membresía se ve condicionado por los recursos<sup>17</sup> que disponen las socias para invertir en otros emprendimientos colectivos como, por ejemplo, la RG. En el caso de varias de las nuevas ERT y CT, la RGC es su primera experiencia de vinculación con proyección comercial dentro de un grupo autogestionado. Diferente es el acercamiento a la RGC que realizan las nuevas CT que fundaron principalmente jóvenes militantes, dado que parten de haber previamente discutido y acordado la preeminencia de los valores de cooperación y solidaridad en la producción y gestión. Si bien estas nuevas empresas no disponen de un capital consolidado cuentan con la ventaja de iniciarse sin deudas ni conflictos legales, como es el caso de varias ERT.

Se ha reparado que coexisten representaciones en tensión sobre los beneficios que la RGC ofrece y los compromisos o contribuciones demandados a sus miembros. La RGC es percibida por algunos de los nuevos miembros como un ente autónomo y externo al cual se acercan en búsqueda de beneficios y soluciones. Se la considera como una organización institucionalizada y con recursos propios más que como el lugar de un proyecto colectivo al cual se ha de contribuir regularmente. Dirigentes y trabajadores de varias cooperativas conciben el vínculo asociativo principalmente de carácter formal sin advertir que el mismo requiere de su implicación como corresponsables. Se ha construido esta representación de figura externa a la cual presentar solicitudes de asistencia social y económica debido a la estrecha relación de la RGC con el sindicato (que vincula a las nuevas ERT del AMBA con la RGC) y a la existencia de su estructura de gobierno en marcha que descansa en el CA y en las Asambleas generales de socios. Desde esta óptica, la RGC evoca una figura de representación político-gremial, asesoría técnica, fuente de financiamiento y de clientes. Es incuestionable que la red cumple con estas funciones, sin embargo, sus dirigentes esperan una participación mayor de las asociadas, más regular y contributiva.

Si bien el objetivo oficial de la RGC es el fortalecimiento comercial sus adherentes esperan que se brinde un apoyo social a las empresas autogestionadas en situaciones críticas (riesgo de desalojo, falta de trabajo, escasez de materias primas o acceso a la obra social). De esta forma, la RGC cumple una acción de asistencia pública reemplazando la ausencia que existía en el Estado de un área especializada para ERT hasta 2020. En suma, la existencia de expectativas diversas entre los miembros de la RGC, en base a sus

17. Por ejemplo, capital social, taller en funcionamiento, conocimientos técnicos y profesionales, suficiente número de trabajadores calificados, administración consolidada, maquinaria en buen estado, herramientas, la titularidad de la propiedad del inmueble y capital financiero.

heterogéneas situaciones y necesidades y la naturaleza híbrida de las ERT, tiene como correlato diferentes respuestas.

Los dirigentes que forman parte y contribuyen ampliamente en la RGC y en otras asociaciones de la ESyS, han comprendido por su experiencia que las relaciones sociales y personales entre los representantes de las cooperativas y con otras entidades fortalecen el desenvolvimiento comercial de la RGC y de sus empresas. Por ejemplo, ello se ha plasmado en la creación de nuevas alianzas e instituciones, como la participación en la fundación de nuevas federaciones y confederaciones de cooperativas, lo cual les ha permitido postular a subsidios de ayuda financiera, microcréditos para capital de trabajo y créditos para insumos de producción. Incluso, para algunas socias que reproducen un modelo empresarial más clásico es menos evidente de comprender la importancia para su sostenibilidad de entablar relaciones políticas y de contribuir al vínculo asociativo. Estas diferencias de percepción y experiencias entre las cooperativas conllevan a disímiles implicaciones e integración en el programa colectivo, lo cual constituye una debilidad de la cual son conscientes los dirigentes de la RGC.

### *La práctica de participación*

Las acciones que construyen la práctica de la participación para cada familia de actores identificada (miembros –cooperativas asociadas y vinculadas–, autoridades, empleados de la RGC y sindicato) se expresan, como mencionamos, al tomar y formar parte (identificándose y siendo reconocido como miembro formal o informal), contribuir (aportes simbólicos y materiales que impactan en distinta medida en la RGC) y beneficiarse (recibiendo una retribución material o simbólica, constante o esporádica que da cuenta de su pertenencia). Al respecto se diferencian las formas y disposiciones a participar tanto por parte de las autoridades del CA, del resto de asociadas, de las vinculadas y de los demás actores. Si bien hay un único tipo de actor con voz y voto, se mantienen, como se mencionó, vínculos estratégicos con otros actores cuyos intereses forman parte del campo organizacional y que proveen de recursos simbólicos a la RGC. Igualmente, son también participantes los empleados de la RGC junto con el sindicato del gremio gráfico, por medio de su Secretaria de Cooperativismo creada hace cinco años. En el Cuadro 1 se observan las dimensiones de la práctica participación por familia de actor involucrado.

