

Cynthia Cecilia Srnec

**Participación e inter-cooperación en la economía social y solidaria**

Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Buenos Aires

Directora: Mirta Vuotto

Co-director: Gilles Herreros

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018

## RESUMEN

En esta investigación se propone, como objetivo general, comprender la participación de las personas en los procesos de gobierno e inter-cooperación en las organizaciones y redes de la economía social y solidaria que surgieron en Buenos Aires tras la crisis económica de 2001 en Argentina. El interés por este objeto se justifica en que la conformación de redes de organizaciones constituye una estrategia adecuada para promover la sostenibilidad de la economía social y solidaria que ha crecido cuantitativa y cualitativamente desde el 2001. Para ello se propone un enfoque de la sociología interaccionista sobre la participación de los miembros centrado en el marco de su acción bajo relaciones de poder en diferentes niveles de estas organizaciones. La participación es entendida en este trabajo como una práctica social que no se restringe a la intervención en los órganos de gobierno de la organización. La participación ha sido analizada explorando los móviles de la acción de los actores en las organizaciones y en sus espacios de trabajo.

La presentación de este trabajo de investigación se subdivide en tres partes. En la primera parte se expone la discusión de la propuesta conceptual que guió el análisis sobre las dimensiones laborales, identitarias y organizacionales en torno a la participación a un nivel subjetivo, grupal y organizacional-institucional. Se discute la pertinencia del término de gobernanza para las organizaciones autogestionadas y se reseñan los antecedentes de la economía social y solidaria relevantes para este tema. En esta parte se justifica la selección del enfoque cualitativo y la estrategia metodológica que se ha basado en un estudio de caso de cuatro organizaciones y en la técnica de la observación participante.

La segunda parte introduce los dos casos de redes de organizaciones que surgieron en 2006: una red de empresas recuperadas y otra red de comercio justo compuesta por emprendimientos autogestionados artesanales vinculados a movimientos sociales. En la tercera parte se analizan dos empresas recuperadas por sus trabajadores y constituidas en cooperativas de trabajo en el 2002 a fin de comprender la participación en organizaciones de base que constituyen la fuente laboral de sus asociados.

El análisis de estos cuatro casos ha permitido comparar y contrastar las prácticas de participación de los actores, su vinculación con la actividad productiva, la gestión y las relaciones de poder. En busca de facilitar una mirada transversal se ha elaborado una

tipología de cuatro perfiles de participación (participativo, crítico, simpatizante e indiferente) que muestra los diferentes comportamientos de compromiso y contribución a pesar de que varias personas comparten identidades y condiciones personales y organizacionales.

En relación con la estructura de las organizaciones, el estudio comparativo de los casos ha permitido discernir que ni el tamaño ni el tipo de gobierno son un aliciente ni tampoco una barrera para el compromiso y la participación de las personas. Los actores, tanto individuales como colectivos, se hallan restringidos o promovidos para participar de acuerdo con su estado en el ciclo de la vida, sus recursos y proyecto particular. Pero estas condiciones de partida no explican la participación concreta, la cual adquirirá una forma específica de acuerdo con su perfil y la trama de relaciones de poder vigente en la organización que se traduce en la estratificación de los miembros.

El trabajo realizado ha llevado a concluir que la participación de las personas asociadas a organizaciones, y redes y cooperativas, no se explica ni como una respuesta automática a ideales (no es exclusivamente una acción militante) ni por los beneficios recibidos (no es un simple interés instrumental). Por el contrario, la participación es resultante de un entramado de relaciones entre las condiciones de las organizaciones, de las situaciones particulares de los actores y de sus necesidades en un contexto socio-histórico.

Los desafíos identificados en torno a la participación y el consenso en el gobierno y al mantenimiento y control de la gestión no son el resultado de la escasez de recursos y de un contexto político poco favorable sino del complejo entramado de las relaciones internas de poder y de sus condiciones para la integración de la membresía y su participación.

## **ABSTRACT**

The aim of this dissertation is to understand the participation of people in the processes of governance and the inter-cooperation within the organizations and networks of the social and solidarity economy that emerged in the city of Buenos Aires after the economic crisis of 2001 in Argentina. The interest on this purpose is supported by the foundation of networks as an adequate strategy to promote the sustainability of social and solidarity economy. These organizations have grown quantitatively and qualitatively since the local crisis of 2001. An interactionist sociological approach is adopted in order to analyse the participation of members on its own framework of action and under power relations in organizations. Participation is understood in this dissertation as a social practice that is not restricted to the involvement in the governing bodies of the organization. Principally, participation has been analysed, at the individual level, by exploring the motives of action in the organizations of the actors as well as in their work spaces.

This dissertation is presented in three sections. In the first part, the conceptual framework that guided the analysis on labour, identity and organizational dimensions around the participation at an individual, group and organizational-institutional level is presented. The relevance of the term of governance for self-managed organizations is discussed and the antecedents of the social and solidarity economy relevant to this topic are outlined. This section justifies the selection of the qualitative approach and choice of a case study of four organizations as well as the technique of participant observation. The broader methodological approach is also discussed in detail.

The second part introduces the two cases of networks of organizations (organizational networks) that emerged in 2006: a network of worker-recovered companies and a fair trade network composed of artisan self-managed ventures linked to social movements. In the third part, two worker recovered companies -converted to worker cooperatives in 2002- are analysed in order to understand participation in grassroots organizations that constitute their job site.

The analysis of these four cases made it possible to compare and contrast the participation practices of the actors, their connection with their productive activity,

management and power relations. In order to facilitate a cross-sectional view, a typology of four participatory profiles (participatory, critical, sympathetic and indifferent) has been drawn up, showing the different behaviours of commitment and contribution despite the fact that several people share personal and organizational identities and conditions. In relation to the structure of the organizations, the comparative study of the cases has discerned that neither the size nor the type of governance structures are an incentive nor a barrier to the commitment and participation of the members. The actors, both individual and collective, are restricted or promoted to participate according to their status in the cycle of life, their resources and their particular projects. But these conditions of departure do not explain the concrete participation, which will acquire a specific form according to their profile and the web of power relations in force in the organization that results in the stratification of the members.

The research carried out has led to the conclusion that the participation of people associated in organizations, networks and cooperatives, is not explained either as an automatic response to ideals (it is not exclusively a militant action) or for the benefits (it is not a simple instrumental interest). On the contrary, participation is the result of a network of relationships between the conditions of organizations, the particular situations of the actors and their needs in a socio-historical context.

The challenges identified around participation and consensus in governance as well as the maintenance and control of management are not the result of scarce resources and an unfavorable political context, but rather of the complex of the internal relations of power and their conditions for the integration of the membership and their participation.

# ÍNDICE

RESUMEN .....	2
ABSTRACT.....	4
Lista de cuadros .....	9
Lista de recuadros .....	9
Lista de gráficos.....	9
Lista de ilustraciones .....	9
AGRADECIMIENTOS .....	11
Lista de siglas y abreviaciones .....	14
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>PRIMERA PARTE .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>25</b>
<b>Marco conceptual y antecedentes de la investigación.....</b>	<b>25</b>
1.    Introducción. Dimensiones institucionales y valores en la(s) definición(es) de la economía social y solidaria .....	25
2.    De la difusión a la incorporación de la economía social y solidaria en diversos territorios .....	27
3.    De las organizaciones a las redes.....	30
4.    Los usos de la gobernanza en instituciones de la economía social y solidaria.....	33
5.    La gobernanza en niveles .....	35
5.1  Sobre la gobernanza en los estudios sobre la ESyS.....	37
6.    La identidad en organizaciones en torno al trabajo.....	39
7.    Participación en el trabajo.....	41
7.1.  Las bases de la participación a nivel subjetivo.....	45
7.2.  El lugar de la subjetividad en la experiencia de participar .....	46
7.3.  Lecciones del cooperativismo de trabajo del siglo XXI .....	49
8.    Antecedentes de la autogestión y ESyS en Argentina.....	50
8.1.  La autogestión como experiencia de economía social y solidaria.....	51
9.    La recuperación como proceso de participación y acuerdos .....	53
10.  Las redes como expresión de la inter-cooperación en la autogestión .....	55
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>58</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>58</b>
1.    Introducción .....	58
2.    Estrategia metodológica .....	60
3.    Recolección y registro de datos .....	65
4.    Sobre el objeto de estudio y el análisis de datos .....	66
5.    Condiciones de realización, acceso y límites del estudio.....	67
<b>SEGUNDA PARTE .....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>72</b>
<b>La construcción de una red por empresas recuperadas .....</b>	<b>72</b>
1.    Presentación.....	72
2.    La inserción de la Red Cíncel en el mercado de la industria gráfica .....	73
2.1.  La evolución y organización de la industria gráfica.....	73
3.    Los fundamentos y objetivos de la Red Cíncel .....	75
4.    Estructura administrativa y comercial de la Red .....	81
5.    Características productivas de la Red .....	83
6.    Mecanismos de funcionamiento en la organización.....	85
7.    La dirección de la Red .....	88
7.1.  Condiciones para participar.....	90

8.	La práctica de participación .....	94
9.	Relaciones interorganizacionales, necesidades internas y posiciones estratégicas...	102
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>		<b>107</b>
<b>La organización y la práctica de participación en una red de productores autogestionados y consumidores asociados .....</b>		<b>107</b>
1.	Presentación.....	107
1.1.	De la movilización popular a la propuesta de un mercado alternativo.....	107
1.2.	El compromiso militante en los primeros años de la autogestión de la Red .....	110
2.	La autogestión en la dimensión política .....	113
3.	La autogestión en las tareas .....	115
4.	El reflejo de la dimensión simbólica en la organización de las tareas.....	119
5.	La definición y reconocimiento de la participación .....	122
6.	Adherir a los valores para formar parte y contribuir .....	124
7.	¿La permanente crisis organizativa o la primacía de los principios individuales?.....	132
8.	¿Un consumidor ideal para un productor participativo?.....	137
9.	¿Productores comprometidos en la transformación de las relaciones de venta? .....	141
10.	Una comunidad: entre la amistad y el liderazgo.....	143
11.	Reflexiones sobre la participación, la desertión y la disolución de la Red .....	147
<b>TERCERA PARTE .....</b>		<b>149</b>
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>		<b>150</b>
<b>De la recuperación al compromiso asociativo: el caso de la empresa recuperada San Martín ..</b>		<b>150</b>
1.	Presentación.....	150
1.1.	Orígenes de la Cooperativa San Martín (SM) .....	150
2.	Los espacios de trabajo .....	154
3.	Actores del taller y entramado de relaciones .....	156
3.1.	Los socios y sus funciones productivas y políticas .....	157
3.2.	Los nuevos socios: destinados al taller .....	159
4.	La jornada: tensiones entre la autonomía y el consenso.....	162
4.1.	La administración y la organización del trabajo: nueva regulación y dirección .....	163
5.	El circuito de producción .....	165
6.	Las normas de la organización del trabajo: criterios de calidad, relaciones de control y autoridad .....	170
7.	La actividad productiva como centro de interés.....	174
8.	La organización del trabajo y el lugar de los roles de autoridad .....	180
9.	Perfiles de participación e involucramiento con el gobierno de la cooperativa .....	184
10.	Conclusiones del capítulo .....	189
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>		<b>190</b>
<b>La participación desestimada y el compromiso en crisis frente a la inestabilidad .....</b>		<b>190</b>
1.	El caso de la cooperativa Belgrano 2002- 2016 .....	190
1.1.	Presentación a la historia del caso.....	190
1.1.1.	El espacio de trabajo.....	191
2.	El ciclo de vida de la cooperativa y sus fases de desarrollo y modos de gestión .....	193
2.1.	Primera fase. La recuperación de la empresa y la reimplantación de un sistema de autoridad y división del trabajo .....	193
2.1.1.	La autoridad y el orden social en la producción.....	194
2.1.2.	Creación de nuevos vínculos en el campo de la ESyS.....	196
3.	Fase II. La cooperativa “modelo” y sus tensiones permanentes.....	197
3.1.	¿Un espacio para la construcción de políticas comunes?.....	201
3.2.	La división de saberes y la perdurabilidad de las diferencias.....	202
4.	Fase III. En busca del equilibrio económico: la controversia de resguardar los puestos de trabajo .....	204
4.1.	Segundo período de la fase III: cambiar el rumbo de la gestión .....	210

4.2.	¿La cooperación en crisis? .....	212
5.	La fase IV: enfrentado la escasez .....	213
5.1.	Recambio de consejeros ¿nueva dirección?.....	214
5.2.	“Volver” a recuperar la empresa .....	216
5.3.	¿Acuerdos asociativos como solución? .....	219
6.	Participación y acceso a puestos de representación .....	221
7.	Conclusiones del caso .....	224
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>227</b>
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	248
	NOTAS PERIODÍSTICAS E INFORMES .....	267
	SITIOS DE INTERNET, LEGISLACIÓN Y DOCUMENTOS CONSULTADOS .....	267
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>269</b>
	_____ RÉSUMÉ .....	270
	_____ Cuadro n° 1: Tipo de material recogido y construido sobre los casos .....	279
	_____ Cuadro n° 2: Lista de entrevistas realizadas (2013-2016) .....	280
	_____ Cuadro n° 3: Listado de cooperativas miembros de la Red Cíncel .....	283
	_____ Cuadro n° 4: Listado emprendimientos productivos Red Enjambre .....	284
	_____ Ilustración n°1: capturas de pantalla de sitios de internet de la Red Enjambre .....	285
	_____ Ilustración n°2: capturas de pantalla de sitios de internet de la Red Cíncel .....	285
	_____ Ilustración n°3 : Fotografías de puesto de comercialización de la Red Enjambre y de un emprendimiento productivo .....	286
	_____ Ilustración n°4: Fotografías del sector de producción en cooperativas Belgrano y San Martín.....	286



## Lista de cuadros

Cuadro n°1: Dimensiones organizacionales de la Red Cincel.....	85
Cuadro n°2: Recursos, valores y objetivos de las cooperativas de la Red Cincel por tipo de vínculo.....	91
Cuadro n° 3: Registros de la participación en la Red por parte de los actores involucrados.....	95
Cuadro n° 4: Propuesta oficial de la Red Enjambre en oposición a lógica capitalista.....	113
Cuadro n° 5: Configuración organizacional y principios de la Red Enjambre .....	115
Cuadro n° 6: Acciones de la práctica de participación en la Red Enjambre .....	123
Cuadro n° 7: Perfiles de participación de los miembros según acuerdo con la estrategia operativa y adhesión a principios y valores.....	135
Cuadro n° 8: Autonomía en el trabajo y la organización .....	169
Cuadro n° 9: Perfiles de participación según acuerdo con la estrategia operativa e involucramiento en la dirección .....	184
Cuadro n° 10: Fases de la cooperativa Belgrano (2002-2016) .....	193

## Lista de recuadros

Recuadro n° 1: La coordinación de la entrega a consumidores .....	138
Recuadro n° 2: Perfil de miembros participativos – Luis .....	145
Recuadro n° 3: Perfil de miembros participativos – Celeste .....	145
Recuadro n° 4: Organización del trabajo: circuito de producción.....	167
Recuadro n° 5: Perfil de compromiso con el trabajo en el taller. El caso de Julián.....	173
Recuadro n° 6: Terminar un trabajo un viernes por la tarde.....	176

## Lista de gráficos

Gráfico n° 1: Cooperativas de la Red Cincel por origen de constitución .....	80
Gráfico n° 2: Distribución de servicios brindados por el conjunto de cooperativas asociadas y vinculadas a la Red Cincel .....	84

## Lista de ilustraciones

Figura n° 1: Actores estatales y no estatales vinculados al inicio y actividades de la Red Cincel.....	77
Figura n° 2: Relaciones en torno a espacios de gobierno y decisión entre asociadas y vinculadas .....	87
Figura n° 3: Tareas operativas realizadas por miembros de la Red Enjambre.....	118

Figura n° 4: Localización geográfica de productores y consumidores y tipo de relaciones en el envío y entrega de productos – Tercera Fase 2014-2016-.....	130
Figura n° 5: Fases de modo de organización de la Red Enjambre (2006-2016).....	131
Figura n° 6: Plano ilustrativo de la planta baja de la cooperativa San Martín con indicación de áreas de trabajo .....	155
Figura n° 7: Circuito de producción entre sectores.....	166
Figura n° 8: Plano ilustrativo de la planta baja de la cooperativa Belgrano con indicación de áreas de trabajo .....	192

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a la Dra. Mirta Vuotto, directora de esta tesis y de la beca doctoral del CONICET, por haberme dado la oportunidad de realizar esta investigación, por sus valiosas contribuciones para estructurar mi trabajo y esmeradas correcciones.

Asimismo, quiero expresar mi reconocimiento al Dr. Gilles Herreros, co-director de esta tesis, por confiar en este proyecto y sugerir nuevas preguntas y puntos de apoyo de mis primeras hipótesis.

Esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo de los miembros del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo Facultad de Ciencias Económicas de la UBA que dirige la Dra. Vuotto. Mi reconocimiento especial a la profesora Griselda Verbeke por sus atentas lecturas y consejos.

Agradezco también a las autoridades de la Subsecretaría de Doctorado de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA y a los trabajadores de su dirección y equipo técnico por su diligente asistencia.

A mis compañeros y colegas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, del Centre Max Weber y de otras instituciones que me han alentado y contribuyeron a enriquecer mi trabajo con sus conversaciones, sugerencias y preguntas. Entre ellos un reconocimiento personal a María Eugenia Castelao Caruana, Johanna Maldovan Bonelli y Pablo Fernández por las lecturas de versiones preliminares de este trabajo y sus preciosas recomendaciones.

Mi agradecimiento a los miembros del Equipe TIPO del Centre Max Weber, fundamentalmente a Philippe Bernoux quien me ha inspirado para construir una mirada sociológica del trabajo y a Bruno Milly por su amable recepción y la organización de un lugar de trabajo estimulante. A los doctorandos de la “sala de la desesperación”: Florianne,

Jeanne, Lucie, Marine, Melvin, Bastien, Nicolas y Antoinette; por su entusiasmo y compañerismo.

Al personal de gestión del Centre Max Weber que me asistió en trámites e hizo posible que varias actividades sean exitosas: Alexia, Christelle y Elisa.

Este trabajo no hubiera sido realizado sin la amable cooperación de las y los trabajadores de las organizaciones que formaron parte de la investigación y que no sólo abrieron las puertas de sus espacios de trabajo, sino que compartieron sus deseos, ilusiones, miedos y alegrías conmigo. A ellos no podré olvidarlos y nuestros reencuentros son siempre momentos de regocijo.

A mis amigas y amigos, que acompañaron mi proceso de transformación personal que conllevó este trabajo de tesis y a los nuevos amigos que tengo la dicha de haber encontrado en este camino. En particular, a Sabrina Monasterios, Alex Kodric y Tapiwa Seremani por hacer más divertido este largo recorrido académico.

A mi familia, fundamentalmente a mis padres y a mi hermano por su apoyo incondicional y optimismo contagioso en todos los momentos y a través de la distancia.

*... para mí, la esperanza es una cosa que tengo cuando me despierto,  
que pierdo en el desayuno, que recupero cuando recibo el sol en la calle  
y que, después de caminar un rato,  
se me vuelve a caer por algún agujero del bolsillo.  
Y me digo: “¿Dónde quedó la esperanza?”.  
Y la busco y no la encuentro.  
Y entonces, aguzando el oído, la escucho ahí,  
croando como un sapito minúsculo,  
llamándome desde todos los pastos.  
La tengo, la vuelvo a perder.  
A veces duermo con ella y a veces duermo solo.  
Pero yo nunca tuve una esperanza de receta,  
comprada en una tienda de corte y confección,  
una esperanza dogmática.  
Es una esperanza viva y, por lo tanto,  
no sólo está a salvo de la duda,  
sino que se alimenta de la duda.*

Eduardo Galeano (1993). La esperanza. Diario "La República", Montevideo.

*Nuestro día va a llegar, tendremos nuestra vez  
No es pedir de más, quiero justicia...  
Quiero trabajar en paz no es mucho lo que deseo  
Yo quiero trabajo honesto, en vez de esclavitud  
Debe haber algún lugar donde el más fuerte, no te quiera  
Esclavizar... si estás sin chance  
¿por qué tanta indiferencia se ha templado a hierro  
y fuego? ¿quién cuida las puertas de las fábricas?  
El cielo era azul, más ahora es ceniza si  
Lo que era verde aquí ya no existe más  
¿quién me hiciera acreditar, que ya acontece nada?  
De tanto jugar con fuego, que venga el fuego ya...  
Ese aire dejó mi vista cansada... y nada más.  
Y nada más...*

Ataque 77 (1995). Fábrica. Amén!, Buenos Aires

## Lista de siglas y abreviaciones

AMBA	Área Metropolitana de Buenos Aires
CABA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CA	Consejo de Administración
COOPERAR	Confederación Cooperativa de la República Argentina
CT	Cooperativa de Trabajo
CTEP	Confederación de Trabajadores de la Economía Popular
ERT	Empresas Recuperadas por sus Trabajadores
ESyS	Economía Social y Solidaria
FACTA Ltda.	Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados Ltda.
FEBA*	Federación Bonaerense de Cooperativas de Trabajo*
FECOOTRA	Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina Ltda.
FCS	Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires
FGB	Federación Gráfica Bonaerense
INAES	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
MNER	Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas
MNFRT	Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores
MTEySS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación
PyME	Pequeña y mediana empresa
RE*	Red Enjambre*
SM*	Cooperativa San Martín*
UBA	Universidad de Buenos Aires

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se propone, como objetivo general, comprender la participación de las personas en los procesos de gobierno e inter-cooperación en las organizaciones de la economía social y solidaria que surgieron tras la crisis de 2001 en la Argentina. Las experiencias de redes e integración asociativa de emprendimientos económicos solidarios, así como las cooperativas y mutuales, han sido destacadas por sus contribuciones al bienestar de la población, sus aportes al empoderamiento de las comunidades y al desarrollo local (Coraggio 2007; Hintze 2010; Sanchez Bajo y Roelants 2011). Estas experiencias se guían por principios de solidaridad y cooperación que reflejan tradiciones familiares y comunitarias de ayuda mutua. Los estudios latinoamericanos identificaron estas experiencias como economía del trabajo, economía solidaria y/o economía popular (Coraggio 2011a, 2015; Razeto 1997; Hinkelammert y Jiménez 2009). La noción de economía social y solidaria (en adelante ESyS) será utilizada aquí por integrar y ser ilustrativa de aquellas prácticas de producción y distribución de bienes y servicios llevadas a cabo por organizaciones sin fines de lucro, familias, comunidades y grupos auto-gestionados bajo criterios democráticos en vistas a la satisfacción de necesidades comunes. A partir de la década del 2000, en la Argentina, tuvo lugar la creación de numerosas redes y asociaciones de organizaciones y emprendimientos de economía social y solidaria con el objetivo de afrontar la crisis monetaria local de 2001 recurriendo a la oferta de sus productos y servicios de manera conjunta y fortalecer su sostenibilidad. Respecto a estas organizaciones las investigaciones se han centrado en los orígenes y la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) (Fajn 2003; Hudson 2011; Rebón y Saavedra 2006; Wyczykier 2009), las características y condiciones de sostenibilidad de los emprendimientos productivos asociativos y autogestionados (Coraggio y Sabaté 2010; Abramovich y Vázquez 2007) y las especificidades del trabajo asociativo y la calidad del trabajo en cooperativas de trabajo (Maldovan Bonelli 2014; Merlinsky y Rofman 2004; Vuotto 2011). Sin embargo, ante este fenómeno en crecimiento, que fue potenciado por políticas públicas entre 2004 y 2015 (Castelao Caruana 2009; Hopp 2013; Srnec 2013), han sido escasos los estudios que

analizaron la participación de los actores de la ESyS en las distintas dimensiones de la acción tanto a nivel intra-organizacional como inter-organizacional. Asimismo, a nivel internacional, los estudios realizados sobre redes y organizaciones de la economía social, economía solidaria y tercer sector, identificaron niveles de participación y características del modo de gobierno de estas entidades desde perspectivas de la administración e institucionalistas (Cornforth 2011; Eynaud, Chatelain-Ponroy, y Sponem 2015; Hoarau y Laville 2013b) pero no han indagado en profundidad sobre las bases de la participación como acción social y el compromiso desde una óptica sociológica. Las investigaciones recientes desde la sociología sobre cuestiones en torno al poder, el gobierno y la participación económica y política en redes de ESyS son escasas frente a una producción extensa desde la administración, la economía y el derecho. Con el propósito de reducir la vacancia de conocimiento sobre este fenómeno desde una perspectiva sociológica sustentada en la comprensión interpretativa las preguntas que han guiado este trabajo son:

¿Por qué motivos los trabajadores y productores autogestionados se relacionan en una red? ¿Qué factores son promotores de la participación de las personas en estas organizaciones?