**Cuadro 1.**  
**Registros de las dimensiones de la practica participación en la RGC por parte de los actores involucrados**

Participar en la Red Gráfica Cooperativa			
Familias de actores	Tomar parte	Contribuir	Recibir un beneficio
Cooperativas autoridades del CA	Inscripción como asociadas y/o fundadoras de la RGC. Responsabilidad política y económica en el CA reconocida por el resto de las asociadas.	Aportan experticia en mercado, administración y trámites legales. Facilita contactos políticos. Comparte conocimientos profesionales.	Obtener facilidades en financiamiento para la cooperativa. Legitimidad política. Oportunidades comerciales y políticas.
Cooperativas asociadas	Miembros de pleno derecho y/o fundadoras de la RGC. ERT comparten identidad obrera y experiencia de autogestión. CT sin origen ERT: identidad por autogestión y defensa de principios de la ESyS.	Aportan recursos en tiempo de trabajo y/o cesión de espacios para el funcionamiento de la RGC. Asistencia a reuniones de organización, movilizaciones y asamblea anual. Presentación de proyectos (contribución variable entre regular y esporádica). Producción de trabajos a pedido de la RGC.	Apoyo técnico y comercial. Soporte político en la representación ante entidades públicas. Facilidades para presentarse a licitaciones públicas y trámites legales. Beneficios sociales para los trabajadores de cada cooperativa. Nuevos clientes, financiamiento de materias primas y costos de servicios públicos. Acceso a capacitaciones.
Cooperativas vinculadas	Acercamiento a la RGC como empresas autogestionadas y con identidad obrera común.	Escasa o nula. Asistencia a reuniones y movilizaciones esporádicamente. Producción de trabajos a pedido de la RGC.	Apoyo técnico y comercial. Facilidades para solicitar subsidios públicos. Nuevos clientes. Beneficios sociales para los trabajadores de cada cooperativa.
Trabajadores empleados por la RGC	Prestación de servicios profesionales.	Trabajo técnico para el funcionamiento de la RGC. Asistencia a demandas de las asociadas.	Estabilidad laboral para los empleados. Contactos comerciales y políticos para los trabajadores contratados. Comisiones de ventas para vendedores contratados.
Sindicato	Identidad obrera y del oficio en común. Extensión del aporte de representantes de los trabajadores del gremio a las cooperativas en temas laborales.	Otorgamiento de beneficios sociales a los trabajadores de cada asociada, apoyo a nuevas ERT. Acompañamiento en las movilizaciones. Préstamo de recursos para funcionamiento. Apoyo político y legal en las gestiones con entidades gubernamentales. Capacitación en el oficio. Derivación de pedidos de trabajo.	Legitimidad de la conducción dentro del gremio. Aporte financiero de las cooperativas para la Obra Social de salud del gremio.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, observaciones y documentos.

Las socias fundadoras con mayor antigüedad son un ejemplo de una acción de participación comprometida -manifiesta a partir de contribuciones regulares- con la RGC que sigue una orientación que da cuenta de la relación entre su historia, la composición de asociados y el estadio de su situación económica. Por ejemplo, COGTAL y Campichuelo son las dos cooperativas con mayor estabilidad económica, tienen entre 50 y 75 trabajadores cada una y, varios fundadores que se han jubilado mantienen un vínculo con el proyecto político de la cooperativa y son los referentes consultados y representantes para temas de la RGC. Estos dos casos son representativos del peso que adquiere la condición jubilatoria en las preocupaciones de los trabajadores. La representación del ciclo vital personal y del ciclo de vida de la cooperativa es una construcción social que incide en las acciones que deciden emprender los trabajadores. Esta representación, se complementa con la relativa a la trascendencia del mundo a nuestra mortalidad, es decir que nuestras acciones pueden contribuir a instituciones que nos trascenderán.

En comparación, la ubicación de los trabajadores más jóvenes en otro estadio del ciclo vital (en los inicios de la vida activa) condiciona sus preocupaciones que se concentran en el crecimiento económico y se entusiasman en el proyecto de la RGC vista como una plataforma para sus negocios. Las cooperativas con menor antigüedad, en general, forman parte como vinculadas, sin participación en la Asamblea de socios ni en el CA y su contribución principal es asistir a actividades públicas y responder a presupuestos y realizar los pedidos que le encargue la RGC, beneficiándose en términos comerciales.

Por su parte, los trabajadores empleados en el área administrativa y comercial de la RGC junto con el sindicato contribuyen en el apoyo de nuevos PRE y a mantener buenos vínculos con el Estado y clientes. En cambio, las contribuciones que tienen efectos concretos a nivel institucional y que disputan espacios de poder en el mercado y en la regulación pública son las acciones ejecutadas por el CA, las cuales detentan mayor visibilidad y se hallan en consecuencia más sensibles a críticas.

En síntesis, este análisis ha mostrado la diversidad de los registros de acciones en las dimensiones de la participación y de la intensidad de las prácticas de participación entre las familias de actores. Estas diferencias manifiestan una correspondencia con los recursos de cada actor organizacional y en función de su estadio de ciclo vital. Encontramos que ambos factores condicionan la especialización de su solidaridad dentro de la RGC como proyecto colectivo.

## **La evolución de la red como meta-organización y hallazgos**

Las redes, siguiendo la tipología de Alter y Hage (1993), se desenvuelven desde un primer estadio de compromiso entre las partes, un segundo estadio como red de mejora, hacia su constitución como una red sistémica, volviéndose sus actividades esenciales para sus asociados. La RGC se encuentra en un estadio de red de mejora debido a que procura tanto solucionar problemas de cada miembro como necesidades comunes al conjunto. Sin embargo, el grado de cooperación entre las socias en proyectos comunes

es aún restringido y las actividades que implican una producción o acción comercial conjunta son escasas en comparación con su potencial. La consolidación de un servicio comercial y la regularización de la intercooperación requieren de mayor tiempo y recursos. Asimismo, existen dificultades estructurales dadas la heterogénea composición de tamaño, situación financiera y performance de cada taller. Se debe destacar, no obstante, que la RGC ha privilegiado el apoyo a las cooperativas que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad, colaborando con su sostenimiento económico y legal. En este plano la acción de la RGC aportó a la sostenibilidad al haber fortalecido la presencia de las cooperativas en el mercado (hasta el 2015) por tener mayor llegada a algunos organismos públicos y debido a la creación de nuevas editoriales vinculadas a empresas con fines sociales. De esta manera, la RGC ha construido su propio campo organizacional propio y obtenido también su reconocimiento como tal.

### *Aprendizajes*

El objetivo general de la RGC logra aglutinar a un conjunto social por ser lo suficientemente amplio como para integrar una diversidad de interpretaciones, como sucede en los movimientos sociales. El compromiso y la acción colectiva concreta son posibles para las personas y las organizaciones sobre un objeto específico. Los movimientos sociales desarrollan objetivos comunes pero luego son difícilmente traducidos en estrategias concretas (Mathieu 2012). Las solidaridades, para traducirse en una acción de compromiso personal y regular dentro de una organización, son sometidas a una especialización (Giraud 2011). No alcanza la solidaridad con la clase trabajadora, con las ERT y/o el proyecto político de una economía alternativa para llevar adelante una práctica de participación regular y contributiva en la RGC. Hemos expuesto cómo las relaciones de confianza se construyen por vínculos sociales, políticos y también comerciales y resultan necesarios como antecedente para acceder a posiciones de influencia y decisión. Por ello mismo, también, los estadios diferentes en los que se encuentran las cooperativas (en consolidación o en búsqueda de estabilidad e inserción comercial) demandan soluciones de distinta naturaleza (económica, jurídica, tecnológica, psico-social) y son un desafío para avanzar en acciones específicas colectivas. Además, el proyecto colectivo debe permitir a los actores que forman parte, contribuir en objetivos específicos y beneficiarse con alguna retribución concreta y valorada.

En síntesis, la construcción de esta red ha constituido una innovación socio-organizacional y económica, tanto para sus adherentes y en el campo de las ERT como también dentro del sector de PyMEs gráficas y en el campo de la ESyS debido a las alianzas establecidas con actores estratégicos. Los recursos simbólicos y materiales invertidos por diversos actores posibilitaron mantener una estructura de gestión administrativa y un gobierno permeable a las necesidades de sus miembros. En efecto, ello proporcionó sostenibilidad y continuidad a la red y, en varios casos, a sus adherentes. Si bien reparamos que uno de los principales desafíos de la RGC es alcanzar resultados en la dimensión

económica el contexto económico no ha sido favorable entre 2015 y 2019 y las heterogéneas estructuras y experiencias de cada socia han evidenciado un reto para su programa colectivo. A pesar de estos inconvenientes, consideramos a la RGC como una organización sostenible gracias a sus múltiples recursos y compromisos inter-actorales que supo fomentar. Cabe destacar, que a catorce años de su constitución, su papel de sostén y acompañante de nuevas cooperativas ha sido reconocido interna y externamente y fue la promotora de la conformación del campo de ERT gráficas. Su experiencia ha inspirado el lanzamiento de las otras redes sectoriales de ERT.