¿Qué características adquiere la participación en experiencias de autogestión? ¿Qué formas de compromiso con el trabajo y el desarrollo de una economía con fines sociales representan estas organizaciones?

¿De qué manera se construyen los espacios de cooperación entre organizaciones y productores autogestionados? ¿qué tipo de tensiones tienen lugar en la construcción de acuerdos sociales y económicos?

¿Cómo fundamentan los asociados su pertenencia y su compromiso con la organización de base y con las redes?

Dado el vínculo reconocido en la ESyS entre la actividad económica, socialmente encastrada (Granovetter 1985) y los objetivos socio-políticos de las organizaciones, se presenta como un paso necesario para la comprensión del fenómeno indagar la relación que representa para las personas el trabajo en la producción y la participación en la dirección de estas entidades. Por ello, la tesis procura responder también ¿qué relaciones perciben los actores entre su trabajo cotidiano, la dirección y el proyecto político en sus organizaciones?



El objeto de estudio es entonces las organizaciones, sus miembros y las redes de ESyS, con una práctica autogestionada, asentadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires y con vínculos nacionales, que se iniciaron luego de la crisis de 2001 y continuaron en funcionamiento hasta el 2016. La conformación de redes de organizaciones constituye una estrategia adecuada para promover la sostenibilidad de la ESyS dado que construyen lazos de confianza y reciprocidad entre miembros con diferentes recursos y permiten alcanzar mayor eficiencia y beneficios (Cornforth et al., 1988; Spear, 2000). Desde una concepción multidimensional de la sostenibilidad de la ESyS, las redes representan su nivel meso (la trama local de las relaciones interinstitucionales) debido a su aporte a: la multiplicación de los intercambios económicos, el empoderamiento de sus relaciones institucionales y la ampliación los valores (Coraggio, 2008; Coraggio y Sabaté, 2010).

La investigación ha cobrado una relevancia más significativa en estos últimos tres años que en su inicio en 2013 dado el recesivo contexto económico en la Argentina. Este estudio propone examinar, a través del análisis de la participación, un eje crucial de la sostenibilidad de las organizaciones de la ESyS, que proponen un modelo de economía que destaca el papel y las necesidades de los trabajadores y su comunidad.

Esta investigación ha sido guiada por un enfoque interaccionista y pragmático de las organizaciones y del trabajo interesado en reconstruir el sistema social de acción (Strauss 1992b). Por ello, los fenómenos que tienen lugar en las organizaciones han sido analizados a partir del estudio de la interacción de los actores por ser el espacio donde se crean y reproducen los códigos que rigen los comportamientos habituales (Hughes 1996) en un proceso de negociación (Strauss 1992a). Este trabajo hace foco en la experiencia de la participación de las personas como miembros en las organizaciones y en el marco de su acción (Cefaï 2011), sin indagar las estructuras de movilización y sus recursos por medio de un análisis exógeno de las condiciones de la acción colectiva y su contexto de oportunidades políticas. La participación de los actores ha sido abordada, en primer lugar, explorando los móviles de la acción de los actores en las organizaciones, por ser los espacios donde acontecen los procesos de socialización terciaria y de construcción de identidad socio-laboral (Dubar 2000; Francfort et al. 1995; Giraud 2011; Sainsaulieu y Laville 2013; Sainsaulieu 1988). El análisis se ha apoyado, en segundo lugar, en la teoría de la participación de Zask (2011) que 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” 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”.

Frente al creciente desarrollo de estas redes en los últimos quince años en la Argentina nos parece clave promover el debate sobre la democracia y la participación de sus actores. Los colectivos autogestionados que emprenden procesos de integración en redes suponen un intercambio en espacios pluri-organizacionales donde dirigentes o delegados representan a sus compañeros socios. El análisis de Michels (1911) sobre los partidos políticos propone la existencia de una “ley de hierro de la oligarquía” que explica que las organizaciones democráticas se estructuran, a pesar de esfuerzos participativos, de manera vertical y jerárquica, lo cual concentra el poder en elites dirigentes. El proceso de organización de las asociaciones políticas culmina así estableciendo una distancia amplia entre las bases y los representantes elegidos que las conducen: ¿cuán diferentes son las posiciones entre los miembros participantes de las organizaciones autogestionadas? ¿qué tipo de relación de compromiso entre dirigentes y representados se despliega en las organizaciones autogestionadas? El principio de organización de estas redes es democrático y ninguna organización tiene dentro de éstas más derechos que otras, todas cuentan con igual derecho a voz y voto y acceso a los mismos beneficios. Por ello, esta investigación recupera una discusión central para reflexionar en torno a estas nuevas experiencias sobre las posibilidades de la democracia en la sociedad capitalista moderna: ¿pueden las organizaciones autogestionadas escapar a la ley de hierro de la oligarquía que señalaba Michels (1911)?

Los estudios sobre cooperativas de trabajo, 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 otras organizaciones (Vieta et al. 2016). Estudios anteriores sobre la motivación para integrarse a cooperativas de trabajo, en otros contextos, como en el Reino Unido, destacaron razones sociales y políticas (Cornforth et al. 1988). Por el contrario, investigaciones en los Estados Unidos y en Israel señalaron una polémica al afirmar que las motivaciones para participar eran económicas y utilitaristas (Greenberg 1986; Russell 1995). Sin embargo, existen indicios de una mejor performance económica, mayor durabilidad y

seguridad de la fuente del trabajo en cooperativas de trabajo frente a empresas con fines de lucro en experiencias europeas y norteamericanas (Olsen 2013; Pérotin 2015; Estrin y Jones 1992). No obstante, se advierte como un área de vacancia la investigación sobre el impacto específico del compromiso de los miembros de las cooperativas en su desempeño económico y sostenibilidad. Se han de considerar los contextos y marcos en los cuales se ha estudiado la motivación dado que ante situaciones de crisis –como en los procesos de recuperación de empresas- otros autores han sugerido que los trabajadores se sustentan en su sentido de camaradería para fortalecer y sostener su acción colectiva en la cooperativa (Vieta et al. 2016; Vieta 2014). Por lo tanto, hasta el momento no se ha detectado una serie delimitada de motivaciones para participar que se reitere en los diversos contextos socio-económicos y políticos.

Las cooperativas que han surgido a partir de recuperaciones de empresas presentan características distintas del resto del cooperativismo en términos de su proceso de conformación. 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 socio-políticas y económicas. La crisis económica desatada en ese año con fuerte ajuste social sobre los sectores populares (Castellani y Schorr 2004) fue el marco de la extensión de las experiencias que los integraron en mercados populares, ferias de productores agropecuarios (Caballero et al. 2010; Campos Salvá y Zubizarreta 2010) y numerosos clubes del trueque (Hintze, Sabaté, y Coraggio 2003; Abramovich y Vázquez 2007). Algunas de esas iniciativas fueron promovidas por movimientos sociales y asambleas barriales (Fernández 2011; García Guerrero 2010; Palomino 2003; Sabaté 2007), mientras que otras surgieron de proyectos productivos vinculados con la agricultura familiar (Craviotti 2010) y compartían principios del comercio justo (Cotera y Ortiz Roca 2009). Varias de estas experiencias buscaron luego fortalecerse integrándose u asociándose con otras en actividades políticas y/o comerciales, por ejemplo, en ferias, redes y federaciones, que constituyen el objeto interés de esta tesis.

Durante el 2017 se contabilizaron 368 empresas recuperadas 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 15.323 trabajadores (Ruggeri 2018). Tras el cambio de la política económica nacional con la asunción del nuevo gobierno en diciembre de 2015 que liberó las restricciones a las importaciones el panorama de la industria local se vio afectado y el aumento del costo de servicios públicos perturbó en gran medida su sostenibilidad. Se estima que las empresas recuperadas de la Ciudad y provincia Buenos Aires han sido las más afectadas en sus finanzas por el importante aumento de los servicios básicos y atraviesan una condición contable apremiante (Ruggeri 2018). La construcción de asociaciones de ERT de un mismo sector de actividad económica, puede entenderse dentro de la perspectiva de una innovación social en términos que representa un cambio en la acción colectiva que entraña también el empoderamiento de movimientos sociopolíticos, de acuerdo con la definición de Moulaert, MacCallum y Hillier (2013). A la vez, y no por ello en oposición, esta agrupación de organizaciones remite a estrategias de resistencia y defensa de la clase obrera argentina (Lobato y Suriano 2003).

En esta tesis se ha efectuado un análisis de la “práctica de participación” considerando tres niveles:

- 1) el nivel de mayor agregación, el organizacional-institucional, donde son construidas las formas de regulación que se ven afectadas por fuerzas de mimetismo del campo (DiMaggio y Powell 1983; Lawrence 2008; Scott 2013);
- 2) el nivel grupal-asociativo, que es el soporte de la acción colectiva y que, a través de la producción de representaciones colectivas (Jodelet 2011) opera como marco del nivel individual de la participación;
- 3) el nivel individual, en el cual se estudian las diversas formas de participación, se especifican sus fuentes de movilización y se observa el compromiso en los espacios de trabajo colectivo.

A fin de discernir y especificar las razones que conducen a la participación y las estructuras socio-institucionales que posibilitan su sostenimiento como acción social se han estudiado dos niveles de estructuras:

- 1) de tipo simple, en organizaciones de base como cooperativas de trabajo (nivel organizacional) donde se comparten actividades laborales de producción y;

2) de tipo integradas, en redes que nuclean organizaciones y grupos de emprendedores (nivel inter-organizacional) donde confluyen actividades comerciales y deben consensuar una posición política.

De esta manera, en esta investigación se observan y se analizan complementariamente desde la perspectiva de los actores los vínculos del trabajo cotidiano en las organizaciones y grupos de base con las redes, es decir, la inter-cooperación. Relacionar los diferentes niveles de la acción social ha sido señalado como uno de los desafíos principales de la disciplina sociológica (Berthelot 1998; Druckman 2008; Granovetter 1973).

Desde el punto de vista metodológico se ha optado por una perspectiva cualitativa debido a que brinda las herramientas necesarias para comprender cómo las personas se representan a sí mismas como actores sociales que construyen y reproducen organizaciones y realizan una práctica política. La metodología utilizada en este trabajo constó de construir un referente empírico centrado en dos conjuntos de la ESyS: las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) y los emprendimientos autogestionados individuales y asociativos vinculados al comercio justo. Se ha realizado una investigación de tipo inductiva, guiada por los principios de la sociología interaccionista que estableció la Escuela de Chicago (Becker, Carper, y Strauss 2006; Becker y Strauss 1956) y su análisis se inspiró de los fundamentos de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967). La estrategia metodológica adoptada ha permitido abordar las dimensiones específicas del objeto de estudio manteniendo una mirada integral a través de la realización de un estudio de caso múltiple. Se seleccionaron para el estudio cuatro organizaciones con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dos redes, una de ERT del sector gráfico y la otra de comercio justo conformada mayormente por pequeños emprendimientos autogestionados; y dos cooperativas de trabajo (ambas ERT pertenecientes a la red seleccionada del sector gráfico). Éstas fueron elegidas por ser pioneras en su configuración como redes sectoriales en su territorio y actividad hace ya más de diez años, a la vez que convocaron en su origen y desarrollo a distintos actores y fueron luego inspiradoras de nuevas experiencias de inter-cooperación. Una posición (auto) reflexiva y crítica (Wacquant y Bourdieu 2005) fue sostenida tanto en el trabajo de campo y su análisis como en la adopción y discusión del marco conceptual que se presenta.

Esta tesis se ha realizado bajo la modalidad de co-tutela entre la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y la Université Lumière Lyon II. El trabajo de

investigación ha sido posible gracias a una beca de formación doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y a dos programas de becas internacionales que permitieron financiar las estancias de formación en la Université Lumière Lyon II (por medio de la beca Saint Exupéry del Ministerio de Educación y Deportes de la República Argentina y del Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Internacional de la República Francesa y a través de la beca del Programme d'Excellence EIFFEL del Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Internacional de la República Francesa). La participación en el equipo de investigación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (Facultad de Ciencias Económicas, UBA) bajo la dirección de la Dra. Mirta Vuotto ha sido crucial para la aproximación al campo de las organizaciones autogestionadas y comprender las particularidades de la economía social y solidaria. Por su parte, la inserción como doctoranda en el Équipe Travail, Institutions, Professions, Organisations del Centre Max Weber animado por el Dr. Gilles Herreros permitió enriquecer la reflexión teórica y la estrategia metodológica para dar cuenta del objeto de estudio.

La presentación de este trabajo de investigación se subdivide en tres partes. En la primera se expone la discusión y la propuesta conceptual que guiaron el análisis sobre las dimensiones laborales, identitarias y organizacionales en torno a la participación y se reseñan los antecedentes de la ESyS relevantes para este tema. En esta parte, también se explicita las etapas de la investigación y la estrategia metodológica; los criterios de selección de casos, las técnicas de recolección de datos y las fuentes utilizadas.

La segunda parte introduce los dos casos de redes de organizaciones analizadas. Específicamente, el capítulo tres aborda el análisis de la red de ERT como caso ilustrativo de una organización formal y con una misma actividad industrial. Su análisis aporta un ejemplo de una red de organizaciones independientes cuyo funcionamiento era estable gracias a un área especializada en su administración. Se indaga aquí cómo las posibilidades de las cooperativas de contribuir y de ser reconocidas como integrantes dependen de diferentes posiciones que ocupan en base a la trayectoria de cada organización y los mecanismos informales de control social. El cuarto capítulo propone un contrapunto con el análisis del caso de una red de comercio justo que estaba integrada por emprendimientos autogestionados de menor tamaño y vinculados a movimientos sociales. El análisis de este caso contribuye a explicar cómo a través de un órgano de gobierno horizontal como la asamblea se reproducen mecanismos de poder informal de grupos y prevalece la regulación social sobre la organización del trabajo. La política regida por la norma de la autonomía y

de la representación directa puede generar tendencias contradictorias en las prácticas de participación tanto de emprendimientos asociativos como de emprendedores individuales.

En la tercera parte se analizan dos ERT, conformadas en cooperativas de trabajo en 2002, a fin de comprender la participación en organizaciones de base que constituyen la fuente laboral de sus asociados. El capítulo cinco está dedicado al caso de una cooperativa que ha sido pionera en la participación política en el campo de las ERT y que mantenía vínculos permanentes con la comunidad. No obstante, a su interior se distinguieron una heterogeneidad de compromisos y de formas de participación que no responden a una única identidad ni orientación hacia la gestión. Este caso permite iluminar a la actividad laboral como eje de disputa por la autonomía del trabajador y por su reconocimiento como una contribución sustancial al proyecto colectivo.

El segundo caso de ERT, abordado en el capítulo seis, plantea una situación sustancialmente diferente, su programa económico ha sido predominante frente a la dimensión política y, atravesaba una crisis interna económica y asociativa al momento de la realización del trabajo de campo. La gestión de la cooperativa se había orientado hacia un modelo empresarial que restringió el alcance de la participación y exacerbó las resistencias y enfrentamientos. El caso expone cómo las coaliciones enfrentadas, unas a favor y otras en oposición a la dirección, han orientado un comportamiento individualista que evadió el compromiso de sus miembros con la sustentabilidad de la organización.

En busca de facilitar una mirada transversal se ha elaborado una tipología de perfiles de participación en base a dos de los casos de estudio. Esta tipología se compone de cuatro tipos de perfiles de participación (participativo, crítico, simpatizante e indiferente) que muestra los diferentes comportamientos de compromiso y contribución a pesar de que varias personas comparten identidades y condiciones personales y organizacionales.

Por último, se destacan las conclusiones de la investigación realizada y se delimitan los interrogantes surgidos. Por medio de esta investigación se ha intentado mostrar las dimensiones interrelacionadas en la participación como una práctica social compleja que atraviesa distintos niveles en el campo de las organizaciones de la ESyS y que es ajena a una correlación unívoca entre las prerrogativas formales del órgano de gobierno y los recursos e intereses de cada actor.

**PRIMERA PARTE**

**ABORDAJE CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO**



# CAPÍTULO 1

## Marco conceptual y antecedentes de la investigación

### 1. Introducción. Dimensiones institucionales y valores en la(s) definición(es) de la economía social y solidaria

Durante el siglo XIX tuvieron lugar las primeras propuestas de militantes, filósofos y pensadores socialistas y anarquistas referidas al sector de la economía social y su potencialidad para el desarrollo de las sociedades y la civilización (Defourny 2003). Los estudios sobre la economía social se centraron hasta la primera mitad del siglo XX en el análisis y la difusión de las experiencias cooperativas cuyos principios se convirtieron en el criterio orientador del funcionamiento de las organizaciones de este campo (Defourny y Develtere 1999).

Existen diversas definiciones de la economía social, concebida como un conjunto de organizaciones que comparten principios, prácticas y valores. Las mismas se caracterizan por la autogestión, la libertad de asociación y el compromiso con el desarrollo humano (Defourny y Monzón, 1993). El concepto de autogestión refiere a la gestión dirigida de manera democrática y autónoma por los socios, independientes de la injerencia de actores externos, sean organismos estatales o privados. Incluye a la cogestión entre las partes implicadas (como socios, consumidores/usuarios, trabajadores y dirigentes/managers) pero se distingue de la idea de autogestión obrera que puede proyectar la idea de una sociedad organizada bajo una forma federativa (Duverger 2016a, 2016b).

Entre las diversas formas de organización jurídica en este campo, las que cuentan con mayor reconocimiento y se encuentran más difundidas debido a sus experiencias han sido las cooperativas, las mutuales, las asociaciones y las fundaciones.

Desde la perspectiva normativa-jurídica la economía social se sustenta en cuatro principios comunes a las organizaciones que la componen: a) la prestación de servicios a los miembros o a la colectividad, siendo el lucro una cuestión secundaria, b) la autonomía de gestión, c) la preponderancia de las personas y el objeto social por sobre el capital en la

distribución de los excedentes y d) el control democrático por los miembros (Defourny, 2003). La Conferencia Europea de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones de 2002, introdujo nuevos principios: a) la conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general, b) la defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad y c) el destino de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible.

La participación de la membresía en estas organizaciones constituye un rasgo central ya que implica compartir una identidad colectiva, sociopolítica y sociocultural junto a la idea de un destino en común (Defourny, Favreau, y Laville 1998). Los tipos básicos de estímulo para la participación son esencialmente dos: un motivo altruista en la organización orientada a terceros (sus miembros realizan una actividad que creen necesaria o deseable para otras personas) y un motivo egoísta, centrado en la auto-organización (la actividad principal es en beneficio de los miembros del grupo) (Laville 2003).

Desde un punto de vista conceptual sobre la naturaleza de las actividades de las organizaciones guiadas por principios democráticos y solidarios se subraya el que “contribuyen a la democratización de la economía a partir de compromisos ciudadanos” (Laville 1999: 127).

En el curso del desarrollo histórico de la economía social se fue ampliando su influencia, institucionalizándose algunas de sus modalidades y extendiéndose sus campos de acción al incorporarse poblaciones de distinto origen, con necesidades crecientes y variadas, de modo tal que se propicia el debate sobre la naturaleza de estas organizaciones y sus proyectos políticos. En este contexto surge también la noción de economía solidaria desarrollada a fines de la década de 1980 en Francia como un campo más amplio que el de economía social que integra organizaciones de productores autogestionados e independientes de diversas actividades que se vinculan por medio de redes, a grupos de consumidores y a redes de comercio justo (Duverger 2016a).

La distinción de esta perspectiva con la economía social histórica estriba en que sus organizaciones no se distinguen por las normas de organización, sino que destacan los valores en común a diferencia de la economía social histórica que acentúa el carácter institucional definido en base al estatuto de formas jurídicas y normas bajo las cuales se organizan sus actividades. El concepto de economía solidaria se utiliza hoy para dar cuenta

de la anteriormente denominada economía social emergente, que incluía al término de economía alternativa, surgido luego del movimiento estudiantil y político de 1968 para caracterizar nuevas iniciativas ciudadanas de cooperación sin fines de lucro, y las expresiones de la economía solidaria de los años 1980 y 1990 (identificada bajo este término en primer lugar por Bernard Eme y Jean-Louis Laville en 1987) y por el emprendedorismo social de los años 2010 (Duverger 2016a).

Las organizaciones económico-solidarias incorporan dimensiones no mercantiles, como la economía doméstica, integran experiencias que efectúan una hibridación entre los principios de la economía mercantil (el intercambio), la economía no mercantil (la redistribución por el Estado) y la economía no monetaria (la reciprocidad y el don) (Laville 2004, 2013).

Los términos de economía alternativa y emergente identificaban experiencias que promovían la autogestión, autonomía y solidaridad y llegaron a suplantarse el uso del término de autogestión, el cual quedó, en Europa, enlazado a experiencias estatistas (Ros 2014). De manera que la autogestión bajo diversas formas institucionales (y también sin institucionalizarse) fue incorporada a la economía solidaria, reconocimiento que fue menos destacado en la visión clásica de la economía social (la cual remarcaba la gestión democrática entre las partes).

A partir de la difusión del término economía solidaria en distintos territorios y su inclusión en programas públicos desde fines de los años 1980 se comenzó a emplear el término de economía social y solidaria (ESyS) para dar cuenta de todas las experiencias asociadas (las denominadas históricas o tradicionales que identifican las cooperativas y mutuales y las llamadas alternativas y/o emergentes) no obstante sus diferencias institucionales.

## **2. De la difusión a la incorporación de la economía social y solidaria en diversos territorios**

Los términos de economía solidaria y de ESyS difundidos en ámbitos académicos, militantes y de decisores de políticas públicas fue incorporado a las conceptualizaciones y discusiones en América Latina en torno a la economía social, las estrategias de sobrevivencia

de los sectores populares, la perspectiva de la economía del trabajo y, posteriormente, la economía popular.

En Argentina y en América del Sur como antecedente se halla la perspectiva de los estudios sobre las estrategias (familiares) de supervivencia, que se desarrollaron entre los años setenta y los noventa del siglo XX. Como parte de los estudios sobre sectores populares urbanos, ligados a los análisis sobre la marginalidad y vulnerabilidad, se abrió una línea de pensamiento que integró la sociabilidad de proximidad con prácticas económicas. En 1973 Joaquín Duque y Ernesto Pastrana analizaron las formas en que los sectores más populares de Santiago de Chile aseguraban la reproducción de sus hogares a pesar de no contar con ingresos monetarios suficientes. A partir de estudios empíricos se elaboró el concepto de "estrategias de supervivencia" que ilustra las redes de reciprocidad y solidaridad que construyen y mantienen las familias con sus vecinos y parientes, las cuales les permiten asegurar la reproducción ampliada de su hogar (Duque y Pastrana 1973). En Argentina, Susana Torrado trabajó el concepto de estrategias de supervivencia familiar, que a nivel de los estudios demográficos permitía pasar de la unidad individual a la unidad-familia, además de combinar comportamientos económicos, sociales y demográficos de manera situada (Torrado 1981). Es en este marco de discusión sobre las formas de reproducción de la vida de las familias más pobres, donde los investigadores pusieron el acento en las redes de solidaridad y reciprocidad entre próximos y abrieron el camino hacia la formulación de los conceptos de economía popular y economía de la solidaridad. Razeto (1984) amplió el campo de análisis de prácticas económicas de carácter solidario de las cooperativas al incluir las personas, grupos, familias e instituciones que se comportaban de manera "alternativa" al capitalismo y que se guiaban "por la intencionalidad de construir en la práctica social los valores de justicia, solidaridad, autonomía, cooperación, creatividad social" (Razeto 1984). A partir de este contexto teórico se sustenta el desarrollo de los estudios de José Luis Coraggio sobre la economía popular y la economía de los trabajadores que se vincula y discute con la línea de economía solidaria de Eme y Laville (1988). En esta perspectiva se distinguen cinco principios de integración social que aseguran el sustento de todas las personas: autarquía de la unidad doméstica, reciprocidad intra e intercomunidades, redistribución a diversos niveles de la sociedad, intercambio en mercados regulados o libres y planificación de éstos y la producción (Coraggio 2007). La propuesta de Coraggio sobre la economía del trabajo recupera la perspectiva de análisis de la economía sustantiva - corriente iniciada por Karl Polanyi- junto con los estudios de las décadas de 1970 y 1980

sobre los sectores populares urbanos y la marginalidad en América del Sur mencionados. La economía sustantiva refiere a las interacciones entre los hombres y la naturaleza en sus actividades para la reproducción de la vida y la satisfacción de necesidades (Coraggio 2009).