El estudio realizado evidencia que la RGC representó desde las primeras reuniones un proyecto político y económico diferente al disputar el orden del mercado dominado por los intereses y prácticas de grandes empresas de capitales concentrados. Su composición y su continuidad es el resultado de luchas sindicales, de trabajadores y de movimientos sociales que se acercaron al mundo de la ESyS en situaciones de emergencia social y económica.

## **La crisis inesperada de 2020 y las políticas públicas**

Como se explicó anteriormente, la Argentina se encontraba en un estado de aguda recesión con inflación monetaria desde 2018, situación que fue agravada con el desencadenamiento de la pandemia internacional del Covid-19 a inicios de 2020. Si bien la instalación a nivel federal del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) iniciado el 20 de marzo de 2020 paralizó la mayor parte de la actividad económica, rápidamente las ERT textiles, químicas y algunas gráficas (fabricantes de envases y etiquetas) lograron reconvertir su producción a fin de producir insumos y bienes necesarios para la sociedad y el sistema de salud (por ejemplo, fabricando barbijos, viseras, ropa de trabajo antibacteriana para personal de salud y mantenimiento y alcohol en gel). Inmediatamente, las federaciones y confederaciones de ERT se movilizaron para solicitar al Estado y a entidades sin fines de lucro ayuda social para sus asociadas así como créditos y microcréditos para financiar la producción y/o el pago de tarifas atrasadas. El cambio del gobierno a fines de 2019 con la asunción de A. Fernández (Partido Justicialista), incluyó entre sus funcionarios a miembros de movimientos sociales, como las ERT y la Economía Popular<sup>18</sup>, así como a académicos de tendencias progresistas, fue notablemente favorable para la ESyS y se ofrecieron nuevas respuestas.

18. Sintéticamente, la economía popular designa al conjunto de los trabajadores urbanos y rurales, informales o fuera de una relación laboral de dependencia, y sus organizaciones, siendo su unidad básica el hogar. Véase por ejemplo de Argentina, Coraggio (2007), Maldovan Bonelli (2018).

## Un avance en la institucionalización y reconocimiento del sector

Con la asunción del nuevo gobierno se sucedieron sustanciales cambios para el sector de las ERT: su reconocimiento institucional con la creación de estructuras exclusivas dentro del Estado y nuevas políticas públicas para el apoyo de PRE desde su inicio y para el impulso de las ERT creadas.

Por un lado, ha representado un gran avance en el reconocimiento de la ESyS como actor económico la mutación del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) desde el Ministerio de Desarrollo Social hacia el Ministerio de Desarrollo Productivo. Se destaca la creación de la Comisión Técnica Asesora de “Empresas Recuperadas” en el INAES y la designación como secretario a Francisco Martínez, fundador de la ERT Textiles Pigüé. La flamante comisión ha confeccionado el primer Registro Nacional de Empresas Recuperadas con el apoyo del Centro de Documentación de Empresas Recuperadas dependiente del Programa Facultad Abierta de la Universidad de Buenos Aires. La flamante Comisión ha logrado que el Ministerio de Desarrollo Productivo impulse una nueva línea de créditos con tasas subsidiadas para CT y ERT a través del Banco Nación y garantías para otros préstamos. A su vez, desde este ministerio se ha inducido la creación de una tarifa social reducida en los servicios públicos para ERT y CT, cuyo incremento había impactado negativamente en la solvencia de éstas, llegando a algunas a cerrar sus puertas en los últimos tres años.

Por otro lado, desde el Ministerio de Desarrollo Social se han reactivado los programas de ayuda económica individual a miembros de proyectos socio-productivos, socio-laborales y/o socio-comunitario (dentro del nuevo Programa Potenciar Trabajo) y de subsidios para capitalización de emprendimientos de a ESyS, incluyendo ambos a ERT. Asimismo, se ha proyectado una Dirección de Empresas Recuperadas a cargo de representantes del sector que podrá operar como “ventanilla única” para los programas de este ministerio y coordinar el programa Recuperar que financiará máquinas, herramientas e insumos para acompañar a nuevas ERT o en ejercicio. Igualmente, el Ministerio de Trabajo ha rehabilitado los programas de ayuda económica individual a trabajadores autogestionados para complementar su remuneración que habían sido creados en la década anterior.

Estas medidas indican un progreso hacia una perspectiva de políticas públicas sobre la ESyS más integral y global en Argentina, mientras que en la década pasada había sido caracterizada de híbrida por un débil reconocimiento institucional (Castelao Caruana y SrneC 2013). Los recientes cambios acontecidos en la estructura estatal manifiestan también la evolución en competencias técnicas, legitimidad y reputación política en la última década de la parte de los movimientos sociales vinculados a la ESyS como son las ERT y también la Economía Popular. En particular, la ampliación de la perspectiva estatal sobre la ESyS con inclusión de estos movimientos sociales en sus círculos de decisión revelan de éstos últimos: (1) su fortalecimiento cualitativo y organizativo y (2) el ascenso de sus capacidades políticas y reconocimiento como actor público.

Las medidas adoptadas por el Estado dan cuenta también de (1) un reconocimiento del campo distintivo de las ERT y (2) de una transformación del campo con su estructuración en base a nuevas reglas formales e instituciones oficiales reconocidas. La naturaleza híbrida de las ERT y de su campo se refleja en la distribución de organismos representativos y ejecutivos y programas públicos en diferentes ministerios. El balance es positivo considerando que se ha puesto en marcha la actualización de los vínculos y colaboraciones entre instituciones estatales y del campo de las ERT y de la ESyS para contribuir al acceso y difusión de información valiosa sobre las nuevas medidas públicas y las necesidades de los trabajadores y sus empresas.

Concluyendo esta sección podemos mencionar que el núcleo de los desafíos de las ERT en el contexto de la crisis sanitaria por el Covid-19 son: (1) de orden económico por la desaceleración del mercado, y similar en esto al resto de PyMEs del país, frente a ello el nuevo gobierno ha avanzado paliando la situación con las nuevas medidas específicas para el sector de ERT; (2) institucionales y jurídicas frente a la reducción de la atención del sistema judicial que restringe las respuestas ante nuevos PRE; (3) readaptación de la organización del trabajo de producción y de atención para respetar las medidas sanitarias del ASPO; (4) conversión de sus productos y servicios y (6) de sus vías y métodos de comercialización para aumentar su demanda, crear nuevas redes comerciales y recuperar su capacidad de funcionamiento.

## Conclusiones

Este capítulo ha tratado de contribuir a la comprensión de la participación de las ERT en los procesos de gobierno e inter-cooperación en sus meta-organizaciones y su aporte a la sostenibilidad desde una perspectiva multi-dimensional. Podemos concluir, a partir del caso analizado, que las instancias de participación democrática, como otras instituciones sociales, no logran garantizar por sí solas una práctica de participación regular, dinámica y que satisfaga a todos los actores. El caso ha permitido evaluar que la práctica de participación depende de factores cognitivos, sociales y materiales, los cuales evolucionan con el tiempo. Resumiendo, la participación requiere del reconocimiento de los actores como miembros decisores lo cual es parte de un proceso de integración y, depende también, de los recursos que éstos disponen y de las necesidades organizacionales y personales. La naturaleza híbrida de las ERT exige múltiples y diversos recursos que los actores (personas y organizaciones) deben movilizar, captar o desarrollar para integrarse y progresar en las relaciones de inter-cooperación en su campo.

El desafío de la sostenibilidad de las organizaciones requiere de la posibilidad de trascendencia a las personas, de su continuidad por sobre las figuras dirigentes y los militantes o socios fundadores. Estas figuras han demostrado ser clave en su nacimiento y desarrollo -aportando su capital social, tiempo y competencias- pero por sí solas no pueden garantizar el funcionamiento integral -a través de las actividades productivas,



operativas, comerciales y políticas-. Por ello, la creación de estructuras técnico-administrativas propias y de instancias de apoyo financiero, legal y social de la parte de otros actores de su campo de acción, como el Estado, sindicatos y organizaciones de la ESyS, son claves para construir trayectorias consistentes y contribuir a su sostenibilidad.