La economía popular es entendida desde una visión sustantiva como “el sistema plural de instituciones, normas, valores y prácticas que organizan el proceso económico de producción, distribución, circulación y consumo para generar las bases materiales de la realización de las necesidades y deseos legítimos de tod@s, para vivir con dignidad, con libertad responsable de opciones, en democracia y en equilibrio con la naturaleza” (Coraggio 2016:111). La economía popular se construye con las practicas que hacen posible la reproducción ampliada de la vida de las familias, que es su unidad primaria, e incluyen la organización y movilización de su fuerza de trabajo en distintas formas: su venta (trabajo asalariado), su explotación en el ámbito doméstico su trueque o donación y su disposición en acciones políticas reivindicativas del derecho a acceso a bienes y servicios útiles (Coraggio 2015, 2018). Por tanto, desde esta concepción -que se halla en construcción como campo disciplinar-, el trabajo familiar, el comunitario, los micro emprendimientos y el autoconsumo son reconocidos como ejes de una economía concreta y al servicio de los trabajadores (Chena 2017; Maldovan Bonelli 2018).

La economía del trabajo, la economía popular, la economía de la solidaridad y la economía solidaria identifican a las actividades productivas haciendo eje en sus formas relacionales. Para algunos autores representan además un sistema de valores mientras que para otros un sistema (o sub-sistema) económico. Como un sistema (o sub-sistema) económico la ESyS puede entenderse como un proyecto de acción colectiva y en elaboración; que se opone al principio vigente de la acumulación de capital y es una propuesta de transición a través de prácticas económicas transformadoras (Coraggio 2011b). Para Gaiger (2007) la lógica de la economía solidaria se encuentra restringida por la doble subsunción a la cual son sometidas sus experiencias bajo la economía capitalista, por un lado, por efectos de la lógica de acumulación y las reglas utilitarias de intercambio y, por otro lado, a la demanda de productividad creciente ante la cual adoptan la base técnica del capitalismo. En su desarrollo, la economía solidaria no produciría una nueva y diferente base técnica, sino que absorbería las existentes adaptándolas a su propia lógica.

Estas prácticas económicas son también identificadas por un sistema de valores y principios adoptados por algunos investigadores como los parámetros para su definición (por

ejemplo, al definir que la economía solidaria “involucra a personas comprometidas con un mundo más solidario, ético y sustentable”- Gadotti 2016:75-). Esto entraña varios riesgos, entre ellos, el juzgamiento ético de las experiencias prácticas, la desilusión de los investigadores y activistas frente a la distancia entre los reales emprendimientos y los ideales postulados, así como la difícil construcción de diagnósticos y elaboraciones teóricas críticas sustentadas en situaciones concretas.

La dimensión política de la ESyS en la democratización de la economía ha quedado relegada entre las discusiones y preocupaciones del sector frente a su desarrollo económico y social. La promoción de sus aportes a la profundización de la democracia queda subsumida frente a la difusión de su aporte al empleo, la producción y desarrollo local, su utilidad social y beneficios a la integración y cohesión social (Fraisie, 2004). Como corolario se produjo una disociación entre las dimensiones de la economía y la social-político en la práctica de la economía social, en detrimento de su identidad fundacional (Laville 2013; Laville y Gaiger 2009). La disociación entre estas dimensiones ha conllevado a una subsunción de los propósitos político-sociales bajo los objetivos económicos. El potencial democrático de la autogestión requiere que se ejerzan de manera autónoma y específica las actividades políticas (Méda 2015) para garantizar la democracia económica. Esto permite advertir que en todos los ámbitos de la sociedad y en las organizaciones autogestionadas por trabajadores se deben proteger espacios dedicados a la discusión política separados de las actividades de producción y trabajo (Méda 2010; Fraisse 2004; Rosanvallon 1976).

### **3. De las organizaciones a las redes**

Dentro del amplio campo de estudios sobre ESyS las redes han suscitado un interés creciente desde diversas perspectivas de las ciencias sociales. Las redes pueden entenderse como tejidos de contactos personales (las redes sociales, véase Mercklé 2011; Forsé 2012 y Granovetter 1973, entre otros), como sistemas de agentes humanos y no humanos en torno a una actividad (en la teoría del actor red -Callon 2006-), como asociaciones representativas de actores (como redes políticas u aparatos cuasi-red -Lemieux 1999-) y como colaboraciones económicas entre organizaciones (redes integradas, con fines operacionales -Provan, Fish, y Sydow 2007-).

Los estudios sociológicos sobre las redes de organizaciones han sido (y son aún) minoritarios frente a los análisis que provienen de la administración y la economía, sin

embargo, marcaron dos elementos importantes para su distinción como forma específica. El primero fue distinguir a la red como una organización, y no como un híbrido del mercado o la jerarquía (Powell 1996). De esto se desprende que la forma red como organización -con fines económicos- permite la comunicación por un medio relacional mientras que en las organizaciones jerárquicas se realiza bajo rutinas y en el mercado está sujeta a las relaciones de precios. Asimismo, la red se destaca por el compromiso mayor de las partes frente al vínculo por el mercado y su clima de interrelaciones directas y en búsqueda de beneficios mutuos en lugar de regularse bajo precisiones formales. El segundo elemento refiere a la posesión de ventajas de eficiencia diferentes que las otras formas organizacionales no detentan (Bradach y Eccles 1989).

Tomando en cuenta la complejidad del objeto de estudio y las discusiones inacabadas en la literatura, planteamos que considerar a las redes de organizaciones como campos organizacionales -cuya estructuración es resultado de una negociación continua- es útil para comprender su existencia en tanto que formaciones sociales a partir de su continua creación y recreación por parte de los actores que producen, negocian y recrean sentidos e identidades (Scott 2013, 2004). Esta perspectiva nos permite cambiar el foco del análisis de la entidad “organización” a la dinámica “organizando”, entendida como un conjunto de procesos en interacción (Weick 1979) que en su legitimidad presupone una visión compartida por todos los miembros (Oliver 1990) teniendo en cuenta que sus acciones suponen consistencia con los valores del campo facilitando la reciprocidad y la confianza.

De acuerdo con sus objetivos, actividades y grado de cooperación, la red como organización de organizaciones puede atravesar diferentes fases y ser clasificada, según Alter y Hage (1993), en: redes de compromiso, de mejora o sistémicas. En un primer momento el compromiso es con la satisfacción de las necesidades individuales de cada organización miembro; el grado de cooperación es limitado y las actividades colectivas son escasas y *ad hoc*. En una segunda fase, el objetivo principal es dar respuesta a problemas comunes y de orden superior del conjunto de los miembros, su grado de cooperación es moderado y las actividades son segmentadas y periféricas, en general se trata de compartir un fondo común de recursos. Por último, en la tercera fase, sistémica, el grado de cooperación es intenso y las actividades colectivas y esenciales se desarrollan de manera sistemática aun estableciendo una división del trabajo.

Al no constituirse como organizaciones jurídicas no poseen una forma predeterminada de gobernanza, aunque requieren de mecanismos para asegurar el compromiso de los participantes en la acción colectiva y solidaria, abordar el conflicto y utilizar eficientemente los recursos comunes. La red considerada como una forma de coordinación y de gobernanza colaborativa entre empresas, es un sistema de regulación caracterizado por mecanismos sociales informales y no predeterminada por regulaciones de tipo burocrático ni económico (Powell 1996). Como modelo, la gobernanza colaborativa es constituida cuando los potenciales beneficios son considerados altos y los costos de transacción bajos (como la negociación, monitoreo y acuerdos) (Feiock, Steinacker, y Park 2009). Detenta mayor complejidad que aquel modelo organizacional de gobernanza basado en la jerarquía debido a que los socios conservan su autonomía y los procesos de toma de decisión involucran a varios actores (Jones, Hesterly y Borgatti 1997). Su objetivo es la adaptación, la coordinación y la seguridad de los intercambios entre las organizaciones asociadas. Por tanto, el desafío de su gobernanza es establecer un equilibrio constante entre la satisfacción de los objetivos individuales de los miembros y la ejecución de acciones colectivas (Forgues, Fréchet y Jossierand 2006). Este modelo conlleva considerables ventajas y beneficios como compartir información experiencias y conocimiento, un uso más eficiente de los recursos, mejoras en el aprendizaje y la construcción de confianza (Provan y Kenis 2008).

En vistas de sus objetivos comerciales Provan, Fish y Sydow (2007) han distinguido tres mecanismos de gobernanza de las redes de empresas: aquel donde las organizaciones miembros trabajan colectivamente sin una estructura formal (gobernanza compartida); la red dirigida por una organización líder (gobernanza liderada) y la gobernanza a cargo de una organización administradora creada especialmente para apoyar o hacerse cargo de la gestión de la red. Los mecanismos para asegurar el compromiso de los participantes en la acción colectiva y solidaria, abordar el conflicto y utilizar eficientemente los recursos comunes son establecidos colectivamente, por la organización líder o por aquella que administra el conjunto. Ninguno de estos mecanismos es predeterminado dado que las redes no constituyen una organización jurídica.

Complementariamente, las redes inter-organizacionales se pueden caracterizar desde sus dimensiones internas que influyen en la gobernanza y en la acción de los miembros. Estas dimensiones son: la institucional (cuya función es otorgar estabilidad a la red), la cognitiva (que aporta al desarrollo de competencias estratégicas) y la social-relacional (el



capital social como fundamento de la cooperación) (Zerdani 2010). Varios estudios se han ocupado tanto de caracterizar tipos de estructuras de gobierno de las redes como sus características e implicancias para sus miembros en términos de desarrollo empresarial (Provan, Fish, y Sydow 2007b; Milward et al. 2010; Zerdani 2010; Malo y Vézina 2003; Richez-Battesti y Oswald 2010). Estos han sido luego seguidos por otros que se ocuparon de evaluar la efectividad de sus resultados de acuerdo con sus objetivos con fines de lucro - considerando diversos tipos de variables cuantitativas y cualitativas- (Hinestroza 2015; Nosella y Petroni 2007; Mandell y Keast 2008).

La mayoría de estos estudios no se han ocupado de redes de organizaciones sin fines lucro o de la ESyS. Por otro lado, en relación con los movimientos sociales argentinos y su creciente institucionalización las investigaciones han caracterizado sus procesos de institucionalización y dependencia en su relación conflictiva con el Estado (Bruno et al. 2017; Dinerstein et al. 2010). En cambio, y a pesar de diversas controversias, los estudios sobre el gobierno de la ESyS han incorporado el análisis de la gobernanza y éste permite dar cuenta de procesos relacionales a su interior.

#### **4. Los usos de la gobernanza en instituciones de la economía social y solidaria**

La mayor parte de los trabajos recientes sobre asociaciones y cooperativas reconocen los antecedentes economicistas del término de gobernanza<sup>1</sup> y la definen como el modo de dirigir y tomar decisiones en las organizaciones, teniendo en cuenta que la empresa solidaria se caracteriza por una combinación de democracia participativa y democracia representativa (Eynaud, Chatelain-Ponroy, y Sponem 2015). Entre dichos estudios se debe mencionar a Cartier, Naszal Yi, y Pigé (2012) quienes aplicaron a las cooperativas diversas teorías económicas para evaluar la gobernanza desde enfoques diferentes. Al aplicar la teoría de los costos de transacción identificaron el desafío de la gobernanza como el de identificar mecanismos singulares que ofrezcan una ventaja comparativa. Mediante un análisis desde la teoría de la agencia que apunta al alineamiento de los intereses de los dirigentes con los de los propietarios y por medio del enfoque de las partes involucradas (*stakeholders*)

---

<sup>1</sup> El antecedente etimológico del término de gobernanza proviene de la lengua francesa en el siglo XIII donde se utilizaba como equivalente al gobierno y al arte o manera de gobernar. El concepto de gobernanza se difunde a partir de 1932 en Estados Unidos por Berle y Means (1932) para analizar los métodos de gestión aplicados por los nuevos cuadros gerenciales de empresas. Desde la visión de la administración de empresas el término se alinea dentro de la teoría positiva y normativa de la agencia y le otorga como objetivo preciso ordenar los comportamientos de los dirigentes de la empresa de acuerdo con el interés de los accionistas (Martinet 2008).

concluyeron que el desafío reposa en la articulación de los intereses de su diversidad de actores, a la vez usuarios y/o trabajadores. En este marco, la utilización del concepto gobernanza es justificada por la fuerza que ha tenido su difusión entre las estructuras de gobierno y empresas, con las cuales el sector de asociaciones y la ESyS mantienen relaciones estrechas. Estas organizaciones, principalmente las europeas, se han visto inducidas a profesionalizar su gestión, en concordancia con las exigencias del sector público y de las organizaciones nacionales e internacionales que brindan financiamiento (Hoarau y Laville 2013a).

En base a un estudio de campo sobre la coherencia entre el proyecto asociativo y los dispositivos de gobernanza en asociaciones y cooperativas Eynaud, Chatelain-Ponroy, y Sponem (2015) construyeron una tipología de cuatro modelos de gobernanza. Uno de ellos representa el modelo de gobernanza cerrada en sí misma, que podemos comparar con la formulación que realizó Michels (1911) sobre la tendencia de las organizaciones a reducir progresivamente la posibilidad del control de parte de la base de asociados. Este modelo se caracteriza por la composición de un núcleo duro de decisores, que puede estar aislado o marginalizado del cuerpo de socios. El modelo opuesto a éste es el de la gobernanza “militante”, orientada por valores que dirige su accionar hacia la comunidad y la esfera pública. Sus acciones entran en relación con el Estado el cual es interlocutor de sus demandas. Entre estos dos tipos se distinguieron dos modelos que demuestran el desequilibrio de representación de los socios. Por un lado, se distingue a la gobernanza profesionalizada donde los expertos contratados constituyen una elite técnica que domina a través del recurso del conocimiento, los reglamentos y la racionalidad instrumental. Por otro, la gobernanza externalizada resalta la fuerza de los actores que no se encargan cotidianamente del mantenimiento operativo de las organizaciones, como los beneficiarios, los donantes y los organismos de control. Los resultados de este estudio han señalado a la Asamblea General de Socios como la principal herramienta de la gobernanza de la ESyS. Ella funciona como el espacio para el intercambio de opiniones diversas y la elaboración de deliberaciones, siendo el órgano soberano de decisión. La persistencia de la legitimidad de la figura de la Asamblea<sup>2</sup> es un elemento de importancia para la vida democrática de estas organizaciones, amenazadas en algunos casos por la burocratización, el comportamiento

---

<sup>2</sup> Se distinguirá Asamblea en mayúscula cuando sea parte oficial del gobierno de la organización, por ejemplo, en las cooperativas de trabajo o federaciones de cooperativas. En cambio, se escribirá asamblea, sin mayúsculas, cuando no sea un órgano regulado formalmente en la organización.

clánico y la sobrerrepresentación del poder de oligarquías dirigentes (Sainsaulieu y Laville 2013).

## **5. La gobernanza en niveles**

En el presente no hay un acuerdo general sobre la gobernanza en las organizaciones de la ESyS. En efecto, podemos distinguir tres niveles del campo de acción (micro, meso y macro) de las organizaciones y su gobernanza que se reseñan a continuación.

En primer lugar, el enfoque micro observa a la gobernanza como un sistema de gobierno de las organizaciones que hace hincapié en dimensiones internas (definición de objetivos, prosecución de valores, construcción de una identidad, participación de los miembros) (Malo y Vézina 2003; Zerdani 2010). Este enfoque se corresponde con un marco institucionalista.

En este nivel, se ha definido a la gobernanza de las asociaciones como el conjunto de mecanismos que otorgan coherencia al funcionamiento de la organización con el proyecto asociativo y los diversos actores concernidos (Hoarau y Laville, 2013). Cumple también un rol político y central para la concreción del proyecto colectivo, a diferencia de las empresas privadas donde opera como mecanismo de control, seguimiento y evaluación (Bucolo, Eynaud, y Haeringer 2015).

En segundo lugar, en el nivel meso organizacional de análisis se concibe a la gobernanza como los sistemas y procesos implicados en garantizar la dirección general, el control y la rendición de cuentas a los socios, así como también a las organizaciones con las cuales trabaja y a los actores clave involucrados (Cornforth 2011; Cornforth y Brown 2013). Los procesos de gobernanza, a diferencia de la estructura formal de gobierno de una organización, integran a los socios estratégicos (Estado, inversionistas, comunidad local, sindicatos, organizaciones sin fines de lucro, etc.) que participan en la misma a través de mecanismos de control de gestión, consulta/asesoría, apoyo político, social y económico. La participación de actores de la sociedad en la gobernanza de las organizaciones incluye a quienes comparten el interés en garantizar resultados que benefician a la comunidad extensa (superando el círculo de propietarios y trabajadores).

En tercer lugar, desde una perspectiva macro, se entiende por estructura de gobernanza a las reglas generales de una sociedad que definen relaciones de competencia y

cooperación y cómo las empresas pueden ser organizadas (Fligstein 2002). La misma toma en consideración los derechos de propiedad, las relaciones entre las empresas y los mercados de financiamiento y, las relaciones laborales. Los sistemas de gobernanza corporativa reflejan el estado de las relaciones políticas, económicas y sociales de cada país. Desde este marco se observa cómo las empresas construyen estructuras sociales en los mercados que operan con el objetivo de mantener relaciones estables y asegurar su posición en el mercado (Fligstein y Choo 2005).

La adopción de los principios de administración que fuerza a la tecnocracia en las asociaciones no lucrativas (Eme 2001) indica la presión del campo organizacional a un proceso de isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell 1983). Este nivel de análisis es el adecuado para analizar el surgimiento de las recientes redes de organizaciones, que se constituyen dentro del campo de posiciones y relaciones de una actividad compartida por actores de la ESyS. La institucionalización de organizaciones, como la formalización de una red, es el producto de los esfuerzos políticos de los actores que se dirigen a lograr determinadas metas (Scott 2013).

Algunos investigadores han incorporado como objeto de análisis la calidad de los intercambios reales y las modalidades de deliberación sobre el proyecto asociativo (Biondi et al. 2010; Sainsaulieu y Laville 2013). Sin embargo, no se ha dejado de reproducir el sentido más “instrumental” de la definición heredado de los estudios económicos que reduce la problemática de la democracia a la voz de las partes y no se analizan los intereses y tensiones silenciadas, los conflictos de poder y su distribución. De esta manera, no se habla de gobernantes ni de representantes sino de gestores y responsables de recursos. Tampoco se hace hincapié en el órgano de gobierno sino en los programas y objetivos operativos.

La gobernanza, definida de esta manera operativa, como el modo de dirigir y tomar decisiones en las organizaciones, no deja espacio a la discusión sociológica sobre los procesos de construcción de mecanismos de poder y gobierno en las organizaciones. Si se consideran los intercambios y procesos de negociación y definición en los términos de administración de recursos se evita el análisis la dimensión relacional del poder presente en toda organización. El poder en organizaciones no puede desentenderse de su carácter relacional, recíproco y desequilibrado debido al acceso diferencial a recursos, el manejo de fuentes de incertidumbre y las posiciones, trayectorias y capacidades personales de intervención que son valoradas de manera diferencial (Boudon y Bourricaud 1982; Crozier

y Friedberg 1990). Las relaciones de poder en las organizaciones entre el nivel institucional y los actores abarcan tres dimensiones centrales: el control, la agencia y la resistencia. El control implica los efectos de las instituciones sobre las creencias y el comportamiento de los actores; la agencia refiere al trabajo de los actores para crear, transformar y perturbar las instituciones y su orden; mientras que la resistencia da cuenta de los intentos de los actores por imponer límites al control institucional y la agencia institucional (Lawrence 2008). Estas dimensiones de las relaciones de poder no escapan a modos de operación que pueden ser violentos y volverse parte del funcionamiento cotidiano de la organización (Herreros 2012).

En los análisis en torno a la noción de gobernanza, el énfasis en las clasificaciones de actores con voz y voto dentro de una estructura organizacional excluye la discusión de cuestiones políticas como las opciones colectivas y el interés general, los valores y los enfrentamientos de intereses diversos como testimonio de la resistencia al control. Por centrarse en el análisis de los mecanismos en funcionamiento internos a la organización y obviar la problematización de sus fuentes de legitimidad y la extensión de su democracia, la gobernanza equivale para algunos un proyecto anti-republicano. Es decir, actualiza un modelo “gerencial” del ejercicio poder que fomenta una ciudadanía centrada en las organizaciones y no en el espacio público y político (Ogien 2008; Pitseys 2010).

### **5.1 Sobre la gobernanza en los estudios sobre la ESyS**

El campo de estudios sobre las organizaciones de la ESyS ha tomado tardíamente el concepto de gobernanza, recuperando su forma de aplicación en organizaciones estatales y sin fines de lucro. Frente a ello, en primer lugar, cabe realizar dos observaciones. La primera refiere a la naturaleza organizacional: las organizaciones de la ESyS cuentan con una composición y objetivos diferentes tanto de las organizaciones sin fines de lucro, como de las empresas privadas y las entidades público-gubernamentales. Desde esta perspectiva la gobernanza introduce la lógica de la administración mercantil en campos sociales distintos a los de las empresas convencionales. Por lo que una traslación directa del concepto y de su modo de aplicación en organizaciones de otra naturaleza presenta consecuencias a nivel metodológico, teórico y práctico. La segunda observación refiere a la dimensión epistemológica, ya que puede acarrear supuestos teóricos y políticos que recurran a un dispositivo técnico, de diagnóstico y de aplicaciones orientado a solucionar problemas casi exclusivamente focalizados en la toma de decisiones y la intervención organizacional.

Por esas razones, privilegiar la gobernanza, tanto en los estudios académicos como en la práctica de los miembros de organizaciones de ESyS, refleja la implicancia de supuestos vinculados con modelos “externos”. Esos modelos pueden favorecer la tecnocracia en las asociaciones no lucrativas y diluyen la promoción de un modelo coherente con las características y principios del sector. Al respecto se debe subrayar que la dimensión política ha sido fundante de este sector (desde los pioneros de Rochdale y su sociedad cooperativa en Inglaterra, Fairbairn 1994) y, sin embargo, hoy se encuentra menos manifiesta en la medida que la promoción de la “*managerialización*” y “*tecnocratización*” de las organizaciones, subordinan esta dimensión a nuevas lógicas institucionales.

La gobernanza y su instrumentalización no puede simplemente concebirse como una simple adaptación o traslación de un campo a otro. No hay simples “adopciones” de lógicas, dado que siempre acarrearán sentidos que se programaron en las disciplinas de las cuales surgen y en los ámbitos ligados a los objetos sobre los que actúan. Si bien implica un proceso de transformación en cada traducción de una disciplina a otra, la noción de gobernanza no pierde su carácter prescriptivo como modelo de administración y de ejercicio del poder.

Por ello, si los estudios sobre ESyS se nutren de enfoques administrativos y económicos como el modelo clásico de accionistas, que postula una única parte con voz y voto en las empresas, su análisis queda posicionado a partir de un desequilibrio (basándose en la motivación económica instrumental de los individuos) y no en se fundamente en la naturaleza asociativa. En esta línea debemos subrayar el peligro que representa evaluar solo lo cuantificable, la reducción a cifras de todas las actividades y relaciones, las cuales no pueden “medir las dimensiones morales de la actividad política” (Ogien 2008:150). El peligro estriba en la transformación del ejercicio del poder debido a un proceso de “marchitamiento” de la política orientada al bien común y de la reducción de la política al olvidar el debate entre posiciones divergentes y negar el conflicto.

La relación entre grupos u organizaciones en estructuras pluri-organizacionales (como las asociaciones, federaciones y redes) conlleva a un nivel más amplio de construcción de acuerdos y compromisos que denominaremos político-institucional. Bajo estas consideraciones toma relevancia la necesidad de entender la participación en las organizaciones de ESyS, para lo cual es esencial analizar el sentido que los grupos y personas le adjudican a su acción en este marco. El análisis de las identidades y de los elementos prevalecientes en las culturas laborales permite comprender los motivos de la acción –como

el compromiso y la participación- en las organizaciones asociativas y autogestionadas. El compromiso en los proyectos colectivos comporta un nivel de adhesión subjetivo-personal a objetivos en común y/o a una causa colectiva que representa la organización y/o la red.