A casi 20 años de la emergencia de este fenómeno social que surgió como una acción colectiva de resistencia ante la vulnerabilidad social que atravesaba la sociedad, las ERT construyeron un movimiento social de disputa económica, política y cultural guiado por valores de solidaridad, cooperación y justicia social. En balance, los aprendizajes y experiencias en la institucionalización e inter-cooperación de las ERT, así como el reconocimiento que han obtenido de la parte de la sociedad y de ciertos sectores políticos han sido la base que ha permitido su revalorización en 2020 y su inclusión en nuevas políticas sociales y económicas durante la crisis sanitaria provocada por la pandemia del virus Covid-19.

## Referencias

- Abalo, M. & Srnc, C. (2009). Trabajo e identidad, el pasaje de asalariado a asociado. Las empresas recuperadas desde el 2001. *Actas. 9° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires.
- Abramovich, A.L. & Vázquez, G. (2007). Experiencias de la Economía Social y Solidaria en la Argentina. *Estudios Fronterizos*, 15(8), 121-145.
- Ahrne G. & Brunsson N. (2008). *Meta-organizations*, Edward Elgar Publishing.
- Alter, C. & Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Sage Publications.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. & Livian, Y.-F. (2005). *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Beccaria, L., Esquivel, V. & Maurizio, R. (2005). Empleo, salarios y equidad durante la recuperación reciente en la Argentina. *Desarrollo Económico*, 45(178), 235-262. <https://doi.org/10.2307/3655858>
- Beckert, J. (2010). Institutional isomorphism revisited : Convergence and divergence in institutional change. *Sociological Theory*, 28(2), 150-166.
- Bialakowsky, A. L., Rosendo, E., Costa, M. I., Grima, J. M., Benzaquen, N., Presta, S., Campos, H., Carrizo, C., González, M. & Robledo, G. (2003). Identidad y cultura en las nuevas formas de gestión y autogestión de los trabajadores. *Actas del 6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Los trabajadores y el trabajo en la crisis*, Buenos Aires. <http://www.aset.org.ar/congresos/6/archivosPDF/grupoTematico04/011.pdf>
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*, 46-69
- Campos Salvá, M.S. & Zubizarreta, J. L. (2010). El Mercado de la Estepa “Quimey Piuké”. In R. Cittadini, *Economía social y agricultura familiar : Hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención* (p. 171-194). Ediciones INTA.
- Caruana, M.E.C. & Srnc, C.C. (2013). Public policies addressed to the social and solidarity economy in South America. Toward a new model? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 713-732.

- Centro de Estudios para la Producción. 2008. «La Industria Gráfica en la Argentina». Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Ministerio de Economía y Producción. [http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL\\_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS\\_ARGENTINA/ARG\\_139.pdf](http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_139.pdf). Accedido 22/04/2013
- Coraggio, J. (2007). Una perspectiva alternativa para la economía social : De la economía popular a la economía del trabajo. En Coraggio, Jose Luis (Ed.), *La economía social desde la periferia : Contribuciones latinoamericanas* (p. 165-194). Altamira.
- Craviotti, C. (2010). Autoempleo agropecuario, redes sociales e inclusión de sujetos vulnerables: Un estudio de cuatro distritos de la región pampeana argentina. *Redes: revista hispana para el análisis de redes sociales*, 18, 0253-0277. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.395>
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doyon, L.M. & Torre, J. C. (1988). *La formación del sindicalismo peronista*. Legasa.
- Favaro, O. & Aiziczon, F. (2003). Al filo de la cornisa. La resistencia obrera en la fábrica Zanón, Neuquén. *Realidad Económica*, 197, 40-58.
- Fernández Álvarez, M.I. (2004). Sentidos asociados al trabajo y procesos de construcción identitaria en torno a las ocupaciones y recuperaciones de fábricas de la Ciudad de Buenos Aires : Un análisis a partir de un caso en particular. In O. Battistini, *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores* (p. 345-365). Prometeo Libros.
- Fligstein, N. (2002). *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton University Press.
- García Guerreiro, L. (2014). Intercambios que transforman. La experiencia de las ferias francas de la provincia de Misiones. *Voces en el Fénix*, 38, 100-105.
- García Guerreiro, L. (2010). Espacios de articulación, Redes autogestivas e intercambios alternativos en la ciudad de Buenos Aires. *Otra economía*, IV(6), 68-82.
- Giraud, C. (2011). *Qu'est-ce que l'engagement ?* L'Harmattan.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1976). *Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. A. de Gruyter.
- Hintze, S. Sabaté, A.M.F. & Coraggio, J.L. (2003). Documento base de la Jornada Nacional sobre Trueque y Economía Solidaria. En S. Hintze (Ed.), *Trueque y economía solidaria*. Prometeo, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Hudson, J.P. (2011). *Acá no, acá no me manda nadie : Empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Tinta Limón Ediciones.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, 56(1), 137-159.
- Lawrence, T.B. (2008). Power, Institutions and organizations. En R. Greenwood (Ed.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (p. 170-198). SAGE.

- Lobato, M.Z. & Suriano, J. (2003). La protesta social en la Argentina. Fondo de Cultura Económica.
- Maldovan Bonelli, J. (2018). La economía popular: Debate conceptual de un campo en construcción. Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo.
- Mathieu, L. (2012). *L'espace des mouvements sociaux*. Éditions du croquant. Castelao Caruana y Srnec 2013.
- Michelsen, J. (1997). Las lógicas de las organizaciones cooperativas: Algunas sugerencias desde la realidad escandinava. Documentos del CESOT, 2, 24.
- Mintzberg, H. (1988). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Palomino, H. (2003). El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas. Sociedad, no. 20/21 (2002), p. 125-146.
- Partenio, F., Allegrone, V.G. & Fernandez Alvarez, M.I.F. (2004). Las recuperaciones de fábricas : Apuntes para una reflexión a la luz de las experiencias de ocupación en la historia Argentina. Revista Estudios del Trabajo, 28, 29-50.
- Programa Facultad Abierta, A. (2020). Registro del relevamiento continuo de empresas recuperadas en Argentina. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Ranis, P. (2016). *Cooperatives Confront Capitalism : Challengingthe Neo-Liberal Economy*. Zed Books.
- Rebón, J. (2007). La empresa de la autonomía : Trabajadores recuperando la producción. Colectivo Ediciones.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. Revue Française de Sociologie, 29(1), 5.  
<https://doi.org/10.2307/3321884>
- Ruggeri, A. (2009). ¿Qué es una Empresa Recuperada por sus Trabajadores? En A. Ruggeri (Éd.), *Las empresas recuperadas : Autogestión obrera en Argentina y América Latina* (p. 13-19). Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Ruggeri, A. (2018). Las empresas recuperadas en Argentina. Informe del quinto relevamiento del Programa Facultad Abierta. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2020). Autogestión y economía popular en tiempos de pandemia. Revista Trabajo y Derechos Humanos, 8, 161-172.
- Ruggeri, A. (ed.), Antivero, J., Polti, N., Balaguer, Emiliano & Srnec, C. (2018). Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018 (Programa Facultad Abierta, p. 20). Universidad de Buenos Aires.  
<http://www.recuperadasdoc.com.ar/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf> (visitado el 13/05/19).
- Ruggeri, A., Alfonso, D. & Balaguer, E. (2017). *Bauen: el hotel de los trabajadores*. Callao, Cooperativa Cultural.

- Ruggeri, A., Bourlot, L., Marino, F. & Peláez, P. (2014). *Cooperativa Textiles Pigüé: historia de la recuperación de una fábrica de Gatic*. Ediciones Continente.
- Sabaté, A.M.F. (2007). ¿Es posible otra Economía? El caso de las asambleas vecinales y la recuperación de empresas en la Argentina reciente. En J. L. Coraggio, *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas* (p. 271-316). Altamira : Ediciones UNGS.
- Schvarzer, J. (2003). La crisis en Argentina: El fracaso histórico de un sistema perverso. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe / European Review of Latin American and Caribbean Studies*, 74, 85-92.
- Scott, W. Richard. (2013). *Institutions and organizations* (4°). SAGE.
- Srnc, C. (2018a). Los desafíos de la participación en las nuevas redes de empresas recuperadas por sus trabajadores y de emprendimientos económicos solidarios en Argentina. e-l@tina. *Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, 16(64), 1-17.
- Srnc, C. (2018b). *Participación e inter-cooperación en la economía social y solidaria* [Tesis de doctorado]. Universidad de Buenos Aires, Université Lyon II.
- Srnc, C. (2019). “Volver a recuperar la empresa”. Indagaciones sobre la participación en empresas recuperadas por sus trabajadores a partir de una etnografía. *RELET - Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 23(38/39), 237-266.
- Strauss, A.L. (1992). *Miroirs et masques : Une introduction à l'interactionnisme*. Ed. Métailié.
- Torre, J.C. (1989). Interpretando (una vez más) los orígenes del peronismo. *Desarrollo económico*, 525-548.
- Veronese, M.V. (2007). *Economía solidaria y subjetividad*. Altamira: Ediciones UNGS.
- Vieta, M., Quarter, J., Spear, R. & Moskovskaya, A. (2016). Participation in worker cooperatives. En *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Non-profit Associations* (p. 436-453). Palgrave Macmillan US.
- Wyczykier, G. (2009). *De la dependencia a la autogestión laboral*. Prometeo Libros.
- Zask, J. (2011). *Participer essai sur les formes démocratiques de la participation*. le Bord de l'eau.
- Zask, J. (2013). *Pragmatisme et participation*. En I. Casillo, R. Barbier, I. Blondiaux & F. Chateauraynaud (Éds.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. GIS Démocratie et Participation.