## **6. La identidad en organizaciones en torno al trabajo**

La Escuela de Chicago incursionó tempranamente en el estudio de la identidad de grupos profesionales, así como en la construcción del yo en su contexto social<sup>3</sup>. Estos trabajos fueron influenciados en su perspectiva micro sociológica e interaccionista por los primeros pragmatistas estadounidenses de principios del siglo XX, como George Mead y John Dewey (Delas y Milly 2015). De esta manera se sentaron las bases de la sociología interpretativista -o cognitiva- y anti funcionalista.

Uno de los puntos clave de esta perspectiva es la búsqueda de la comprensión del mundo social a partir de la indagación empírica y cualitativa de las experiencias de los individuos. Es decir que se trata de reconstruir la escena de la experiencia subjetiva como resultado de la acción de los individuos en la sociedad y su significación (Joseph y Cefai 2002).

En cualquier tipo de situación de trabajo -hasta en las tareas más repetitivas y no calificadas- las personas buscan otorgarle un sentido y hacer su jornada de trabajo significativa. Las interacciones informales, la búsqueda de comunicación entre pares y los juegos en la producción son fuentes de satisfacción por el trabajo realizado. Esta satisfacción es construida e interpretada en el desarrollo de la actividad y al mismo tiempo que se comparte una identidad con los pares en torno al lugar de trabajo. La interacción entre compañeros de trabajo y el contenido de la actividad revelan una estructura social de posiciones, rangos y roles en los grupos informales que son el contexto de su acción (Roy 2006; Bion 2014; Lapassade 1999; Freeman 1995). En este proceso de construcción de una identidad del yo (*self*) en el trabajo, el actor lidia con los significados circulantes de la sociedad sobre su oficio y las percepciones dentro de la organización sobre su posición. De

---

<sup>3</sup> Hacemos referencia a los trabajos de Hughes, Park y Blumer, quienes fueron parte de la primera generación que en las primeras décadas del siglo XX influenció los estudios posteriores de Becker, Strauss y Goffman, entre otros; Delas y Milly 2015; Barley, Bechky, y Milliken 2017). Estos estudios partían de la interacción interpersonal como la base de la formulación de las identidades (y del yo o *self*).

esta manera el actor realiza un trabajo de racionalización sobre la dignidad de su rol dentro del sistema de posiciones en la organización (Hughes 1996).

La corriente de la sociología del trabajo francesa pone el acento en las identidades grupales diferenciándose en principio de la escuela interaccionista americana que se centra mayormente en el individuo y sus vínculos con el grupo. El trabajo como actividad ejercida en organizaciones con reglas y estructuras deja fuertes marcas en la subjetividad y en los hábitos colectivos. En el trabajo considerado como actividad acontece un proceso de “aprendizaje cultural” a través del cual se introducen nuevas significaciones, valores e ideas que pueden modificar el contenido de los mensajes transmitidos anteriormente por la familia, la escuela, los medios de comunicación etc. La hipótesis de Sainsaulieu es que las organizaciones mediatizan “la reproducción de las conductas y de las culturas” (Sainsaulieu 1988:10). La identidad es un proceso de producción y transformación continuo y permeable al ambiente, las personas no pueden evitar ser influenciadas por las experiencias dentro de organizaciones, entre ellas, las laborales (Sainsaulieu,1988).

Pero las identidades en las sociedades contemporáneas no son únicas sino múltiples para los individuos dado que no hay una única categoría o grupo al que pertenezca y le imprima una identidad total. Las identidades varían en su grado de intensidad del anclaje en una comunidad laboral. La identidad centrada en el oficio es el tipo indiscutible de identidad comunitaria, que descansa en el grupo como una “comunidad” en el seno de la que se transmiten “formas de hacer, de sentir y de pensar”, que constituyen a la vez valores colectivos (la conciencia “orgullosa”) y marcas personales (Dubar 2002:136).

En el desarrollo de la actividad laboral se distinguen implicaciones con la tarea - expresadas en el compromiso por un adecuado desempeño- que dan cuenta de una búsqueda de sentido del actor en su ocupación (Dejours 1993). En el compromiso con la tarea hay construcción de un sentido propio que a la vez es compartido con los pares. En este marco, de búsqueda de autonomía y eficacia, el trabajo es un lugar de realización de la persona (Bernoux 2015) y no únicamente sufrimiento y resistencia como señalaron trabajos anglosajones anteriores (Braverman 1974; Burawoy 1979).

La identidad centrada en el oficio expresa una fuerte base colectiva y es fuente de valores. Ella actúa en comunidades donde la actividad tiene una gran legitimidad como portadora de identidad social y es reconocida fuera de la empresa u organización donde se



ejerce. La identidad social es vector de acciones colectivas que pueden extenderse fuera del espacio local donde surgieron. En esta línea, el tomar parte en una acción colectiva implica compartir una identificación social, porque una acción colectiva no resulta de una decisión esencialmente individual, tal como ha explicado Calhoun (1999) en el caso de movilizaciones sociales de protesta.

Sin embargo, el estudio sobre las formas de participación en lugares de trabajo por lo general ha estado orientado hacia posiciones polares respecto a sus fines: ellas van de un imperativo participacionista a una crítica de desconfianza sobre un mecanismo de dominación gerencial.

## **7. Participación en el trabajo**

La participación como sinónimo de democratización es una idea difundida desde la segunda mitad del siglo XX que enfrenta la concepción de participación como mecanismo de consulta por parte de autoridades jerárquicas en el ámbito laboral en las organizaciones (Spire 2015). La polisemia del término participación hace alusión al involucramiento de los ciudadanos en asuntos políticos, de los obreros en sus condiciones de trabajos y en la marcha de las empresas, de los socios en los asuntos de dirección de las organizaciones con o sin fines de lucro, así como también de los consumidores en organizaciones de comercio justo.

Las dinámicas de participación oficiales (de acuerdo con el modo de gobierno formal) están dispuestas de acuerdo con el tipo institucional-organizacional y han sido abordadas desde diferentes perspectivas por la literatura de acuerdo con la naturaleza de las organizaciones, sean empresas privadas, asociaciones civiles sin fines de lucro, sindicatos, mutuales, cooperativas de trabajadores asociados, organismos estatales o movimientos sociales.

En líneas generales, numerosos trabajos han resaltado los resultados positivos del ejercicio de la democracia participativa en las organizaciones y para el desarrollo de las sociedades (en fortalecer la legitimidad de los procesos, el empoderamiento de los individuos, la confianza, la toma óptima de decisiones y el desarrollo social -Carrel 2013; Fung y Wright 2003; Landau 2008; Rendón Corona 2004-). No obstante, dentro de la sociología del trabajo un conjunto de la literatura crítica y denuncia el uso de la participación como herramienta de legitimación de la gestión patronal (Fortino 2013; Sánchez 2004;

Steinko 2001) y las dificultades para su aplicación con autonomía en el desarrollo de la actividad (Bernoux 2015; Bidet 2011; Dupuy 2015; Spire 2015).

Desde una postura de los derechos, los actores pueden expresarse y decidir en las organizaciones de acuerdo con sus estatutos de pertenencia (miembros, propietarios, reguladores, colaboradores, beneficiarios, etc.).

En las organizaciones asociativas y en las redes de comercialización y/o colaboración económica se distingue la asociación política que expresa el funcionamiento democrático de los socios de la organización, de la asociación comercial y productiva (la empresa). Se trata de dimensiones y estructuras distintas, paralelas e interrelacionadas que pueden o no ser lideradas por las mismas personas (Chaves Ávila 2003, 2004; Vienney 1980). Por su parte, la participación en el trabajo puede referirse a intervenciones en distintas áreas de las organizaciones, de manera individual o colectiva (de modo gremial o por funciones). La participación de los miembros dentro de una organización empresarial asimismo puede referirse a variadas formas de intervenir en los resultados económicos de la empresa (participación económica), en comités sobre la organización del trabajo y la calidad de la producción y servicios (participación en el control de la producción), en la administración y dirección comercial (participación en gestión comercial), en la dirección política y gobierno de la organización (participación política), en la organización de actividades culturales y sociales (participación en animación cultural), y en la articulación de acciones conjuntas culturales y/o políticas con otras entidades (participación política externa).

En las cooperativas de trabajo (como las ERT) los miembros son co-propietarios de la empresa y su gestión entraña una co-decisión y co-responsabilidad política y económica. Sin embargo, a pesar de ser todos los socios receptores de los beneficios que genere la empresa colectiva este derecho no es por sí solo un incentivo para involucrarse en la gestión (Spear 2004). A la vez, el involucramiento tiene un costo en estrés personal y presión grupal que no son fáciles de sobrellevar (Rothschild y Whitt 1989). Todos los asociados a las cooperativas y a empresas auto gestionadas detentan los derechos de voto y decisión en el ámbito político, social y económico de la organización. De esta manera, converge una práctica de ciudadanía económica y política en la misma empresa. La ciudadanía entendida como la capacidad de ejercer un derecho soberano sobre la dirección de las instituciones, se ha proyectado sobre el plano político en los Estados democráticos modernos desde la revolución francesa. En cambio, la ciudadanía económica que se entiende como el ejercicio

de la capacidad de decisión sobre la administración de los recursos en una organización laboral, en las empresas privadas es un derecho de sus propietarios. Mientras que los trabajadores no accedan a intervenir en los mercados no se puede manifestar plenamente la democracia económica y social (Hinkelammert y Jiménez 2009; Carrieri 2005). Por ello, se entiende a nivel general en las sociedades a la ciudadanía económica como la capacidad de las personas y la posibilidad que detentan de recibir recursos y satisfacer sus necesidades (Castel 2008).

En algunos países de Europa del Este durante mediados del siglo XX, algunas regulaciones estatales han establecido derechos graduales en la toma de decisión sobre los recursos de las organizaciones para sus trabajadores y usuarios. De esta manera se desarrollaron experiencias de autogestión obrera en empresas de propiedad social bajo condiciones impuestas por los entes estatales (Rus 1970; Meister 1984).

La ciudadanía económica, en las empresas autogestionadas de propiedad colectiva, entendida en su práctica como la capacidad de decidir sobre la política económica de la empresa y la distribución de ganancias, asegura a los socios recibir los beneficios de los resultados económicos de la empresa sin obligatoriedad de participar en las votaciones y en los organismos de dirección y/o control. El estatuto de co-propietarios garantiza la repartición de beneficios a todos los socios aún en el caso de no participar en las asambleas ni involucrarse en el Consejo de Administración (CA) de su cooperativa. Este comportamiento se ha estudiado en el caso de las cooperativas de consumo y es caracterizado como un comportamiento de pasajero clandestino (*free rider*) (Spear 2004)<sup>4</sup>. La teoría del pasajero clandestino clasifica la falta de implicación y la conducta instrumentalista-egoísta como comportamientos que desde otro punto de análisis pueden pensarse como disruptivos y hasta contestatarios, considerando la crítica de Lourau (1991) al participacionismo como ideología normativa y el trabajo de Hirschman (1970) sobre las razones para abandonar las organizaciones. Aun considerando la importancia de las lógicas institucionales en las relaciones de los socios con las cooperativas, no son el voto ni el contrato a través de la gobernanza formal lo que definiría esta relación. Por el contrario, puede existir una relación donde el principal involucramiento de los miembros sea simbólico, y el vínculo puede residir

---

<sup>4</sup>El pasajero clandestino es definido como el actor que usufructúa los beneficios del trabajo y de los costos asumidos por otros pero que se reparten entre todos por igual. Este tipo de análisis no permite advertir los matices de las negociaciones y los procesos de identificación en torno al trabajo asociativo porque no considera las dimensiones y diferencias en la implicación como proceso.

en los acuerdos compartidos, mantenidos por la comunicación e interacción informal (Fairbairn 2006). De todas formas, siempre queda latente la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones y participar de las asambleas en tanto que socio (por su basamento en el derecho de co-propiedad).

Se ha destacado que la participación de los miembros de las organizaciones democráticas en sus asambleas ordinarias y extraordinarias refleja la intensidad de su vida societal cotidiana y dota de legitimidad a su gobierno y dirección. A su vez, la participación muestra la gama de compromisos e involucramientos con los objetivos de la organización y con el conjunto de socios (Rothschild y Whitt 1989; Zask 2011). En el caso de las cooperativas y mutuales todos los asociados tienen el derecho a intervenir en la Asamblea de socios, máximo órgano soberano. Se trata de una participación en la dimensión política de la cooperativa que retiene la función de control y delega la dirección a un cuerpo de elegidos (el Consejo de Administración). La participación de los socios en la actividad económica de la cooperativa puede ejercerse tanto en su condición de trabajadores (en el caso de cooperativas de trabajo) y/o como de administradores (Desroche 1992; Chaves Ávila 2003; Spear 2004).

Para los pensadores anarquistas, socialistas y comunistas del siglo XIX y principios del XX la autogestión es un modelo político de sociedad y de gestión de la economía y de todos los órdenes de la vida de manera colectiva, democrática y directa (Wright 1997; Desroche 1992; Dzimira 2007). Sin embargo, durante el siglo XX se han registrado varias experiencias de fracasos en la cualidad democrática de estos modelos por lo que el desafío, desde el punto de vista de los *practicantes*<sup>5</sup> y militantes, radica en establecer la manera eficaz de mantener una *verdadera* democracia. Por ello, la autogestión a partir de la década de 1970 surgió como una propuesta de superación del liberalismo y del socialismo estatista, interesada en revisar las bases del ejercicio de la democracia. En la propuesta de la autogestión, la política es entendida tanto como relaciones concretas de poder como el modo de expresión de las diferentes opciones colectivas en la sociedad. Los estudios de Meister (1974) sobre la autogestión en Yugoslavia dan cuenta de los problemas encontrados en diversas experiencias de autogestión: el desgaste de la representación y la degradación de la participación de los miembros. Estos problemas han sido considerados como “entropía

---

<sup>5</sup> Con *practicantes* nos referimos a quienes participan de actividades dentro de la ESyS (dirigentes, administradores y asociados de organizaciones), siguiendo el uso de la sociología francoparlante (Darbus 2009).

democrática” y definidos como el deterioro de las relaciones entre elegidos y electores (Rosanvallon 1976).

Las conclusiones de los estudios sobre grupos autogestionados en el Estado de Yugoslavia y en los EE. UU. señalan que las experiencias colectivas terminan siendo modeladas e influenciadas por el sistema que las rodea. Por lo cual la tendencia a la burocratización, el elitismo y el autoritarismo se presentan como difícilmente evitables sobre todo en contextos con fuerte presencia estatal (Meister 1974; Rothschild y Whitt 1989).

### **7.1. Las bases de la participación a nivel subjetivo**

En las organizaciones el compromiso se edifica desde el nivel subjetivo-personal y las acciones son concretadas en pos de un objetivo colectivo. Las personas consienten su adhesión e implicación a un proyecto solidario-colectivo (Giraud 2011) siendo más visibles públicamente quienes cumplen roles de dirigencia o actúan como delegados.

La implicación es un nudo de relaciones que se debe distinguir de la sobreimplicación como ideología normativa participacionista que valora el sobretrabajo y la motivación voluntarista continua. La sobreimplicación, como por ejemplo el activismo, puede presentar aspectos pasivos como la sumisión a las órdenes y consignas implícitas en las organizaciones y grupos. De esta manera, la sobreimplicación es un vínculo entre el subjetivismo y el instrumentalismo colectivo (Lourau 1991). En cambio, puede analizarse la implicación tanto en las adhesiones como en las no adhesiones, en la participación como también en el ausentismo, el abstencionismo y la deserción. La desafección y el abstencionismo son también comportamientos políticos y éticos, y constituyen una fuerza instituyente y contestataria. Asimismo, la desafección puede ser una consecuencia de lo instituido y sus lógicas normativas (Lourau 1991; Hirschman 1970; Mathieu 2012).

En las bases del compromiso con una causa común el individuo, al ser parte de un programa de acción colectiva, se ve atravesado por la tensión entre la autonomía y la sumisión de su voluntad a este programa social (Giraud 2011). Comprometerse implica la asunción de roles y responsabilidades en la “organización” de la acción colectiva (que se quiere y piensa como) transformadora de la realidad social. Sin embargo, no todos los miembros se implican de la misma manera y hay quienes adhieren simplemente con el consentimiento de aceptar el programa y se movilizan ante sucesos extraordinarios -fuera de

lo cotidiano- que representan con mayor notoriedad los ideales del compromiso personal y colectivo. La amplitud de los ideales permite la compatibilidad de intereses divergentes que “coexisten” en ese marco de lo negociable que es lo no fijo, lo no instituido ni formalizado del programa político (Mathieu 2012). Por su parte, las lógicas de acción organizacional son la porción no instituida de las relaciones sociales que estructuran el mundo social. Estas pueden ser el regateo, las relaciones conflictivas, las alianzas y negociaciones (Giraud 2011). Esta porción importante de las relaciones intra e interorganizacionales que son el sostén de la organización no formal son reconocidas por los estudios de administración como los factores intervinientes en su efectividad, pero difícilmente medibles (Mandell y Keast 2008; Hinestroza 2015). La confianza, la reciprocidad, las actitudes y las percepciones han sido reconocidos como factores que intervienen en el desempeño de las redes de organizaciones, pero su forma de incidencia y contribución a los resultados colectivos son de difícil medición y evaluación. Por lo que su estudio en profundidad no es aprehendido en el campo de la administración y no se ha aplicado frecuentemente en organizaciones de trabajo autogestionado.

## **7.2. El lugar de la subjetividad en la experiencia de participar**

De acuerdo con la perspectiva pragmatista la constitución de las situaciones y dinámicas depende de sus relaciones mutuas en lugar de tener un origen exterior o sistémico (Zask 2013). Esta visión nos permite entender que la experiencia es la base del desarrollo del individuo, siendo en todos los casos una adaptación consciente a una situación problemática. Por ello, la participación es un resultado de la interacción social y las bases de su persistencia se entienden también en este contexto (y deben ser analizadas en cada caso, excluyendo explicaciones positivistas centradas en el cálculo de intereses individuales o de la posesión de capitales y la posición en el espacio social). Según Zask (2011) la participación ciudadana en Estados democráticos implica tres registros de acción: el tomar parte (formar parte<sup>6</sup> al implicarse en una actividad común), el contribuir y el hecho de recibir un beneficio que responda a las necesidades o a las expectativas del individuo y le permita acceder a algo valorado en su ambiente social. El tomar parte es el primer registro y da cuenta de la acción de formar parte de un colectivo de manera expresa, voluntaria y motivada. En

---

<sup>6</sup> Nota de la autora: En el texto original en francés, Zask lo define como “*prendre part*”. Si bien su traducción literal es tomar parte, a veces su sentido queda mejor expresado por formar parte. En esta tesis se utilizarán ambas traducciones, escogiendo la más adecuada de acuerdo con el contexto de la acción que se analiza.

cambio, se diferencia del pertenecer y del ser parte dado que estas acciones no implican un trabajo voluntario del actor para ingresar como sucede mayormente, por ejemplo, en las categorías familia, nación, cultura, etc. Cuando se pertenece a una familia o a una nación no importa qué hacen las personas en común, ni su deseo de ser parte, simplemente la integran por el azar de haber nacido allí. La membresía que funda el ser parte es incondicional y no depende de la participación y elaboración de objetivos grupales. El segundo registro, contribuir, entraña la capacidad de aportar a la construcción de lo colectivo, a la definición de objetivos y la selección de estrategias modificando de esta forma lo instituido. Si se impide intervenir en las relaciones internas de las organizaciones, aunque en menor medida, se restringen las fuerzas instituyentes y, en consecuencia, el tomar parte queda reducido a una simple adhesión. La contribución sucede cuando se permite que los miembros intervengan y dejen marcas en la organización, es decir, que la actividad en ella no sea indiferente para el conjunto y que su paso allí no resulte equivalente a su ausencia. La capacidad de contribuir es posible cuando es reconocida por el conjunto. Las contribuciones deben ser tomadas en cuenta e integradas a la historia común, así como valoradas y reconocidas las facultades contributivas de los miembros -como individuos y/o como un grupo-. La posibilidad de la contribución permite resaltar la democratización en los grupos organizados. Los aportes de los individuos deben ser, en primer lugar, elementos tangibles que se integran a las experiencias del grupo y, a su vez, permitan la incorporación de nuevas propuestas. La constatación de sus consecuencias empíricas en la vida grupal aporta una evidencia sobre la calidad de estas contribuciones cualitativamente diferenciadas de los aportes mecánicos, inconscientes o involuntarios. La posibilidad de contribuir descansa en la integración entre lo individual y lo social más que en cualidades individuales. Cuando las estructuras socio institucionales de las organizaciones permiten que las personas realicen una contribución en su acción participativa, podemos encontrar un aporte colectivo al cambio social. Desde esta perspectiva interaccionista, el cambio social es posible a partir del impacto del individuo con capacidad de influencia en las organizaciones, a diferencia de la perspectiva estructuralista que considera que los procesos macro-organizacionales tienen mayor influencia y determinación que la acción individual y grupal.

El tercer registro de participación, el beneficiarse, equivale al logro de una ventaja útil o una satisfacción para los actores a nivel individual -en el marco de los fines valorados en su comunidad- y representa una dimensión relacional. La acción de beneficiarse ha de favorecer al individuo -capaz de hacer uso del beneficio- y procurarle, a la vez, los medios

necesarios para que pueda tomar parte de la organización y contribuir con ella. La autogestión expresa el ideal de alcanzar “la complementariedad entre beneficios y servicios: cada individuo participa en la empresa común en la medida que se ve favorecido por las condiciones que le permiten ser eficaz (una capacitación, por ejemplo) y en las que se beneficia individualmente de la rentabilidad de la empresa” (Zask 2011:226 TL<sup>7</sup>).

Estos registros de la acción de participar que retomamos de Zask (2011) destacan la relación entre el nivel subjetivo y el grupal y permiten su estudio a partir de la observación de las interacciones y los discursos situados en las organizaciones. Por ello, pensamos que el enfoque de Zask (2011) permite adecuarse para el estudio de la participación de las personas en organizaciones democráticas y dar cuenta de los niveles mencionados sin restringirse a recursos o derechos. Tomando como base su perspectiva, en esta tesis la participación es redefinida como “práctica de participación”. Esta postura contrasta con visiones centradas en lo individual aislado de las relaciones dinámicas de una “práctica de participación”. Entre ellas, la visión de Giraud (2011) tiene base en el nivel subjetivo al postular que el nudo de la participación es el compromiso individual y la fidelidad al mismo, que explica su continuidad. Así el compromiso se mantendría por una fidelidad del individuo al “compromiso en sí mismo, a las personas que están asociadas a él o por una lealtad hacia una institución” (Giraud 2011:199).

En cambio, adoptamos una perspectiva de la participación que, como cualquier otra acción social, es realizada en un marco de interacción y atravesada por representaciones sociales que pueden ser compartidas o estar en tensión según diversos grupos. El concepto representaciones sociales tiene sus orígenes en el de representaciones colectivas que Durkheim (2003) desarrolló para analizar un tipo de fenómenos que surge en el entramado de relaciones sociales que establecen los individuos en una sociedad. Las representaciones colectivas -integran a todas las producciones humanas- se producen por el intercambio de acciones que realizan los individuos como colectividad y, se constituyen en hechos sociales que sobrepasan y se imponen al individuo. Las propiedades individuales, al sumarse en la colectividad, pierden su especificidad y se constituyen en fenómenos eminentemente sociales. De esta manera, Durkheim enfatiza el carácter homogéneo de las representaciones colectivas. Por el contrario, Moscovici (1986) atribuye a las representaciones un carácter heterogéneo y no consensual, como una forma de conocimiento compartido socialmente,

---

<sup>7</sup> Se indicará con las letras TL cuando la cita sea traducida libremente por la autora.



caracterizándolas como representaciones sociales. Las representaciones sociales son una forma específica de conocimiento, incluido en la categoría de sentido común por ser socialmente construido y compartido grupalmente. Esta forma de conocimiento surge de la experiencia de las personas y su función es servir de guía para interpretar la realidad y actuar en la vida cotidiana (Jodelet 2011). En efecto, la participación como asociados (propietarios)-trabajadores se halla atravesada por esta doble membresía y las representaciones en torno a identidades profesionales y sociales en continuo movimiento de transformación. A continuación, pasaremos a analizar esta relación en el marco del cooperativismo y la autogestión.

### **7.3. Lecciones del cooperativismo de trabajo del siglo XXI**

En el universo del cooperativismo de trabajo, la doble membresía de asociado (propietario)-trabajador presenta desafíos y características de implicación distintas que las propias de otros tipos de entidades. De acuerdo con la predominancia de la reivindicación de los derechos -en tanto que propietarios o en tanto que trabajadores-, Vuotto (2011) distingue cuatro modelos de empresas. En un primer modelo definido como empresarial prevalece el derecho de propiedad y se prioriza la rentabilidad económica mientras que la dinámica asociativa no resulta sustancial. Un segundo modelo se encontraría en una situación de equilibrio entre los dos tipos de derechos reseñados evidenciando una identificación con los principios de la economía social, así como una gestión económica innovadora. En tercer lugar, en el modelo menos “cooperativista”, los asociados no detentan capacidad de acción relativa a sus derechos ya que se trata por lo general de empresas fundadas para evadir impuestos, que realizan fraude laboral y en las que su gestión es monopolizada exclusivamente por finalidades mercantilistas. Ese caso da cuenta de problemas de deficiente control y regulación en el funcionamiento de estas organizaciones, así como de la precarización del mercado de trabajo y del escaso conocimiento por parte de los asociados-trabajadores de los mecanismos para hacer efectivos sus derechos. Por último, en el modelo de cooperativa de trabajo en que prevalecen los derechos del trabajador, acercándose a una lógica gremial, son valoradas las relaciones de solidaridad y cooperación entre socios. Las ERT son ilustrativas de este cuarto modelo, en particular en su conformación inicial y en la dinámica de constitución que llevó a recuperar una empresa y adoptar la forma jurídica de cooperativa.

Esta tipología de identidad organizacional de las cooperativas de trabajo nos permite reflexionar sobre la compleja interrelación de la doble pertenencia de los asociados-trabajadores. La identidad organizacional, es un factor que puede incidir de manera directa en una trayectoria de decaimiento de su sostenibilidad como empresa. Vuotto (2011) destaca, a nivel general, el predominio del escaso involucramiento de los asociados en la defensa de sus derechos y en la adhesión a las entidades representativas, como federaciones y confederaciones. Ese estado de escasa actividad corporativa puede reforzar situaciones de fragilidad social y económica dado su campo de acción donde encuentran insuficientes oportunidades de financiamiento, capacitación y de recambio tecnológico.

## **8. Antecedentes de la autogestión y ESyS en Argentina**

### ***La participación de los trabajadores en organizaciones autogestionadas***

La literatura señala que las organizaciones de la ESyS son el resultado de los objetivos consensuados y valores compartidos por los fundadores. Estos valores funcionan como guías para la acción colectiva y el comportamiento individual (Defourny y Laville 2007). En esta investigación se recupera el concepto de la participación en torno a la organización y desarrollo de esta acción colectiva y la definición de sus valores y objetivos.

Es relevante destacar la visión sobre la participación y la autogestión obrera antes de la emergencia en el año 2001 del fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina. La participación de los trabajadores en las organizaciones laborales fue, en primer lugar, un tema abordado desde la participación económica en comités de empresa como parte de las reivindicaciones sindicales de trabajadores industriales. Desde principios del siglo XX se contó con proyectos de ley para formar sociedades con participación obrera y cooperativas de trabajo y asegurar la participación de los trabajadores en los beneficios de las empresas y en la gestión.<sup>8</sup> La constitución nacional de 1957, en su artículo 14 bis, establece la participación de los trabajadores en las ganancias y la colaboración y participación en la dirección de las empresas. Sin embargo, no ha sido aún reglamentado y existen pocos ejemplos de acuerdos entre empresas y sindicatos.

---

<sup>8</sup> Los primeros proyectos fueron presentados en Cámara de Diputados en 1920 por el diputado Pereyra Rozas y Cafferata. Luego, en 1947, el senador Tanco presentó un proyecto de ley sobre participación en las ganancias y accionarios obreros

## 8.1. La autogestión como experiencia de economía social y solidaria

Las primeras experiencias de autogestión documentadas en el país se relacionan con el cooperativismo de trabajo<sup>9</sup>. La primera cooperativa fue “La Edilicia de Pergamino”, fundada en 1928 y dedicada a la construcción. El cooperativismo de trabajo tuvo una lenta evolución durante el siglo XX, representando una rama minoritaria del cooperativismo. En consonancia con el agravamiento de las condiciones del mercado de trabajo en distintas coyunturas y en particular desde mediados de la década de 1970 el número de organizaciones creció significativamente (Levin y Verbeke 1997). Actualmente las cooperativas de trabajo representan el 80,6% de las entidades del universo cooperativo argentino, con más de ciento sesenta mil trabajadores asociados<sup>10</sup>. Sin embargo, hacia fines de 2001 y principios de 2002 el término de autogestión tomó mayor difusión en el contexto de la crisis económica y fue re-apropiado por distintos actores a partir de la experiencia de asociación inesperada en los procesos de recuperación de empresas

Estas experiencias tienen antecedentes hacia mediados del siglo XX a partir de procesos de reconversión de empresas privadas y estatales en cooperativas de trabajo que pasaron a ser autogestionadas por los ex trabajadores asalariados. Algunas fueron cedidas por los dueños a sus empleados, como la Cooperativa Industrial Textil Argentina (empresa privada convertida en cooperativa en 1952, en La Plata, Provincia de Buenos Aires). Mientras que otras, por un lado, han sido impulsadas por una política de nacionalización de empresas extranjeras bajo el gobierno de J.D. Perón; 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 de Juan D. Perón 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. Las utilidades se repartirían entre las entidades que la dirigían y los trabajadores de las empresas productoras. La Federación no conformó una cooperativa de trabajadores por creer que era menos conveniente para los obreros

---

<sup>9</sup> Las cooperativas de trabajo corresponden a la figura de cooperativas de producción que se extendió en Europa desde mediados del siglo XIX. Son organizaciones que se basan en el trabajo asociativo de sus miembros donde no hay prácticas de trabajo en relación de dependencia, lo cual las diferencia de otras organizaciones de la ESyS.

<sup>10</sup> De acuerdo con datos del organismo de regulación nacional (INAES) las cooperativas de trabajo vigentes registradas ascienden a 27.386 (según el sitio oficial <http://www.inaes.gob.ar> consultado el 17/02/2017).

suponiendo que perderían las “conquistas y derechos” como trabajadores asalariados. Esta visión, sustentada en los menores beneficios ante la seguridad social de los socios de una cooperativa de trabajo frente a la protección en la relación laboral asalariada se mantiene hoy en día -y es eje de reivindicaciones de diferentes organizaciones-.<sup>11</sup>

Otros tipos de casos de empresas reconvertidas en cooperativas bajo gestión de sus trabajadores por cesión de parte del propietario se ejemplifican con la cooperativa gráfica COGTAL (con sede en Provincia y Ciudad de Buenos Aires, ex empresa estatal) y la empresa textil CITA (Provincia de Buenos Aires, ex empresa privada) en la década de 1950.

Diferente fue la experiencia de autogestión obrera en la Petroquímica Argentina Sociedad Anónima en la ciudad de Rosario en 1974, que se enmarcó en el contexto del enfrentamiento del sindicalismo a la conducción económica y política del país<sup>12</sup>. La empresa, de capital extranjero, fue ocupada y gestionada durante un mes por sus trabajadores, quienes exigieron su nacionalización. En la Petroquímica Argentina los trabajadores propusieron un sistema de capacitación en el oficio y en otros oficios, además de la formación cultural y discusión en asambleas. La experiencia duró un mes hasta que se firmó un acta de Acuerdo ante el Ministerio de Trabajo. 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, Allegrone, y Álvarez 2004). Las experiencias de empresas públicas y privadas transformadas en cooperativas fueron aisladas durante la década de 1980. 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. Otras experiencias documentadas en esos años fueron la metalúrgica General Mosconi y la ceramista Lozadur -iniciativa tempranamente frustrada por la crisis hiperinflacionaria de final de la década-.

---

<sup>11</sup> Desde la sanción de la Ley 20.337/1973 Ley Orgánica de Cooperativas el cooperativismo de trabajo se ha manifestado reclamando una legislación adecuada y protectora de su condición. Si bien la visibilidad del sector se incrementó en la década del 2000 con el crecimiento de experiencias populares y el mayor impulso a través de políticas públicas y a pesar de que fueron presentados nuevos proyectos de ley por diversos partidos políticos (Caruana y Srnc 2013; Vuotto 2011) aún no se ha sancionado ninguna legislación que reemplace y supla las deficiencias de la Ley de 1973.

<sup>12</sup> Un ejemplo anterior lo constituye la empresa textil La Bernalesa (Provincia de Buenos Aires) que en 1964 durante 13 días los trabajadores ocuparon y dirigieron la producción (Gonzalez 2007).

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. Esta crisis se caracterizó por conjugar el estancamiento de la economía con inflación tras la devaluación de la moneda, elevadas tasas de desempleo y de pobreza. En este contexto se multiplicaron distintas experiencias productivas y de intercambio organizadas de manera autogestionada. En estas experiencias las personas compartían medios de producción y elaboraban bienes y servicios de manera colectiva. Tuvieron también una inusitada extensión las prácticas de intercambio de productos y servicios en base al trueque y las de compras organizadas de forma comunitaria (Roitter 2007; Cassano et al. 2003).

El fenómeno social de recuperación de empresas por sus trabajadores (en adelante ERT) conocido como de “fábricas recuperadas” se inició en la coyuntura de crisis económica local que tuvo epicentro en 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% - perdiéndose la mayor proporción de empleo en el sector industrial- (Beccaria, Esquivel, y Maurizio 2005; Schvarzer 2003). La recuperación de empresas ha sido caracterizada como un proceso social y económico que parte de la lucha de los trabajadores por mantener en funcionamiento o reabrir de manera autogestionada una empresa capitalista privada que existía y fue cerrada o se encuentra en proceso de vaciamiento. Ruggeri (2009) enfatiza la condición de proceso en el fenómeno de recuperación, tanto desde la ocupación y/o permanencia en el inmueble hasta el inicio de la producción y de sus transacciones comerciales. La situación sobresaliente de estos procesos se vivió entre 2001 y 2002 (con un total de 128 empresas recuperadas en funcionamiento hasta abril de 2003), en un contexto de grave 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.

## **9. La recuperación como proceso de participación y acuerdos**

En el caso de las organizaciones que atraviesan procesos de recuperación por parte de los trabajadores, la reproducción de las conductas defensivas e individualistas bajo la gestión cooperativa ha sido de interés para los investigadores y de preocupación para los

trabajadores (Ruggeri 2009). La transformación de la estructura de gestión y propiedad junto con la asunción de nuevos roles son fenómenos resignificados en distintos niveles y de distintas formas por los actores. En distintos casos las figuras jerárquicas son destruidas y negadas por el grupo o, por el contrario, reinstituidas e interpretadas como necesarias para la actividad productiva (Hudson 2011).

Para académicos y militantes las ERT representan una experiencia crítica y contestaria de los trabajadores al capitalismo, a pesar de estar atravesadas por las contradicciones del orden social en el cual se inscriben (Ranis 2016, Rebón 2007). Por ello no escapan a tensiones y desafíos que supone la adopción de los principios cooperativos y solidarios en un escenario de competencia en el mercado de la actividad empresarial y entre pares trabajadores.

La problemática de una débil participación y/o implicación en empresas autogestionadas ha sido señalada por varios dirigentes y fue retomada a nivel nacional y mundial por organizaciones representativas de cooperativas de trabajo.<sup>13</sup> Esta misma preocupación la hemos relevado en observaciones y entrevistas realizadas en campo de ERT y se halla indicada en la literatura como parte de los problemas latentes de involucramiento y de tensiones crecientes en torno al gobierno de la empresa. En algunos casos, estas tensiones han sido asociadas a diferencias personales, de género y de saberes técnicos, a la socialización asalariada y/o a categorías profesionales o jerárquicas, la antigüedad y la disputa por recursos (Bancalari, Calcagno y Pérez Ferretti 2008; Dicapua et al. 2011; Dzembrowski 2015, 2018; Ferramondo et al. 2012; Kasparian 2017). Los colectivos de trabajadores de estas empresas han pasado por una socialización laboral asalariada bajo relaciones jerárquicas verticales. A partir de la conversión del estatuto de la empresa a una organización de propiedad colectiva y del inicio de su proceso de autogestión, sus actores se enfrentaron cotidianamente a tensiones y problemas en relación con la toma de decisiones y su implementación en la organización de la producción y la gestión administrativo-comercial.

---

<sup>13</sup>Por ejemplo, a partir del lanzamiento mundial del Año Cooperativo en 2012, la Alianza Cooperativa Internacional plantea como una de las misiones de la década aumentar el nivel de la participación de los miembros y asociados. Esta misión ha sido retomada por sus afiliadas, como la Organización Internacional de las Cooperativas en la Industria y los Servicios (CICOPA) y la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR).

## 10. Las redes como expresión de la inter-cooperación en la autogestión

Las redes que nuclean a colectivos autoestimados surgidas en el siglo XXI en la Argentina dan cuenta de fenómenos que no se reducen a las características del cooperativismo tradicional, por lo que los análisis que las enmarcan dentro de la economía social histórica y se enfocan en lo normativo y jurídico son poco acertados. La literatura local a partir de 2001 ha distinguido principalmente a las experiencias de las ERT y, en segundo lugar, a las de emprendimientos autogestionados impulsados por políticas públicas de promoción del empleo (Vuotto 2014; Merlinsky y Rofman 2004; Wyczykier 2007). En tercer lugar, ubicamos los estudios sobre el cooperativismo de trabajo que estuvieron ligados a los análisis clásicos de la tradición de la economía social.

En primer lugar y en relación a las ERT, las investigaciones iniciales se abocaron a desentrañar los sentidos del proceso de recuperación y la formulación de demandas en torno al trabajo, analizaron la dinámica organizacional y las características del trabajo a nivel micro, también en las relaciones de género y su sustentabilidad socio-económica y política (Fajn 2003; Partenio, Allegrone, y Alvarez 2004; Rebón 2007; Rebón y Saavedra 2006; Sobering 2016). Investigaciones realizadas en los primeros años del fenómeno de ERT caracterizaron a sus asociaciones representativas emergentes como movimientos sociales, abocados a la acción de protesta y movilización ante el Estado, diferenciándolas de las federaciones existentes de cooperativas de trabajo que ejercían prácticas de *lobby* frente al poder público (Patrouilleau 2008). Asimismo, en estos inicios los movimientos de ERT, caracterizados por un alto dinamismo y transformación y fusión, registraban una diferenciación en el involucramiento y participación entre los dirigentes y el resto de los trabajadores (Dzembrowski 2015). Esta diferenciación en el nivel de actividad política operaba como un obstáculo para la construcción de una hegemonía en el marco de un proyecto colectivo (Patrouilleau 2008). La reciente formación de nuevas redes de ERT que plantean acciones de soporte técnico y fortalecimiento comercial indica que ha habido una transformación en sus objetivos operativos y modalidades de funcionamiento. Si bien las nuevas redes demuestran un repertorio de acciones diferentes a las centradas en la protesta y movilización, consideramos que representan una continuación de la “lucha por el reconocimiento” (Honneth 1997; Fernández Álvarez 2007) como actores económicos. Las redes de ERT sectoriales (en torno a una actividad económica: gráfica, textil y metalúrgica) al ser recientes han sido relevadas en cuanto a su propuesta de acompañamiento al desarrollo

productivo y comercial (Cortiñas et al. 2016; Pereira, Muñoz, y Fernández Vilchez 2009; Pizzi y Brunet, 2012, 2014; Srnec 2013), pero no han sido eje de un examen sistemático y comparativo.

En segundo lugar, en el universo de autogestión vinculado a los pequeños emprendimientos productivos han sido descriptos los orígenes de redes de comercialización y distribución, dando cuenta de la importancia de la cooperación para el sostenimiento comercial de las experiencias (Forni y Roldán 2004; García Guerrero 2010). En este conjunto se integran experiencias locales de comercio justo (con una relación comercial Sur-Sur; diferenciándose de la línea europea Norte- Sur), reduciendo la cadena de intermediarios y reforzando la reciprocidad en el intercambio entre la ciudad y el campo (Cotera y Ortiz Roca 2009). En la Argentina las ferias de comercialización directa de productores a consumidores que practican principios de reciprocidad, equidad y confianza nacieron alrededor de zonas rurales y luego se acercaron a las ciudades. Una de las primeras experiencias de comercialización sin intermediarios de parte de pequeños productores rurales (familiares y comunitarias) fue la de las ferias francas en Misiones. El objetivo original de estas ferias francas (la primera data de 1995) fue el de crear nuevos puntos de venta que al ser directos alcanzasen una mayor retribución para los productores. Como consecuencia, ocurrieron relaciones de intercambio directas entre productores y consumidores, al eliminar intermediarios como distribuidores y comercializadores, que posibilitaron establecer precios “justos” (con mayor retribución al productor y menor costo para el consumidor). El establecimiento de ferias de comercialización de pequeños productores y movimientos campesinos fue promovido y sostenido en parte con el apoyo de militantes sociales y universitarios y, en algunos casos, obtuvieron apoyo estatal (como en el caso de las ferias francas misioneras, García Guerreiro 2014). En Córdoba desde 2002 funciona la Red de Comercio Justo del Movimiento de Campesinos de Córdoba fundada por estudiantes de la universidad local junto con el movimiento campesino para asegurar una mayor ganancia por su producción. De esta forma la Red opera como comercializadora y asegura un precio más accesible a los consumidores. Asimismo, han apoyado e incentivado a los productores para ampliar la gama de productos ofrecidos al público elaborados con materias primas locales de manera orgánica sin agrotóxicos ni aditivos artificiales (Aimar y Mackey 2008). En cambio, en Buenos Aires en el origen de las redes de comercio justo confluyeron grupos estudiantiles quienes se inspiraron de estas experiencias en otras provincias, militantes de asambleas barriales y miembros de movimientos sociales que



desarrollaban emprendimientos productivos solidarios. A su vez han sido identificadas exploratoriamente, en la provincia de Buenos Aires, las ventajas reconocidas por mantener vínculos regulares con organizaciones sociales territoriales, temáticas y movimientos sociales como el intercambio de experiencias, la multiplicación del impacto de las acciones y el acceso a información (Coraggio y Sabaté, 2010). Dentro del campo de organizaciones de la ESyS, entre 2003 y 2017, se registraron en Buenos Aires al menos doce organizaciones autogestionadas de comercialización y distribución de productos a domicilio<sup>14</sup>. Asimismo, en el mismo período, se han extendido nuevas experiencias de comercialización o distribución de productos propios y de otros productores bajo diversas modalidades en locales propios a consumidores individuales o asociados.<sup>15</sup>

En tercer lugar, respecto del cooperativismo, son cuarenta y cuatro las federaciones de cooperativas de trabajo inscriptas en un universo de 23.112 entidades de primer grado<sup>16</sup>. Se destaca el estudio de casos realizado por Roggi (2003) sobre las primeras dos experiencias de federaciones de cooperativas de trabajo en la provincia de Buenos Aires donde se identificaron las funciones políticas y económicas que desempeñaban esas organizaciones, así como el importante rol de los liderazgos de los fundadores en la realización de las acciones. Otras investigaciones han indagado sobre las acciones y características organizacionales de redes de cooperativas desde diferentes perspectivas como la administración, la economía, el derecho y la sociología, pero sin hacer hincapié en las experiencias de autogestión colectiva (Acosta y Srnc 2011; Acosta, Levin, y Verbeke 2013; Acosta, Levin, y Verbeke 2016).

---

<sup>14</sup> Hacia fines de 2017, ocho de estas experiencias –en su mayoría inscriptas como cooperativas– continuaban realizando entregas a domicilio de particulares o de grupos de consumidores en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores (estas son: Cooperativa Caracoles y Hormigas, Puente del Sur, La Minga Sembramos Autogestión, Colectivo Solidario, Misión MECOPO Mercado de Consumo Popular, Consol Cooperativa Consumo Solidario, Cooperativa de Trabajo Iriarte Verde y Alimentos Cooperativos). Del resto, se registró que recientemente, en 2017, una ha cesado de realizar envíos a domicilio, aunque sigue comercializando en mercados y ferias (este es el caso de la Cooperativa La Asamblearia), y otra se había disuelto pero sus productores continuaban comercializando en ferias y a través de diversas organizaciones autogestionadas (la Red de Economía Social Tacurú). Otras dos experiencias se han fusionado con organizaciones presentes en ferias y puestos en locales de venta al público.

<sup>15</sup> En este trabajo, se diferencian las organizaciones que realizaban entregas a domicilio de las dedicadas a la comercialización en ferias de ESyS, mercados, almacenes o locales –propios o compartidos– en la Ciudad de Buenos Aires (como por ejemplo, el Mercado Solidario Bonpland –Palermo–, el Galpón –Chacarita–, el almacén Jepe’a –Almagro–, la feria Mercado Posta –Flores– la feria de ESyS en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA –Constitución– o la cooperativa La Yumba –cuenta con diez locales en varios barrios–, entre otros).

<sup>16</sup> Datos de registros para la actividad “trabajo” del INAES, actualizados al 6 de julio 2018. Disponibles en línea: <http://www.inaes.gov.ar/Entidades/BuscarEntidades>.

## CAPÍTULO 2

### Metodología

Los discursos ostentosos expresan menos sobre la sociedad real  
que sobre la sociedad en su ideal  
Laplantine (2001:120 TL)

#### 1. Introducción

El enfoque adoptado en la tesis proviene de la sociología comprensiva, la cual se asienta en el paradigma interpretativo que propone comprender el sentido que los actores atribuyen a los fenómenos sociales y distinguir las significaciones que atribuyen a sus actos en su “mundo de la vida” (Luckmann 2008; Vasilachis de Gialdino 1992). Partimos de la premisa que el actor conoce las razones por las que actúa y le otorga un sentido. Desde esta postura, la estrategia de investigación debe ser la de sumergirse en el terreno social para recoger y reconstruir los sentidos que los actores construyen y comparten en sus mundos sociales (Howard Saul Becker 2008). El enfoque comprensivo postula que los actores no son simples portadores de estructuras y detentores de posiciones, sino que son “productores activos de lo social, por lo tanto, depositarios de un importante saber que se trata de captar desde su interior” (Kaufmann 2011: 23 TL). El paradigma interpretativo se distingue del positivista porque no busca construir leyes ni explicaciones causales, ni tampoco propone una naturalización de la sociedad, sino que exige una estrategia de investigación que permita analizar los sentidos que construyen los actores a partir de una distancia crítica, reinterpretándolos para comprenderlos de una manera reflexiva (Hammersley y Atkinson 2007; Vasilachis de Gialdino 2013).

Al respecto se debe señalar que los estudios sobre organizaciones no obtendrán resultados heurísticos si se reducen a analizar la organización formal. Por el contrario, han de centrarse en la estructura, modificación y/o disolución de los procesos internos (Amblard et al. 2005; Chanlat 2005).

Por estas razones, la estrategia de investigación adoptada se asienta en la tradición de la observación participante en fábricas y organizaciones que se inició con la Escuela de Chicago en Estados Unidos (Burawoy 1979; Roy 2006; Hughes 1958) y cuenta con numerosos estudios en Francia (Weil 1951; Bernoux, Motte, y Saglio 1973; Rot 2006).

Por otra parte, la tradición de investigación cualitativa en sociología del trabajo confirma la importancia que presenta para los trabajadores su actividad concreta en cuanto a la construcción de sentidos y la significación de su mundo social, así como para la conformación de su identidad socio-profesional (Sainsaulieu 1988; Saglio 1991; Battistini 2004; Paillé 2012). En esa línea cabe destacar el trabajo pionero de Rothschild y Whitt (1989) en el análisis cualitativo de empresas de trabajo autogestionado.

Con respecto a la investigación social sobre el trabajo autogestionado en Argentina cabe destacar el auge de los estudios que se ha desarrollado particularmente con el fenómeno de las ERT a partir del año 2002. Esta temática ha interesado a investigadores locales y también a extranjeros, cuyos estudios han incluido estrategias de observación y observación participante interesadas en identificar y destacar los sentidos construidos por los actores para dar sentido y sostener su lucha (Fernández Álvarez 2006; Hudson 2009; Quijoux 2011). En este ámbito, cabe destacar que la etnografía permite desplazar la mirada de los órganos institucionalizados hacia las modalidades de sociabilidad, de cooperar, de hacer y de no hacer juntos, de definir la distribución y apropiación de bienes comunes.

Sobre las referencias precedentes, la investigación presente se ha asentado sobre la base de los datos recogidos en el trabajo de campo con el objetivo de construir un análisis profundo y asentado en la realidad observada, siguiendo el enfoque de la teoría fundamentada en datos de Glaser y Strauss (1967).