# ÍNDICE

Directores / Índice autores .....	5
Introducción. Por <b>Juan Fernando Álvarez</b> y <b>Carmen Marcuello</b> .....	14
La economía social y solidaria como instrumento de reincorporación de excombatientes en Colombia. Por <b>Alberto García Müller</b> y <b>Juan Fernando Álvarez</b> .....	33
La Cooperativa Agrícola Numa Gamaa Ski Yu Me'Phaa, la Asociación Civil Xuajin Me'Phaa y la Honorable Casa de Los Pueblos de Ayutla: Un Ecosistema de Economía Social y Solidaria en Acción. Por <b>Roberto Cañedo Villarreal</b> , <b>María del Carmen Barragán Mendoza</b> y <b>Margarita Muciño Muciño</b> .....	52
Economía social, cooperativismo y la Agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible en la política de gestión de Costa Rica para crear desarrollo territorial. Por <b>Federico Li Bonilla</b> y <b>Monserrat Espinach Rueda</b> .....	76
Redes de intercooperación para la convivencia pacífica en Antioquia-Colombia. Por <b>Hernando Zabala Salazar</b> .....	97
Trajetória e experiências das incubadoras tecnológicas das cooperativas populares (ITCPs) e empreendimentos solidários no contexto brasileiro. Por <b>Tatiana Ribeiro Velloso</b> , <b>Leandro Pereira Morais</b> y <b>Daniel Francisco Nagao Menezes</b> .....	128
Perfil del Talento Emprendedor de Mapuches (Küzawchefe) en Chile (Wallmapu). Por <b>Paula Miranda Sánchez</b> e <b>Ismael Romero Mancheño</b> .....	156
La experiencia de los mercados sociales españoles. Por <b>Millán Díaz-Foncea</b> , <b>Ignacio Bretos</b> y <b>Carmen Marcuello</b> .....	185
Reinvención de las empresas sociales desde Nicaragua, Honduras y Guatemala. Por <b>René Mendoza Vidaurre</b> .....	214
Recuperar empresas, conformar redes y generar sostenibilidad. Estudio sobre la participación en una red de organizaciones híbridas en Argentina. Por <b>Cynthia Snec</b> .....	242
Um caso exemplar de empreendedorismo coletivo pelas parcerias público-sociais: a Associação Portuguesa para a Diversidade da Videira (PORVID). Por <b>Manuel Belo Moreira</b> .....	270
Experiências territoriais de acumulação solidária no Brasil – bancos comunitários e circuitos locais de comercio justo. Por <b>Antônio Cruz</b> .....	290
Chartalismo Poscolonial: El Contexto Histórico y Teórico de las Monedas Solidarias en México. Por <b>Karol Gil Vásquez</b> .....	317
Economía Social y Estado para enfrentar la emergencia alimentaria y la pandemia. La co-gestión de los circuitos de producción y distribución de alimentos. Por <b>Natalia Soledad Stein</b> .....	344

Desarrollo territorial y fomento de la economía social y cooperativa. Procesos emergentes en Chile de articulación entre gobiernos regionales, municipios y empresas de la economía social y cooperativa. Por <b>Benjamín Fuentes F., Luis Hernández Astudillo, Patricio Inostroza Rebolledo y Mario Radrigán R.</b> .....	373
La economía solidaria y el cooperativismo en el Ecuador de la revolución ciudadana: entre la ilusión y el desencanto. Por <b>Carlos Naranjo Mena</b> .....	398
La economía solidaria en México: un caleidoscopio de experiencias. Por <b>Prudenzio Mochi Alemán, Tatiana González Rivera y Cristina Girardo</b> .....	427
La respuesta del cooperativismo puertorriqueño ante la devastación causada por el Huracán María. Por <b>Rubén Colón Morales</b> .....	458
El logro de la Agenda 2030 y los ODS a través de la Economía Social y Solidaria. El vivir bien boliviano. Por <b>Karen Cis</b> .....	476