Las fases de esta investigación han reflejado el modelo de diseño flexible (Maxwell, 1996) realizándose un constante trabajo de ida y vuelta entre la investigación en el campo, el análisis exploratorio de los datos y la utilización y reflexión sobre las categorías emergentes y los enfoques teóricos presentes en la literatura específica de nuestro problema.

En la realización de esta investigación pueden distinguirse cinco fases:

- La investigación fue iniciada con la construcción de las preguntas preliminares de investigación, la revisión bibliográfica y la elaboración de un

mapa conceptual que permitió construir el objeto de estudio. Fue decidido el abordaje de las organizaciones de la ESyS como un campo organizacional en proceso de institucionalización y seleccionadas bajo criterio teóricos las dos redes analizadas.

- En una segunda fase, se inició un trabajo de campo exploratorio, a fin de contrastar mediante entrevistas semi-estructuradas la adecuación del mapa conceptual presente en la literatura analizada y escogida. El trabajo de campo fue realizado exclusivamente en el Área Metropolitana de Buenos Aires y permitió reconocer a las unidades de análisis e iniciar un diálogo con los actores más representativos de los casos seleccionados.
- En la tercera fase se realizó el análisis preliminar de los datos recogidos en el campo y la discusión de la adecuación de la literatura frente a las categorías emergentes. Asimismo, fue revisada la estrategia metodológica para dar cuenta del objeto de estudio.
- La cuarta fase abarcó el trabajo de campo realizado mediante la técnica de observación participante a fin de aprehender la construcción de sentidos y acuerdos en el seno de las organizaciones de base y comprender su influencia sobre la participación en las redes. La observación participante realizada puede caracterizarse como abierta y fue efectuada en cuatro organizaciones.
- La quinta y última etapa consistió, en primer lugar, en el análisis de los datos recolectados en la fase anterior, su comparación con los resultados de los análisis exploratorios previos y la búsqueda de conceptos teóricos coherentes con los conceptos emergentes del análisis. En segundo lugar, la etapa se completó con la redacción final de esta tesis.

## **2. Estrategia metodológica**

La investigación adoptó una estrategia de triangulación múltiple por la combinación de prácticas metodológicas, materiales empíricos y perspectivas, con el objeto de “asegurar una minuciosa comprensión” del fenómeno en cuestión (Denzin y Lincoln, 2005:6). La investigación se ha sustentado en la triangulación teórica a partir de la utilización de

múltiples perspectivas para el abordaje de un mismo conjunto de objetos. En este caso se incorporaron como complemento de la sociología conceptos provenientes de la psicología social, la filosofía, las ciencias políticas, la administración y la economía.

El objeto de estudio está conformado por las organizaciones, las redes de ESyS y sus miembros, que emprenden una práctica autogestionada, se encuentran asentadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires y mantienen vínculos con organizaciones de varias provincias. La actividad de estas redes se inicia luego de la crisis de 2001 y se hallaban en funcionamiento durante el período 2013-2016. El análisis emplea datos relevados de manera directa desde 2008 en el campo de las empresas recuperadas y redes de comercio justo que se añaden a los resultados del trabajo de campo realizado para la tesis entre 2013 y 2016<sup>17</sup>. Los datos sectoriales fueron actualizados en 2016 y 2017. De esta manera, el trabajo doctoral ha sido parte de una trayectoria de investigación y estudio sobre la ESyS.

Se ha escogido el método de estudio de caso debido a que permite abordar los fenómenos en términos holísticos y en su contexto significativo, resultando adecuado para responder “cómo” y “por qué” suceden los procesos que analizamos cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes de antemano (Yin 1994: 11). Se ha realizado un estudio de caso múltiple debido a la necesidad de dar cuenta de la heterogeneidad del objeto de estudio y, al mismo tiempo, posibilitar un desarrollo en profundidad de las particularidades dentro de su contexto real. El objeto de investigación requería de un método que permitiese apreciar los vínculos entre lo local y lo meso organizacional. En efecto, cada caso ha sido considerado una unidad -con el propósito de brindar una explicación comprensiva local- interconectada con su contexto (Miles y Huberman 1994). El método permite, a través de la comparación de los resultados del conjunto de casos, dar cuenta de dimensiones contrastantes y similares en su funcionamiento (Yin 1994).

---

<sup>17</sup> Entre 2008 y 2012 como becaria de investigación en el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo participé de diversos proyectos de investigación del programa UBACYT en los cuales me inicié en la exploración sobre el campo de la ESyS. Específicamente participé de un relevamiento colectivo sobre la Red Gráfica Cooperativa entre 2009 y 2010 (Proyecto UBACyT E037, programación 2008-2010, “La gestión de las empresas cooperativas de trabajo”, dirigido por la Dra. Mirta Vuotto). A su vez, realicé mi tesis de maestría sobre la promoción de emprendimientos autogestionados y la implementación del Programa Nacional Manos a la Obra (Ministerio de Desarrollo Social), trabajo que me permitió conocer el universo de las redes y el escenario de la diversidad de organizaciones (formales e informales) que componían el campo de la ESyS en un municipio bonaerense. La tesis de maestría en Ciencias Sociales del Trabajo (Facultad de Ciencias Sociales, UBA), fue aprobada en 2013 y realizada bajo la dirección de la profesora Griselda Verbeke.

El criterio de selección ha sido teórico, abordando una parte sustancial de la heterogeneidad de experiencias de la ESyS surgidas y/o conformadas en redes a partir de la crisis local de 2001. La heterogeneidad refiere a empresas autogestionadas de diverso origen (recuperaciones y reconversiones de empresas por sus trabajadores, nuevas organizaciones fundadas por jóvenes militantes, emprendimientos autogestionados individuales, asociativos y de movimientos sociales), estatuto jurídico (formal e informal) y organizativo (estructura vertical u horizontal y flexible) así como rama de actividad y localización geográfica (producción industrial, producción artesanal, urbana y rural).

Se ha priorizado la selección de dos conjuntos organizacionales diferentes: las ERT (institucionalizadas en cooperativas de trabajo y agrupadas en federaciones); y las organizaciones no formalizadas que reúnen emprendimientos individuales y asociativos sin figura jurídica. La selección de casos ha buscado redes diferentes entre sí (por su naturaleza institucional, actividad, recursos y actores involucrados) y heterogéneas internamente a fin de explorar, ante la diversidad, las similitudes y diferencias en la participación.

Dentro del campo de organizaciones de la ESyS, entre 2003 y 2017 he relevado en la Ciudad de Buenos Aires diez organizaciones de comercialización y distribución de productos a domicilio, algunos de esos casos se han inscripto como cooperativas de trabajo o de consumo.<sup>18</sup> En el mismo período, se han extendido nuevas experiencias de comercialización o distribución de productos propios y de otros productores bajo diversas modalidades dirigidas a consumidores individuales o asociados y en locales pertenecientes a las redes. En este trabajo, se diferencian las organizaciones que realizaban entregas a domicilio de las dedicadas a la comercialización en puntos fijos y/o itinerantes<sup>19</sup>. Se estableció, en base al trabajo exploratorio, que las organizaciones que realizan entregas a domicilio se caracterizan por un vínculo de mayor regularidad con los consumidores y por ello han sido seleccionadas como objeto de estudio.

Respecto del universo de las empresas autogestionadas por sus trabajadores y formalizadas en cooperativas de trabajo hacia 2015 se hallaban registradas en el INAES alrededor de cuarenta federaciones de cooperativas de trabajo (que incluyen a ERT y

---

<sup>18</sup> Ver nota al pie n° 14 -capítulo 1, pág. 56-.

<sup>19</sup> Las organizaciones dedicadas a la comercialización en ferias de ESyS, mercados, almacenes o locales – propios o compartidos– en la Ciudad de Buenos Aires han crecido en los últimos años (por ejemplo, la cooperativa La Yumba cuenta con diez locales cercanos a los barrios de Villa en Crespo y Chacarita).

cooperativas conformadas en el marco de políticas públicas y vinculadas a movimientos sociales). Las ERT han liderado la creación de tres redes sectoriales (industria gráfica, textil y metalúrgica) que reúnen a CT y a ERT (su tamaño varía entre catorce y setenta organizaciones, ubicadas sobre todo en el AMBA y con una minoría en otras provincias de país).

Basándose en estas características, fueron seleccionadas dos redes de organizaciones de ESyS de diferente origen, actividad y composición que han sido contemporáneas en su origen e iniciaron su actividad en 2006 en la Ciudad de Buenos Aires, con actores del AMBA:

- a) Una federación de CT que reúne a 36 empresas del sector industrial urbano (que denominaremos Red Cíncel\*<sup>20</sup>) y tiene sede en CABA. Ha sido la primera experiencia de una red sectorial de ERT en el país.
- b) Una asociación de productores autogestionados, ya sea emprendimientos individuales y colectivos (que llamaremos Red Enjambre\*) resultante de la participación de estudiantes universitarios y movimientos sociales. Dentro de las organizaciones de comercialización de comercio justo ha sido la red más antigua dentro de la CABA.

Ambas redes constituyen casos con subunidades, que incluyen organizaciones<sup>21</sup> tanto en un estadio de regular actividad y consolidados económicamente, como en un nivel de iniciación y con una escala micro-local.

De acuerdo con la amplitud de sus unidades se han seleccionado, en una segunda instancia del trabajo de campo, dos sub-casos de cooperativas en la primera red a fin de abordar sus procesos de negociación, participación e identificación en el nivel micro-social:

- c) La cooperativa San Martín\*, una ERT iniciada en 2002 que se distinguió por mantener una escala reducida de entre 7 y 14 trabajadores a lo largo de su trayectoria y por su apertura y vínculos estrechos con organizaciones políticas, culturales y el mundo académico.

---

<sup>20</sup> Con un asterisco (\*) se señala que el nombre de la organización es de fantasía, se indica solamente la primera vez que se lo menciona en este texto.

<sup>21</sup> Organizaciones, emprendimientos, unidades o experiencias productivas serán utilizados como sinónimos.

- d) La cooperativa Belgrano\*, una ERT creada en 2002 que mantuvo una escala de tamaño mediano variando entre 20 y 45 trabajadores en su desarrollo y que fue considerada en los primeros años de su conformación como ERT en una empresa modelo por su eficiencia en el plano productivo.

La elección de estas dos cooperativas se debió a su papel como fundadoras de la Red Cincel, manteniendo una participación regular e intensa en su órgano de dirección. El adentrarse en sus mundos internos era un aspecto clave para poder apreciar cómo se relacionaban con ella los trabajadores y cuáles eran las formas de participación en ellas. El resto de las cooperativas de esta red, fue considerado en base al criterio de membresía y antigüedad (fundadoras y no fundadoras) así como al de origen (ERT o nuevas CT iniciadas por jóvenes). El abordaje se realizó por entrevistas a sus representantes y se complementó con observaciones en visitas en sus sedes y en ocasión de eventos colectivos.

A diferencia de la experiencia anterior, la Red Enjambre estaba conformada por una menor cantidad de emprendimientos para su organización operativa manteniendo una composición social reducida (la escala de miembros variaba entre una y ocho personas) y una estructura para la toma de decisiones horizontal que permitía abordar la participación de manera más directa. Para complementar la observación participante se realizaron entrevistas a miembros de diversos emprendimientos, a ex miembros y ex consumidores.

La selección teórica ha sido eficaz en el sentido de que no ha debido ajustarse y permitió el acceso a las organizaciones escogidas sin encontrar inconvenientes. Se dispuso de las condiciones materiales para ingresar al campo y se contó con el consentimiento espontáneo y la predisposición de los actores para posibilitar la “entrada” y generar un vínculo positivo con ellos. La solicitud de entrada a las organizaciones se ha centrado en la negociación abierta con los actores sobre el tipo de participación y la fijación de objetivos de colaboración de acuerdo con sus necesidades. Esta propuesta tuvo una receptividad diferente en las organizaciones: en las dos cooperativas y la Red Cincel fue interpretada por los actores como la contribución de una “estudiante” que colaboraba para poder entender los procesos de recuperación de empresas<sup>22</sup>; mientras que en la Red Enjambre fue percibida como la colaboración de un “par” o colega voluntario, como otros que participaron allí en el

---

<sup>22</sup> Numerosos estudiantes e investigadores, extranjeros y del país, han visitado estas organizaciones, realizado entrevistas y también pasantías de entre un mes y hasta un año (me fue mencionado el caso de un estudiante de doctorado de EE.UU. que “se volvió uno de nosotros” en la cooperativa SM).



pasado del ámbito universitario, dada la similitud de edad y el mayor componente de mujeres en esta organización.

### **3. Recolección y registro de datos**

Las observaciones han sido transversales en tres de los casos (cooperativa Belgrano, San Martín y Red Enjambre) y puntuales en un cuarto caso (la Red Cincel) (ver cuadro 1 en el anexo). Como método de recolección de los datos se utilizó principalmente el cuaderno de notas de campo para describir y narrar situaciones, reproducir conversaciones y registrar impresiones e hipótesis (realizadas por lo general a la salida del campo, mientras que notas marginales pudieron ser realizadas durante alguna actividad colectiva), grabaciones de voz como notas de campo (a la salida del campo, una vez terminada la observación) y grabaciones de conversaciones y de entrevistas abiertas cuando fueron autorizadas (con conocimiento de los actores presentes). Asimismo, se tomaron fotos y se realizaron video grabaciones de corta duración cuya consulta y observación fue de utilidad durante el análisis de las notas de campo y las entrevistas.

Las entrevistas semi-directivas fueron realizadas de manera separada de las observaciones, a la vez que las situaciones de entrevista pautadas permitieron -por invitación de los entrevistados- realizar observaciones puntuales de situaciones de trabajo y encuentros colectivos en espacios donde no se realizaba la observación participante (ferias, asambleas informales, discusiones de organización del trabajo, etc.). Estas entrevistas fueron registradas con notas manuales durante su desarrollo y, en su mayoría, grabadas (con el consentimiento de los entrevistados) y transcritas (ver cuadro 2 en el anexo). Los ejes de las entrevistas fueron: la trayectoria individual profesional y la integración a la organización, las funciones en la organización del trabajo, los vínculos con redes y otras organizaciones del campo de la ESyS, la orientación personal hacia la gestión y la dirección de la organización; las preocupaciones en torno dificultades en el trabajo cotidiano y en la gestión en general de la organización, la comunicación en la organización.

La información documental consistió en la revisión de actas de asambleas y reuniones del Consejo de Administración de las cooperativas y de la Red Cincel, los correos electrónicos grupales sobre la organización de la Red Enjambre, la información oficial de estas organizaciones publicada en sus sitios de Internet y material gráfico de difusión impreso, informes, artículos y tesis de investigadores y estudiantes sobre las organizaciones

seleccionadas, notas periodísticas y publicaciones diversas en medios de prensa y/o educativos.

Con el material recolectado de las observaciones (incluyendo las conversaciones y entrevistas abiertas) se construyeron dos corpus de análisis que fueron el principal insumo para el trabajo: uno para las organizaciones de autogestión vinculadas con el cooperativismo industrial (Belgrano, San Martín y Red Cíncel) y otro para el sector del comercio justo y emprendedores (Red Enjambre). Estos corpus fueron complementados y comparados con el material de entrevistas semi-estructuradas e información documental.

#### **4. Sobre el objeto de estudio y el análisis de datos**

La información cualitativa relevada se sistematizó a fin de definir categorías matriciales, propiedades e interconexiones que permitiesen tener una adecuada comprensión del fenómeno, en base a argumentos teóricos, y fueron revisadas mediante el método de comparación constante (Glasser y Strauss, 1967).

Los discursos de materiales recolectados fueron analizados entendiendo que la comprensión del sentido otorgado por los actores ejerce una influencia en la dirección de las propias acciones y las de otros implicados (Lavandera 1988). Específicamente, para hacer manifiesta la pluralidad de sentidos se trataron las entrevistas y documentos relevados en términos de lo que fue dicho y de las presuposiciones e inferencias que contienen (Ricoeur 1969, Vasilachis de Gialdino, 1992).

Con los datos primarios, recolectados mediante las observaciones, entrevistas e investigación documental, se efectuó un análisis interpretativo que permitió identificar estrategias, pautas, significados, contenidos y explorar sus conexiones y singularidades. En estos materiales, de acuerdo con el método de codificación de Strauss (1980) se buscó especificar 1) las condiciones de la acción social: quienes intervenían, en qué contexto, ante cuales eventos ordinarios o extraordinarios, 2) que acciones realizaban qué actores en esas condiciones (cuáles eran sus rutinas, estrategias, conflictos) y 3) cuáles eran las consecuencias de esas acciones (resultados, fracasos, transformaciones). Este análisis se efectuó en cada uno de los casos. Para ello se identificaron los actores, sus recursos, la trayectoria en la o las organizaciones, la posición ocupada y los roles desempeñados.

En un primer momento del análisis los datos de la etapa exploratoria fueron analizados de manera cruzada entre los casos. En un segundo momento, luego de haber realizado las observaciones participantes en las organizaciones, el análisis fue efectuado dentro de cada caso, sistematizado su historia y formas de participación. Por último, se efectuó el análisis comparativo de los resultados del conjunto de casos.

La construcción del dato etnográfico se encuentra condicionada por el lugar que otorgan los sujetos al investigador, por lo que eligen mostrar y decir en cada momento de intercambio y ante su presencia (Hammersley y Atkinson 2007)<sup>23</sup>. A la vez, a fin de evitar una mirada “naturalista” e imbuida se ha mantenido una reflexividad crítica mediante la revisión de los hallazgos de la literatura, al realizar presentaciones y discutir los avances del trabajo.

En la presentación de los casos que será realizada en los capítulos siguientes se ha optado por integrar relatos del trabajo de campo de observación participante donde se describen anécdotas con el fin de dar muestras de ciertas conexiones y perspectivas de los actores en primera persona. Estos relatos se presentan enmarcados y tienen un carácter descriptivo y reflexivo. Asimismo, de acuerdo con las características de los grupos (estabilidad de integrantes y regularidad de la interacción social) en el período de realización del trabajo de observación participante se ha podido construir con los resultados dos tipologías de compromiso y participación (en el caso de la Red Enjambre y en la cooperativa San Martín).

## **5. Condiciones de realización, acceso y límites del estudio**

El consentimiento para participar en las organizaciones como colaboradora voluntaria fue, en principio solicitado a las autoridades o referentes que consensuaron (o informaron en algunos casos, de manera vertical) con el resto de los asociados. Fue formulada una propuesta de colaboración en las tareas que estimaran necesarias y se manifestó que el resultado de las observaciones a realizar quedaría a su disposición del

---

<sup>23</sup> En relación con la inserción del investigador en un mundo social que le es ajeno, he ejercitado la reflexividad crítica sobre mi rol, apariencia, género y edad. Mi género femenino y edad joven ha facilitado las conversaciones al ser representada como una estudiante y esta condición en la situación de interacción ha sido considerada en el análisis de los resultados obtenidos.

mismo modo que los resultados de la investigación acordándose los momentos y modalidades de restitución participativa<sup>24</sup>.

Para acordar el acceso a las organizaciones me presenté como estudiante de sociología de la UBA interesada en realizar un trabajo de investigación en organizaciones de ESyS. Expresé además el deseo de colaborar en las tareas cotidianas para aprender cómo se organizaban y trabajaban.

Emprender la estrategia etnográfica en organizaciones del campo de la ESyS requiere tomar en consideración las implicancias de la investigación al introducirse a la vez en un mundo obrero (en el caso de las ERT) y en un medio que evoca al artesanado en el marco de un contexto político en que confluyen distintas prácticas militantes y actividades laborales. La ESyS se ubica en esta encrucijada de mundos sociales, sus dimensiones económico-productivas y político-asociativas, que expresan un campo complejo para abordar en todos sus aspectos. Ello demanda un trabajo exigente a los investigadores que quieran aprehender las significaciones locales y específicas y mantener una mirada crítica. Los actores demandan a los investigadores y estudiantes un compromiso de presencia, que puede plasmarse en un acompañamiento a eventos políticos y culturales, así como una relación de lealtad hacia sus organizaciones para establecer el vínculo de confianza necesario que permite abrir las puertas de las organizaciones y confiar en compartir sus palabras y acciones. Los límites con los que se encontró la investigación son corrientes en estudios de esta naturaleza<sup>25</sup>, debido a que se trata de un campo en el que existen alianzas y tensiones no siempre claramente demarcadas y ante las que el investigador debe dar muestras de su

---

<sup>24</sup> Respecto a las restituciones se ha trabajado con la Red Cíncel en diálogos críticos en los espacios que me han invitado acompañada del equipo de investigación del CESOT (UBA); esta vinculación ha continuado en 2017 y 2018. Se ha tenido la precaución de no interferir en sus discusiones políticas y decisiones sobre la dirección estratégica. La Red Enjambre atravesaba una grave crisis de membresía cuando inicié la redacción de la tesis, por lo que no ha habido posibilidad de efectuar una restitución colectiva, sino, en su defecto se han mantenido encuentros con sus miembros de a pares. Respecto a las dos ERT analizadas en profundidad, las he visitado asiduamente y conversado con la mayoría de sus miembros entre mediados de 2016 y 2017. En la cooperativa Belgrano, su situación crítica durante el 2016 ha reducido las posibilidades de organizar una actividad colectiva por lo que se mantuvieron conversaciones informales sobre las conclusiones en general de la tesis con los miembros que permanecieron y estaban interesados. Con los socios de la cooperativa SM los intercambios han sido más fluidos y regulares, pero han preferido mantener conversaciones informales sobre los resultados que programar una modalidad de taller.

<sup>25</sup> En la literatura he encontrado referencias de similares experiencias de demandas de “pruebas” de compromiso y apoyo al investigador y de los límites en la inserción en el campo, por ser considerado un aliado o cómplice de una organización opositora. Por citar algunos ejemplos véase el trabajo de tesis de Rodet (2013) y el artículo de Bizeul (1998).

“buena fe”, sin tomar partido por ninguna posición.<sup>26</sup> En las organizaciones con posturas alejadas de la dirigencia, algunos de sus miembros han sido cautelosos en sus respuestas en las entrevistas, por lo que el diálogo abierto como una conversación informal ha sido más adecuado para acceder a sus opiniones y representaciones sobre las dimensiones del fenómeno en estudio. En cambio, en otros casos, se ha comprendido el carácter “neutro” de la investigación académica emprendida y se ha podido efectuar entrevistas y mantener conversaciones francas y en profundidad sobre los temas a discutir.

La elección de los entrevistados en las organizaciones ha dependido en parte de la decisión adoptada por los líderes que han designado a las personas competentes en cada organización y en parte ha sido resultante de la disponibilidad de quienes disponían personalmente de tiempo y también de interés en conversar con personas externas. El sector de ERT está habituado a recibir visitas de estudiantes e investigadores, así como periodistas y militantes, por lo que varias organizaciones son permeables a que se pueda acceder, visitar y conversar con sus integrantes. No obstante, esta apertura y disponibilidad puede resultar parcial y permite acceder a un discurso oficial ya constituido para los “universitarios”-receptores. A la vez, las organizaciones de comercio justo estaban integradas por universitarios y ex estudiantes, familiarizados con las investigaciones en ciencias sociales lo que generó una desconfianza inicial por parte de quienes eran militantes de partidos políticos o miembros de organizaciones alternativas y algunos ex universitarios que temían ser calificados como “objeto de estudio”. Por ello, ante la constatación en la primera etapa del trabajo de campo de que las entrevistas formales semi-estructuradas resultaban en respuestas premeditadas concebidas para el perfil del entrevistador se decidió abordar el campo por una vía que ofreciera una visión más directa y local de la realidad organizacional: la observación participante.

Respecto del mundo de las ERT estudiadas, la mayoría de los trabajadores que no ocupaban posiciones en el CA fueron entrevistados de manera informal y abierta en sus puestos de trabajo mientras colaboraba con ellos en el trabajo, siguiendo conversaciones que abordaban de diferentes maneras (en gran proporción de forma indirecta, por ejemplo, con comentarios) los temas principales de la tesis. Otras veces las conversaciones discurrían

---

<sup>26</sup> La presencia en las organizaciones seleccionadas para efectuar la observación participante ha llevado a que fuese identificada ante otros interlocutores como miembro de las primeras. El acompañamiento a sus dirigentes y autoridades a eventos políticos y sociales de la ESyS ha reforzado esta visión y ha tenido un efecto variable en la interacción mantenida con otros actores, en algunas ocasiones la actitud fue percibida con recelo y, en otras, con simpatía.

sobre cuestiones de preocupación de los actores y/o sugerencias relacionadas con problemas de organización, vínculos internos y con otros actores etc. La actitud de “escucha” en el diálogo permitía también acceder a la comprensión de otras facetas de su mundo social. Este perfil de asociado, no dirigente ni representante institucional, no expresaba interés en mantener una entrevista formal con investigadores y estudiantes ni en destinar parte de su tiempo (sea de ocio o de trabajo) para ello.

En suma, la posición asumida en el campo fue doble: como estudiante y como miembro voluntario (interpretado por algunos como simpatizante/militante). La precaución de evitar asumir un rol establecido en cada una de ellas se debió a la previsión de una duración máxima estipulada en seis meses en cada organización. La motivación como curiosidad intelectual y simpatía por sus organizaciones fueron interpretados como una postura militante y ello dio lugar a recibir invitaciones a debates y eventos políticos. Sin embargo, no me he convertido en una militante imbuida, tal como plantea Juris (2007) ni he realizado una investigación militante orientada a producir material expresamente para los intereses de las organizaciones (Russell 2015). El objetivo de la investigación, formulado en el ámbito universitario y con anterioridad a la incorporación activa al campo, impedía convertirse en miembro a tiempo completo. Así, los límites, objetivos y demandas sociales del campo constituyeron un escenario atravesado por dilemas éticos comunes a los investigadores en campos de resistencia y alternativos que demandan un compromiso personal y profesional (Urla y Helepololei 2014).

Cabe destacar que la reflexión sobre los métodos y técnicas de investigación empleados en el estudio de la ESyS desde una perspectiva socio-antropológica ha sido poco difundida en la Argentina, y en esta línea sobresalen los trabajos de Bialakowsky et al. (2008) y Fernández Álvarez (2015). La reflexión sobre el lugar como investigadora interviniente en el campo fue un eje de discusión con distintos colegas en el marco de mis estudios. Estas inquietudes me han llevado a integrar un taller de análisis profesional para investigadores de ciencias sociales que realizan trabajo de campo cualitativo. Este me permitió realizar una lectura reflexiva sobre mis prácticas de investigación en el campo, interrogarme sobre la relación de la subjetividad y las emociones en la investigación, así como sobre los medios políticos e institucionales entre los cuales se ha desarrollado el trabajo de tesis<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> El taller tuvo una duración de ocho meses y fue coordinado por el Mg. Stéphane Pawloff, co-financiado por el Centre Max Weber (Universidad Lyon II) y el centro profesional Collège Coopératif Auvergne Rhône-Alpes.

## SEGUNDA PARTE

# LAS REDES DE ORGANIZACIONES

## CAPÍTULO 3

### La construcción de una red por empresas recuperadas

#### 1. Presentación

La recuperación de empresas por sus trabajadores fue un fenómeno que se extendió como efecto de la crisis económica de 2001 principalmente entre ese año y el 2004. En ese período se registraron ciento veinte casos de empresas cuyos trabajadores iniciaron el proceso de recuperación, en un contexto con un promedio anual de 2.000 empresas en quiebra o concurso<sup>28</sup>. Las ERT se movilizaron conjuntamente para solicitar garantías de continuidad en nuevas asociaciones representativas y de lucha con representación nacional (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<sup>29</sup>).

En el caso de las ERT de la Ciudad de Buenos Aires de la industria gráfica algunas contaron con el apoyo del sindicato Federación Gráfica Bonaerense (FGB), en distinto grado, durante el proceso de recuperación. El sindicato y el MNER fueron actores que promovieron el conocimiento mutuo entre las ERT de este sector<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Datos del *Informe Económico Trimestral*, Secretaría de Política Económica (2005), N° 51, Ministerio de Economía y Producción, Buenos Aires y del Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta (Ruggeri, Martínez, y Trincherro 2005).

<sup>29</sup> Una tercera organización creada en ese período fue la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajadores de Empresas Reconvertidas (FENCOOTER), que luego fue disuelta. Otras empresas se asociaron también a entidades representativas de cooperativas de trabajo ya existentes como, por ejemplo, la Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA).

<sup>30</sup> En un principio, la sede de la ERT IMPA, ubicada en la Ciudad de Buenos Aires, fue donde tuvo origen el MNER en el año 2000 y se convirtió en un espacio de referencia para las nuevas ERT que se auto-organizaban. Fue allí donde las ERT iniciaron el proceso de inter-conocimiento y de definición de estrategias comunes para alcanzar sus máximas reivindicaciones como la garantía y permiso para trabajar y gestionar las empresas de manera autónoma. Por su parte el sindicato de los trabajadores gráficos de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores (el sindicato no alcanza a representar a la totalidad de partidos de la Provincia de Buenos Aires) atento al aumento de cierres y conflictos laborales colaboró en algunos procesos de lucha y recuperación de empresas. Asimismo, puso en contacto a las nuevas experiencias con tres cooperativas gráficas gestionadas por sus trabajadores. Los nombres reales de estas empresas son resguardados y serán utilizados nombres de fantasía para preservar la privacidad de las fuentes.



En este capítulo se analiza a partir del proceso de constitución de la Red Cíncel las características de su gobierno y el alcance de la participación de las CT y ERT. En primer lugar, se sitúa a estas empresas en el campo de la industria gráfica, que representa el nivel macro de su gobernanza. En segundo lugar, se reconstruye luego la conformación de la Red, caracterizando los vínculos y recursos de los actores implicados. En tercer lugar, 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.

## **2. La inserción de la Red Cíncel en el mercado de la industria gráfica**

### **2.1. La evolución y organización de la industria gráfica**

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 en general. 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. Su actividad se incrementó entre 2003 y 2012 superando los valores máximos de producción de la década anterior en particular en servicios generales de impresión y de 2006 a 2009 en el segmento de edición de libros, periódicos, folletos y discos compactos<sup>31</sup>. Esta tendencia de crecimiento se vio alterada por la crisis económica internacional de 2009 -que afectó en particular a la exportación de ediciones gráficas- y, desde 2012 el nivel de crecimiento se fue reduciendo. El empleo registrado en el sector gráfico había aumentado entre 2004 y 2007 junto con la recuperación de la actividad económica del país. La reducción del nivel de la actividad incluyendo al segmento de reproducción de grabaciones se inició en 2008 y fue acentuada desde el 2015 -alcanzando los niveles de la recesión de 2002-2003<sup>32</sup>-. En 2016 se contrajo la actividad económica del sector de impresiones y edición en el marco de una reducción general de la actividad de la industria nacional<sup>33</sup>. La política de protección de la industria local fue modificada a fin de

---

<sup>31</sup> Información del estimador mensual industrial, Ministerio de Industria, serie 1994-2012, disponible en <http://www.industria.gov.ar/cep/informes-y-estadisticas/industriales/>.

<sup>32</sup> La evolución del Índice de Obreros Ocupados (IOO) en la rama de actividad edición e impresión; 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).

<sup>33</sup> De acuerdo con la información del Estimador Mensual Industrial de la Industria manufacturera (Informes técnicos vol. 1 n° 132, 2017, Junio de 2016 y el índice por bloques desde 1994, INDEC).

2015, al ser levantadas las restricciones a las importaciones de bienes y servicios, creando un clima de incertidumbre, aumento del desempleo y de mayor conflictividad laboral en la economía en general<sup>34</sup>. El sector de impresiones y edición en papel se compone de 3.960 empresas que emplean a 43.722 trabajadores de manera directa<sup>35</sup>. La mayor parte de las empresas del sector son de capital local y el 80% del total son pequeñas y medianas empresas (PyMEs) aunque son las empresas más grandes las que concentran dos tercios de las ventas gráficas totales y empleaban al mayor número de trabajadores<sup>36</sup>. El sector gráfico se caracteriza por una muy alta concentración de la producción en pocas empresas en el segmento de impresos de seguridad; alta concentración en etiquetas, sobres, estuches, ediciones gráficas (donde se ubican las editoras de diarios y revistas) y envases flexibles; mediana concentración en formularios continuos y producción atomizada en papelería comercial y gigantografía (Centro de Estudios para la Producción 2008). En el mercado de la industria gráfica se sitúa en términos del valor generado, en primer lugar, el segmento de ediciones gráficas y, en segundo lugar, los envases flexibles, seguidos por la producción de etiquetas y papelería comercial. El principal destino de la producción son otros sectores del mercado interno.

En el marco de la política económica y cultural se inscriben las reglas formales e informales que estructuran el campo de las organizaciones de la industria gráfica y su mercado, dado que se ha visto afectada por la política de apertura de importaciones desde fines de 2015 como también habían sido anteriormente beneficiados por la modificación de la regulación de la prensa gráfica en 2009<sup>37</sup>. 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, la trayectoria compartida, la

---

<sup>34</sup> Desde fines de 2015 se registró una aceleración en la destrucción de puestos de trabajo, si bien los índices mostraron una recuperación de julio 2016 a abril 2017 no lograron alcanzar los niveles anteriores. En el año 2016 la contracción del empleo registrado privado en relación a la caída del producto interno ha sido la mayor en los últimos 14 años (Observatorio CEPA «El mundo del revés» 2017 ; Gerchunoff y Rapetti 2016). La leve mejoría del índice de empleo durante el 2017 ha sido en sectores no industriales (Wahren 2018). Los datos de 2018 a mayo de ese año no mostraron una variación significativa.

<sup>35</sup> Los datos del MTEySS de 2016 (Boletín de empresas Serie anual 2015 y datos provisorios de 2016) para la rama de edición e impresión contabilizaban a 3.960 empresas con un total de 43.722 trabajadores registrados. Otras estimaciones incluyen a 6.500 empresas registradas como industria y a 1.500 como comercio, de acuerdo con información brindada por la cámara industrial FAIGA al Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Ministerio de Economía y Producción (2008). La mencionada Secretaría no ha publicado nuevos estudios sobre esta industria.

<sup>36</sup> De acuerdo con el estudio del Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Ministerio de Economía y Producción (2008).

<sup>37</sup> Hacemos referencia a la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual n° 26.522/2009 cuyos efectos para el caso de estudio son detallados más adelante.

tradición y/o afinidad política) ofrecen las condiciones sociales que conforman el intercambio económico y pueden permitir la creación de nuevos mercados (Fligstein 2002). O, como en este caso de análisis, permiten comprender el alcance de un nuevo campo de organizaciones dentro de un mercado. 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 cooperativas de trabajadores autogestionados. 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 han rehabilitado vínculos con proveedores y clientes (además de sumar nuevas relaciones con otros actores) así como con trabajadores y vendedores independientes. Con todos estos actores los acuerdos comerciales han debido seguir las normas corrientes establecidas en general para las PyMEs del sector (como el pago diferido de los trabajos por parte de los clientes, pago inmediato a los proveedores de materias primas). Para algunos, la figura jurídica cooperativa no permitía apreciar en el plano de las transacciones mercantiles diferencias cualitativas con las empresas de capital privado.

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”, a la que se ha sumado e integrado, en diferentes formas y niveles la identidad cooperativista. Las cooperativas de trabajo constituyen un conjunto minoritario de la población de empresas de este mercado y se diferencian del resto por los vínculos más estrechos con el sindicato 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.

### **3. Los fundamentos y objetivos de la Red Cíncel**

La Red Cíncel ha sido fundada por siete cooperativas de trabajo, cuatro de ellas ERT, dos empresas estatales reconvertidas y recuperadas por sus trabajadores y una fundada por militantes y delegados sindicales. Estas habían construido lazos interpersonales y desarrollado un conocimiento mutuo por intermedio del sindicato del gremio 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>38</sup>. La idea de constituirlos surge del reconocimiento de una necesidad común: fortalecer la precaria posición que mantenían en el mercado y favorecer la reinserción de aquellas empresas que provenían de procesos de recuperación. Las experiencias comunes, como su identificación como trabajadores de un mismo gremio, la conexión con el sindicato y los desafíos 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 sindicato FGB, que reúne a los trabajadores del AMBA<sup>39</sup>, promovió la organización de reuniones para el fortalecimiento y orientación de las cooperativas de esta industria entre las primeras ERT -que fueron constituyéndose a partir de 2001- y las tres cooperativas ya existentes -que tenían entre cuarenta y ocho y doce años de antigüedad en 2005-<sup>40</sup>. La iniciativa comienza a gestarse en el Primer Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas por los Trabajadores que se sucedió en Venezuela en el año 2005, donde el MNER había sido un ámbito crucial de movilización y de diagramación de propuestas económicas para el sector. Si bien no se logró concretar ningún programa comercial con Venezuela, ese viaje resultó la oportunidad de evidenciar la existencia de posibilidades de trabajo conjunto para las cooperativas del sector. La Red representó desde las primeras reuniones un proyecto político diferente al disputar el orden del mercado dominado por grandes empresas de capitales concentrados. El proceso de constitución formal se inició finalmente en 2006 con una serie de reuniones preparatorias estimuladas por el sindicato. De manera indirecta también influyó en esta decisión el vínculo con algunos

---

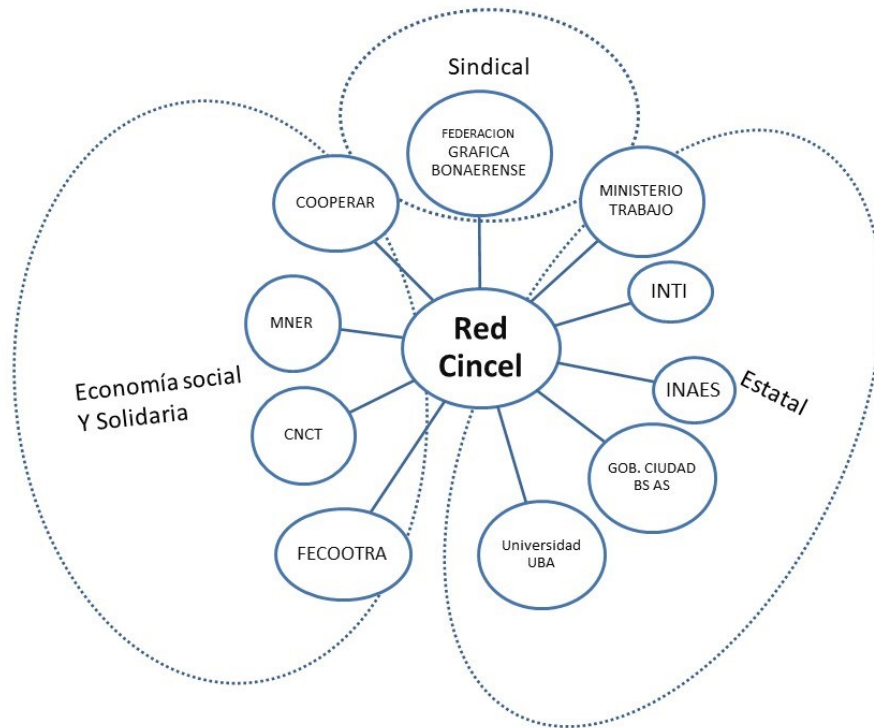
<sup>38</sup> La mayoría de las cooperativas constituidas por trabajadores que recuperaron las empresas se encuentra sujeta a la resolución del Estado de la declaración de su utilidad pública y expropiación. En el caso de esta Red las empresas que se hallan actualmente en proceso de quiebra y reclaman 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 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.

<sup>39</sup> La FGB se constituyó en 1907 y fue un sindicato distintivo del sector industrial en el país. En 1968 su dirigente principal, Raimundo Ongaro, fue secretario general de la nueva central obrera en resistencia a la dictadura militar (la Confederación General del Trabajo de los argentinos). En 1957 apoyó la conformación de la primera cooperativa gráfica tras la reconversión de la empresa estatal en la que trabajaba como delegado gremial. La FGB se distinguió de otros sindicatos por apoyar las luchas de los trabajadores por la recuperación de empresas y ha creado recientemente una secretaría dedicada a las cooperativas en su estructura.

<sup>40</sup> De estas tres cooperativas previas al fenómeno emergente de ERT: dos cooperativas surgieron como la opción de reconversión de empresas estatales ante su cierre y/o desprendimiento del Gobierno (son los casos de las cooperativas Lúdica\*, con matrícula de 1957 y Centenario\* de 1993). La tercera cooperativa, Doralinda\*, con matrícula nacional de 1985 fue fundada por trabajadores y delegados sindicales ferroviarios como vía para generar una fuente laboral ante el decaimiento del empleo público.

funcionarios del Área de Cooperativas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA) y de la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR) (figura 1).

**Figura n° 1: Actores estatales y no estatales vinculados al inicio y actividades de la Red Cíncel**



Fuente: elaboración propia.

Este inicio se caracterizó por la participación y compromiso de las entidades fundadoras siguiendo un modelo de democracia participativa. La fundamentación del proyecto se inspiró en la experiencia del grupo vasco cooperativo Mondragón como modelo ideal y contó con el apoyo de todos los asociados. Los miembros de organizaciones nacionales del movimiento cooperativista habían estudiado ese modelo empresarial y brindaron asesoramiento a los fundadores de la Red y promovieron el contacto con dirigentes vascos. El núcleo de cooperativas fundadoras compartía valores y principios en torno a la defensa de sus puestos de trabajo y su actividad industrial y, de solidaridad entre trabajadores y con la comunidad.

La constitución jurídica como una federación de cooperativas de trabajo formalizó la dinámica de gobierno democrático, con la Asamblea de socios donde todas las cooperativas participan (cada una con un voto con igual peso) decidiendo las líneas generales y la elección de los miembros que dirigen el CA. El modelo de gobierno de las cooperativas establece una gestión democrática bajo la participación directa de todos sus socios. Los representantes elegidos para conformar el CA son responsables ante la Asamblea de socios por un período previamente delimitado de este órgano que se ocupa de la dirección y administración de las actividades económicas y sociales de la organización. Estas instituciones constituyen la vertiente política de las cooperativas de primero, segundo y tercer grado (como las federaciones y confederaciones). Los cargos electos democráticamente representan a todos los socios, en el caso de una federación, cada una de las cooperativas tiene un voto y envía una persona en representación. Las cooperativas escogidas para ser representantes en el CA deciden a nivel interno cuál de sus asociados será abocado a cumplir con esa función.

Este modelo democrático contempla tres vías institucionales de seguimiento y supervisión de su desempeño. En primer término, la del síndico, como representante elegido por la asamblea general de socios que cumple la función de control del gobierno y de la gestión. En segundo lugar, las reuniones abiertas del CA a las cuales pueden asistir las cooperativas socias según su interés. Por último, la asamblea general de socios, en su reunión anual ordinaria. Complementariamente, la Red es supervisada por el organismo regulador estatal ya que debe presentar su balance económico e informe anual de resultados.

Formalmente, el sistema de gobierno de la Red como empresa se inscribe en los parámetros del modelo clásico de una entidad cooperativa de segundo grado en la que participan con voz y voto en las decisiones las cooperativas asociadas. Sin embargo, dado su involucramiento en diversos proyectos con varias organizaciones, la perspectiva de otros actores es considerada indirectamente al proveer información ante consultas informales y por su apoyo en proyectos conjuntos. Así sucede en el caso del INAES como actor clave en su promoción<sup>41</sup> y la FGB.

La conformación de la Red Cíncel como federación de cooperativas de trabajo brinda también ventajas económicas. En primer lugar, se rige por la reglamentación del sector de

---

<sup>41</sup> El INAES ha brindado diversos subsidios a la Red Cíncel 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 toda la folletería institucional. El vínculo con este organismo público es estrecho dado que un trabajador de una cooperativa asociada es miembro de su directorio.

las entidades que regula el INAES y puede ser representada por las confederaciones nacionales. 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>42</sup>. En tercer lugar, puede concursar en licitaciones y ofrecer el conjunto de servicios agregados de las asociadas a empresas privadas y públicas.

La Red fue favorecida por la nueva política estatal en torno a los medios de comunicación masivos vigente entre 2009 y 2015<sup>43</sup>. En ese momento, se desplegó una estrategia de transformación de las normas que protegían las prácticas oligopólicas de productores de medios de comunicación audiovisual y del segmento de ediciones de periódicos. La nueva política abrió una ventana de oportunidad para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la industria gráfica. La Red, como entidad sin fines de lucro, tuvo acceso a materias primas a precios protegidos, a subsidios y fondos de financiamiento para la adquisición de bienes de capital. Actuó como unidad ejecutora del programa Rotativas Argentinas, fruto de un convenio entre INAES y la Usina de Medios (otro programa conjunto del INAES y de COOPERAR que funcionó entre 2011 y 2015) y ha sido fundadora de la Federación Asociativa de Diarios y Comunicadores Cooperativos de la República Argentina que nuclea a once entidades<sup>44</sup>.

Desde la fundación de la Red se han sumado veintisiete cooperativas (de las cuales la mayoría iniciaron el proceso de asociación, mientras que siete son vinculadas<sup>45</sup>). Una ERT

---

<sup>42</sup> En sus 10 años, han recibido subsidios del INAES, 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.

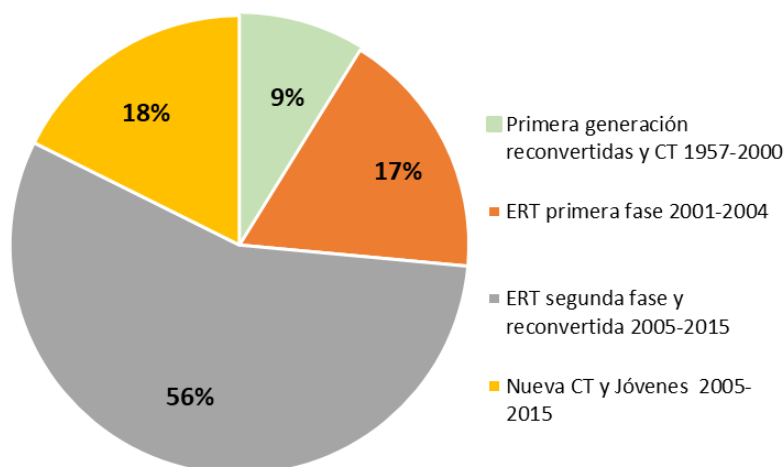
<sup>43</sup> A partir del enfrentamiento entre el sector concentrado de productores agropecuarios con el gobierno nacional tuvo lugar una disputa en torno a la propiedad y rol de los medios de comunicación masiva. Como consecuencia de este proceso de crítica al sistema oligopólico de información masiva el Estado ha intervenido a favor de las empresas sin fines de lucro hasta fines de 2015. Desde el 2009 se 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 y/o modificadas a partir de diciembre 2015).

<sup>44</sup> Esta federación es unidad ejecutora de un programa público de subsidios para la compra de máquinas impresoras de periódicos de uso colectivo entre talleres de tamaño pequeño y mediano.

<sup>45</sup> El proceso de asociación 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 constitución y son nuevas empresas en proceso de recuperación. En este caso permanecen como vinculadas hasta completar los requerimientos legales.

fundadora ha dejado de funcionar a inicios de 2017<sup>46</sup> y dos que iniciaron procesos de recuperación y de vinculación a la Red no han podido obtener los permisos para autogestionarse. Las socias fundadoras constituyen la primera generación de CT del sector que surgieron como reconversiones de empresas estatales y, en un caso, como iniciativa de trabajadores y militantes (entre 1957 y el 2000) y también la primera “fase” de recuperación de empresas en el país entre 2001 y 2004<sup>47</sup>. De las veintisiete CT que se asociaron o vincularon a la Red desde su formalización en 2007 son en su mayoría ERT conformadas luego de 2005. De éstas, veinte (el 56% del total de la Red) son CT que surgieron en una segunda fase de recuperaciones de empresas y una reconversión, donde el contexto entre 2005 y 2015 fue, a nivel general, de declinación de la crisis económica y social (los indicadores de empleo y tasa de actividad mejoraron entre 2004 y 2009 en esta industria) y se disponía de herramientas legales y políticas para fortalecer su constitución<sup>48</sup>. El resto de los miembros de la Red son seis nuevas CT que han sido conformadas por iniciativa de jóvenes y militantes (estudiantiles y de organizaciones políticas) luego de 2010 y que no surgen de la recuperación o reconversión de una empresa anterior (gráfico n° 1 en este capítulo y cuadro 3 en anexo con el listado detallado).

**Gráfico n° 1: Cooperativas de la Red Cíncel por origen de constitución**



Nota: Elaboración propia. Base de 34 cooperativas asociadas y vinculadas activas a 2017, informadas por la Red Cíncel.

<sup>46</sup> Su experiencia se analiza en el capítulo 6.

<sup>47</sup> Del conjunto de cuatro ERT fundadoras analizamos dos de ellas en profundidad los capítulos 5 y 6. De estas cuatro, tres continuaban funcionando en junio 2018.

<sup>48</sup> Desde 2004 se habían aprobado leyes de expropiación de inmuebles y maquinarias a favor de cooperativas de trabajo 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. La segunda fase de ERT 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.



Algunos de los fundadores de estas nuevas cooperativas se han inspirado en los ejemplos de autogestión de las ERT, habiendo acompañado en ciertos casos el proceso de recuperación de empresas que están asociadas a la Red. La autogestión como medio de garantizar el trabajo para la reproducción de la vida de las personas y sus familias constituyó el universo simbólico que identificó a las socias de la Red. La acción de las cooperativas fundadoras ha condicionado el proceso de isomorfismo institucional en la conformación de la identidad asociativa de la Red Cíncel, 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 involucrados en su fundación: el INAES, las entidades representativas de cooperativas de trabajo y de ERT y, la FGB. Las cooperativas que se incorporaron progresivamente adhirieron a estos principios y aceptaron los compromisos que dicha adhesión requería. Originalmente, la Red funcionó durante pocos meses en una de las cooperativas fundadoras y tuvo luego una oficina en comodato en la sede de una ERT donde también utilizan el espacio varias cooperativas y federaciones. Posteriormente pasó a funcionar durante casi seis años en el edificio del sindicato FGB, en una oficina cedida en comodato hasta que se estableció en un local comercial en el centro de la ciudad, que comparte con una de las cooperativas fundadoras.

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

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 Red. Actualmente, como intermediario entre el CA y las cooperativas socias se desempeña un empleado administrativo a cargo de la gestión diaria de caja, bancos, rendiciones de subsidios y facturación; junto con este se desempeñan un vendedor a comisión y un coordinador del área comercial (ambos con un contrato de servicios). El área administrativa en su inicio se integró con una persona como asistente administrativa, luego incorporó otras dos y volvió finalmente a la configuración original de un solo trabajador. Este empleado ha sido clave dada su experiencia y antigüedad en el puesto para orientar a las nuevas CT que se vincularon y apoyar a las autoridades de la Red en su gestión.

El área comercial también atravesó etapas de expansión y reducción de personal. En sus inicios contó con los servicios de un vendedor que trabajaba a comisión, de manera independiente, en la búsqueda de clientes. Luego fue constituida un área de logística,

integrada por cinco personas que fundaron su propia cooperativa de servicios profesionales. La Red no puede tener trabajadores asociados de manera personal sino como empleados propios o bien contratar servicios de otras cooperativas o empresas. Este equipo se complementaba con un coordinador y un vendedor que provenían de cooperativas asociadas a la Red, con experiencia en el sector. Así, el área cumplía dos requisitos para su contratación: por un lado, conocimientos técnicos del sector gráfico y competencias técnico-profesionales y, por otro lado, competencias sociales como el compromiso y adhesión a los valores de la ESyS.

En relación con las ventas, el coordinador comercial decide sobre el reparto y adjudicación de los pedidos entre las cooperativas evaluando la infraestructura de cada asociada y sus capacidades de gestión del trabajo en tiempo y calidad. La adjudicación de trabajos a las asociadas que responden a los pedidos y envían presupuestos es decidida de acuerdo con la eficacia de estas en anteriores trabajos.

Las retribuciones por el trabajo de estas personas se realizaban bajo la modalidad de servicios contratados y la remuneración del coordinador provenía de un convenio realizado con otras organizaciones públicas y cooperativas (administradoras de un subsidio público de fomento cultural otorgado en el marco de la política de comunicación adoptada a nivel nacional entre 2009 y 2015). No obstante, esta disposición, el flujo de nuevas ventas fue insuficiente para sostener esa estructura de modo que los costos fijos de la Red fueron cubiertos por el reducido margen de excedentes de las ventas que se realizaron, en gran proporción provenientes de contratos públicos preestablecidos. Finalmente, se vieron frustradas las expectativas de crecimiento comercial basadas en esta estructura, tanto por parte del equipo de logística como por las autoridades de la Red. Dado el reducido tamaño de la administración, los trabajadores de esta área y los dedicados a la comercialización no desarrollan una carrera profesional ni cuentan con programas de formación destinados a sus funciones.

La actividad de la Red 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. Los ingresos por estas comisiones no alcanzaron hasta el momento para constituir un fondo con excedentes y no se ha consensuado la instauración de una cuota de mantenimiento a cada socia.

## 5. Características productivas de la Red

El conjunto de cooperativas asociadas abarca la totalidad de los procesos de la cadena de valor de la industria (diseño, pre-impresión, impresión por sistema *offset* plana y rotativa, huecograbado, flexografía y encuadernación). Algunos talleres producen los mismos bienes y ofrecen los mismos servicios, desarrollando actividades “agregadas”, mientras que otros producen bienes “complementarios”. En líneas generales los servicios principales que brindan son impresión *offset*, encuadernación, diseño gráfico e impresión digital, y, en menor medida, envases flexibles, librería escolar y comercial, formularios continuos e impresos de seguridad, entre otros (ver en gráfico n° 2 su distribución al interior de la Red). La mitad de los talleres están especializados en impresión *offset*, mientras que algunos elaboran un solo producto. Los talleres dedicados a encuadernación y diseño gráfico y digital son principalmente las cooperativas integradas por jóvenes. Si bien la gran mayoría brinda servicios de impresión *offset*, dentro de este grupo se presentan diferencias de acuerdo con el volumen del tiraje. Poco menos de la mitad realiza un tiraje de producción mediano, mientras que aproximadamente un tercio produce tirajes grandes y el resto pequeña escala. Dado que en este plano se produce el mayor solapamiento de actividades al poder generarse una economía de escala<sup>49</sup> a través de la red, en conjunto, se alcanzaría una mayor competitividad en el mercado.

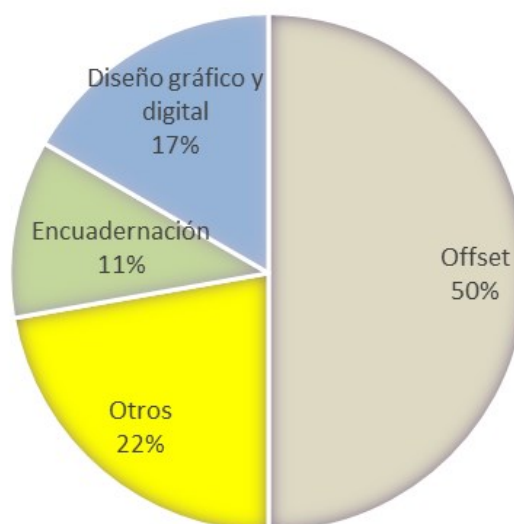
Al desarrollar una oferta variada de productos y servicios basándose en distintas escalas de producción la Red Cíncel ha asentado su dinámica en la fortaleza que proviene de integrar cooperativas con actividades agregadas y complementarias (lo que le permite tener una presencia diversificada en el mercado). 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 seis en provincias<sup>50</sup> distantes entre sí y de Buenos Aires. Esta situación, favorecedora del trabajo complementario entre las asociadas situadas en el AMBA resulta difícil de concretar entre todas las localizaciones (por el costo de flete y la coordinación de tiempos de trabajo).

---

<sup>49</sup> No se analizan los resultados de la cooperación y/o integración productiva y comercial, aunque se hace referencia a los objetivos económicos que motivaron a las asociadas a la constitución de la Red. Los inconvenientes que expresaron para avanzar en la consecución de objetivos económicos son debido a la logística y el financiamiento para la renovación tecnológica, el capital de trabajo y la dificultad para contar con la asistencia de especialistas en gestión a tiempo completo.

<sup>50</sup> Mendoza, Córdoba, Tucumán, La Pampa y La Rioja.

**Gráfico n° 2: Distribución de servicios brindados por el conjunto de cooperativas asociadas y vinculadas a la Red Cincel**



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

Asimismo, la consolidación de la Red en actividades comerciales que integren al conjunto se ha visto limitada al no poder establecerse una política de compras colectivas debido a, por un lado, la heterogeneidad de tipos de materias primas y de los volúmenes utilizados, y, por otro lado, la dificultad para coordinar su financiamiento. Por el contrario, la Red no se propuso constituirse en una asociación para la mutualización de recursos y la integración productiva en una cadena de valor, sino que planteó ser el marco de complementación productiva y fortalecimiento comercial manteniendo la autonomía de cada cooperativa. Por ello, la incorporación de nuevas asociadas no se decide en base a requisitos técnicos como la capacidad de trabajo y servicios ofrecidos. Representantes del CA junto con otros miembros de la Red suelen visitar las instalaciones de la cooperativa que quiera integrarse a fin de comprobar su funcionamiento autogestionado y democrático, principal criterio para su aceptación<sup>51</sup>. No se exige un estado óptimo de capacidad productiva ni de desempeño comercial para vincularse.

Para las cooperativas asociadas con menor antigüedad la membresía a la Red 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) y la confianza que brinda a los clientes. 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

<sup>51</sup> Para iniciar el proceso formal de asociación la cooperativa debe estar legalmente constituida, contar con un balance positivo y tener permiso de funcionamiento.

conformación de la Red, las asociadas utilizan los servicios de las otras socias y las recomiendan a sus clientes y vendedores.

## 6. Mecanismos de funcionamiento en la organización

La estructura formal de autoridad y su ejercicio, así como las reglas formales y la forma del control social son dos dimensiones esenciales de la estructura de una organización y permiten precisar sus diferencias y naturaleza. Esas dimensiones permiten caracterizar a la Red Cíncel 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 control social, 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 (cuadro n° 1).

**Cuadro n°1: Dimensiones organizacionales de la Red Cíncel**

Dimensiones	Red Cíncel
<b>Autoridad</b>	Reside en el conjunto de cooperativas asociadas que participan en la elección del CA (órgano de gobierno).
<b>Reglas</b>	Escasa formalización y rigurosidad en cuanto a la aplicación del reglamento. Primacía de reglas ad hoc en el funcionamiento. Decisiones particulares para cada situación
<b>Control Social</b>	Basado en relaciones personalistas y apelaciones morales.
<b>Relaciones Sociales</b>	Personalistas. Idea de comunidad por identidad del oficio y origen de empresa recuperada.
<b>Reclutamiento y actualización profesional</b>	Ingreso de trabajadores a través de contactos personales, relaciones informales (conocimiento entre cooperativas socias) y afinidad ideológica. Valoración de la actitud y confianza por sobre las competencias técnicas. No hay carrera profesional.
<b>Estructura de incentivos</b>	Incentivos para apoyar un proyecto socio-económico sustentado en valores (solidaridad) y afinidad (con el oficio y el compromiso político).
<b>Estratificación Social</b>	Igualdad entre socios para adoptar decisiones formales. Mayor legitimidad de cooperativas de acuerdo con su antigüedad y su origen como empresas recuperadas.
<b>Diferenciación</b>	División del trabajo entre empleados de la administración y del área comercial. La dirección del CA realiza tareas administrativas, comerciales y cumple con la representación política.

Fuente: elaborado con datos propios en base a la tipología de Rothschild y Whitt (1989).

Cada cooperativa asociada puede participar, por medio de un representante, en la Asamblea de socios que eligen a las autoridades de la Red (los miembros del CA -presidente, secretario y tesorero, síndicos y vocales-). Las cooperativas delegan a las autoridades del CA la dirección de la actividad empresarial, la gestión económica y comercial y la representación política siguiendo el modelo político clásico de la forma cooperativa. Los miembros de las ERT asociadas son parte de un sector con gran tradición sindical y habituados a la representación y delegación de la autoridad organizada jerárquicamente. Por ello, no es extraño el esquema de autoridad implantado en la Red.

En el proceso de constitución de la Red fue consensuado un conjunto de políticas comunes concebidas como medios para alcanzar el objetivo principal. Las actividades que se propusieron desarrollar de manera coordinada fueron: compras, almacenamiento, producción, calidad, investigación y desarrollo, recursos humanos, capacitación y formación, planificación estratégica y operativa, financiamiento, comercialización y marketing, prensa, difusión y publicidad.

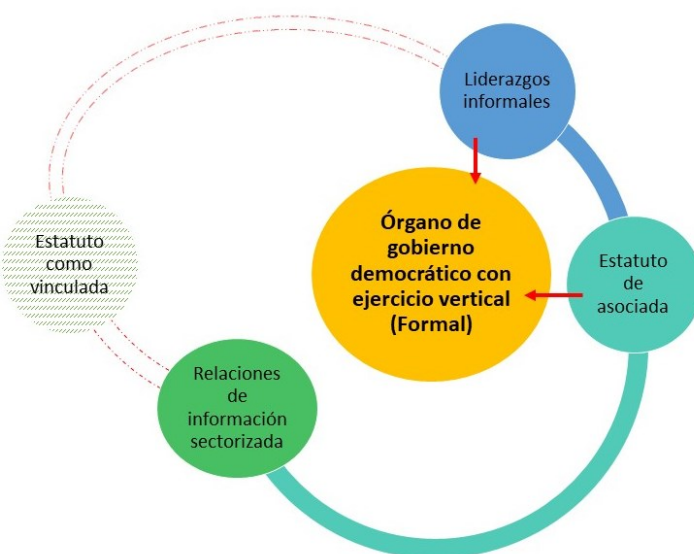
En sus primeros dos años funcionaron siete comisiones de trabajo como asesoras del CA que respondieron a los objetivos específicos fijados entre todos los socios. En estas comisiones se estipulaba la participación de dos representantes por cada cooperativa socia (en general asistían los presidentes y/o tesoreros de acuerdo con el tema a tratar). Las comisiones fueron las de producción, comercialización, compras, comunicación, acción social, capacitación y asistencia técnica y proyectos. Sin embargo, no lograron generar proyectos o actividades autónomas ni constituirse en comisiones permanentes de trabajo, esto repercutió en la pérdida de estos espacios de intercambio y trabajo abiertos al conjunto de trabajadores que sin haber sido electos como representantes por la Asamblea de socios podían incorporarse sin la tutela de la autoridad del CA.

Otra de las iniciativas que buscaba propender la participación y la difusión de las actividades y objetivos de la Red entre los trabajadores consistió en organizar reuniones rotativas en las sedes de cada cooperativa. El primer año se organizaron las reuniones del CA ampliado y abierto, y todas las asociadas podían participar sin tener formalmente voz ni voto. Este modelo se volvió a implementar en 2015 contando con la posibilidad de conocer mayor cantidad de talleres.

Las ERT fundadoras de la Red son las que cuentan con mayor antigüedad como cooperativas y disponen de mayor estabilidad económica y legitimidad histórica. Los trabajadores que recuperaron estas empresas son personas con reconocimiento en el medio político del campo de la ESyS, se han comprometido con diversas organizaciones y, en algunos casos, con partidos políticos. Si bien algunos dirigentes se han dedicado a construir y fortalecer nuevas organizaciones políticas y/o económicas no han dejado de disputar un espacio de influencia personal en la Red. Aunque los mecanismos formales de poder se sustentan en una estructura democrática con órganos ejecutivos elegidos en la Asamblea de socios, prevalece una fuerte influencia personal de los trabajadores que dirigen las cooperativas fundadoras. Esta situación tiene también basamento en que sólo pueden acceder

a cargos en el CA las CT que han concluido el proceso formal de asociación. Las organizaciones que detentan un estatuto de vinculación quedan al margen del núcleo de decisión de la Red. Las cooperativas que no participan del CA y no tienen vínculos regulares con sus representantes no acceden tampoco a conocer en detalle la información de las actividades de la Red y el estado de vínculos con el resto de las socias y otros actores -como vendedores, clientes y proveedores- (figura nº2). Desde el origen, el CA se reúne semanalmente y si bien suele ser visitado por representantes de las asociadas y vinculadas y, por grupos de trabajadores que llevan adelante procesos de recuperación de empresas, estos actores no tienen una relación cotidiana con los dirigentes de la Red- por lo que no acceden a la información más actualizada y detallada de su funcionamiento-.

**Figura nº 2: Relaciones en torno a espacios de gobierno y decisión entre asociadas y vinculadas**



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

Entre los miembros se han producido tensiones por la conducción de la Red, en relación con los medios a elegir para difundir sus actividades, al tipo de inversiones a priorizar y a las alianzas a privilegiar con otros actores<sup>52</sup>. La Red ha tomado como base de su reglamento interno el de la primera cooperativa del sector (la CT Lúdica, fundada en 1957), adaptándolo al formato de una federación. Sin embargo, prevalece un control social basado en los principios de solidaridad entre trabajadores (de origen gremial) y la valoración y defensa del trabajo por lo que las decisiones se toman privilegiando la recuperación de

<sup>52</sup> Se hace alusión al mencionado distanciamiento de una de las cooperativas fundadoras por diferencias políticas.

empresas antes que siguiendo criterios del reglamento o de eficiencia económica. La información sobre las novedades de las asociadas y los emprendimientos económicos de la Red (obtención y ejecución de subsidios y contratos) circula entre los miembros principales del CA y el personal de coordinación de administración. Los integrantes del CA “amplio” (incluyendo a vocales y síndico, titulares y suplentes) participan con menor regularidad y las informaciones sensibles no son comunicadas por vías formales (figura n° 2).

## **7. La dirección de la Red**

La confianza y el nivel de compromiso ideológico por parte de los miembros y los dirigentes en cuanto a los objetivos de la Red son fundamentales para mantener la dirección de la organización a largo plazo. La construcción y el sostenimiento de redes de cooperación requiere de espacios que permitan la práctica de vínculos de proximidad que generen fluidez de las informaciones y confianza entre los participantes. En los inicios de la Red el establecimiento de relaciones de confianza a partir del conocimiento mutuo y la acción colectiva fue buscado de manera consciente. Sin embargo, con el establecimiento de una oficina de administración y atención comercial y la renovación del cuerpo de representantes en el CA, los vínculos entre todos los asociados fueron cada vez más esporádicos y menos fluidos dado que su presencia constante no era imprescindible para asegurar el funcionamiento operativo.

En la práctica, la dirigencia de la Red no está integrada solamente por quienes ejercen cargos representativos en las cooperativas asociadas. Excede la estructura del CA porque integra a quienes ocupan posiciones de poder en el campo, al poseer recursos políticos, simbólicos y/o económicos por cumplir roles formales y/o informales en otras instituciones. Los representantes de las cooperativas en el CA suelen ejercer también puestos de dirección y/o responsabilidades en el CA de sus empresas por lo que se enfrentan con una doble carga de dirección. En la Red, las tareas operativas vinculadas con la atención al cliente y al público, agenda y ventas, han sido delegadas a los trabajadores de la misma, pero algunas cuestiones operacionales y de dirección estratégica se añaden al rol político del CA. Quienes están en el CA se caracterizan por un compromiso ideológico con los valores y objetivos de la Red que motiva su implicación<sup>53</sup>. La Red no representa una fuente laboral ni ofrece una

---

<sup>53</sup> Si bien perciben una retribución de gastos de representación y viáticos, ésta no es considerada una remuneración que motive un interés económico.



carrera profesional para las personas que representan a sus cooperativas al ocupar un cargo en el CA.

La mayoría de las personas que ocupan un cargo en el CA son trabajadores especializados en el oficio en tareas de producción y, en menor medida, en tareas de administración. Si bien algunos, tras su integración a la Red, han seguido cursos de gestión comercial y administración no están calificados para el desarrollo de una planificación económica. La dirección general de los asuntos financieros y la planificación de la producción se basa en el modelo de gestión de las cooperativas representadas en la dirección del CA y que son fundadoras. Las fórmulas son similares: una contabilidad sencilla y a cargo de una persona, dependencia de contactos interpersonales, en algunos casos informales, para pactar las compras de insumos y las entregas de pedidos. La resultante no es estrictamente una combinación de los modelos adoptados por cada cooperativa asociada, sino la convivencia, a veces en tensión, de dos orientaciones de la acción: una personalista, basada en liderazgos previos y otra sostenida por lineamientos políticos, que acentuó la participación colectiva y la dimensión consultiva. La prevalencia de una u otra fue cambiante y generó el alejamiento de algunos dirigentes de cooperativas asociadas que compartían solo uno de los modelos.

La dimensión productiva tiene predominio sobre la lógica de la gestión comercial y financiera en varias asociadas y ha sido trasladada a la Red. Ello acarrea dificultades dado que las asociadas y vinculadas cuentan con tamaños y capacidades de producción diferentes y, en algunos casos, de gran fragilidad. La modalidad actual y su vigencia se explica debido a relaciones de confianza y experiencia política entre actores clave como son las socias fundadoras, el sindicato y los dirigentes de organizaciones representativas y reguladoras del campo de la ESyS.

La Red requiere también contemplar un tipo de comunicación, administración y gestión que pueda responder al desafío que plantean los heterogéneos modelos de gestión de cada asociada, y en particular los criterios operativos<sup>54</sup>. En la medida que la dirección y gestión cotidiana de las ventas y los proyectos colectivos de la Red dependen de la

---

<sup>54</sup> El conjunto de empresas con mayor cantidad de trabajadores es minoritario dentro de la Red y posee una administración burocrática, con una organización departamental y trabajadores especializados. En cambio, las pequeñas unidades productivas son mayoría y operan de manera flexible y, a veces, informal, sin planificación económica a mediano y largo plazo, con bajos volúmenes de ventas y no disponen de trabajadores con formación en administración o comercialización.

infraestructura administrativa y operativa de cada asociada, la heterogeneidad generó dificultades y persisten limitaciones para la obtención de subsidios y la ejecución de algunos proyectos en común.

### **7.1. Condiciones para participar**

Desde la perspectiva adoptada en esta tesis, la participación involucra un conjunto de tres acciones principales: tomar parte, contribuir y beneficiarse (recibir una retribución). Antes de revisar las formas concretas que asumen estas acciones en el comportamiento de las asociadas se hará referencia a las condiciones preliminares (los recursos) y las características que distinguen a las organizaciones entre sí en torno a su programa de acción (valores y objetivos).

Entre los miembros de la Red se pueden identificar diferencias en cuanto a las dimensiones simbólicas y estructurantes de las cooperativas que se encuentran relacionadas con el tipo de vínculo de membresía con la organización. Los vínculos provienen de la antigüedad de cada cooperativa, del tiempo de su pertenencia a la Red y la formalización de su condición asociativa (asociada formal o vinculada). El vínculo de membresía se ve condicionado por los recursos que disponen las socias para invertir en otros emprendimientos colectivos, como es la Red. En el caso de las nuevas ERT y CT la Red es en varios casos su primera experiencia de vinculación con proyección comercial con un grupo autogestionado. Diferente es el acercamiento a la Red que realizan las nuevas CT que fundaron principalmente grupos de jóvenes militantes, dado que en su conjunto de valores la cooperación y solidaridad en torno a la producción y gestión ha sido previamente discutida y acordada (cuadro n°2). 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.

Con respecto a la implicación en un proyecto colectivo se requiere de adhesiones o, al menos, congruencia entre los valores y objetivos de los actores concernidos para consensuar un programa común. Al respecto, entre las asociadas fundadoras se comparten objetivos sociales y comerciales, disponiendo de una base de mayor estabilidad que en el caso de las nuevas ERT y CT de jóvenes. Las primeras 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. Tampoco comparten la

orientación hacia la comunidad local como el valor guía de sus acciones que distingue a las cooperativas fundadoras. Las cooperativas asociadas no fundadoras, tienen menor antigüedad, han surgido luego de 2004 y, en general, comparten los objetivos y principios con las fundadoras pero disponen de menores recursos, sobre todo políticos y sociales para contribuir con el desarrollo de la Red. La experiencia de la autogestión no sólo ha sido la ocasión de construir lazos con actores antes desconocidos (políticos, movimientos sociales, estudiantes, investigadores, funcionarios públicos, vecinos, etc.) sino que han protagonizado cambios en la organización de su actividad laboral. A medida que los trabajadores fueron consolidando su proceso de recuperación han reordenado y, en algunos casos, deconstruido la estructura de autoridad vertical-jerárquica en la dirección del taller.

**Cuadro n°2: Recursos, valores y objetivos de las cooperativas de la Red Cíncel por tipo de vínculo**

	Recursos	Valores	Objetivos
<b>Cooperativas asociadas fundadoras</b>	Capital social, empresa en funcionamiento, trabajadores formados, administración consolidada, maquinaria, herramientas y, en algunos casos, inmuebles propios.	Solidaridad y cooperación entre trabajadores, autogestión, compromiso profesional, con la comunidad y el sindicato, responsabilidad individual y colectiva.	Mantener puestos de trabajo y mejorar la calidad de vida, incrementar la presencia en mercado y los ingresos, contar con protección social y beneficio jubilatorio.
<b>Cooperativas asociadas no fundadoras</b>	Capital social en consolidación, empresa en funcionamiento, trabajadores formados, maquinaria y herramientas sujeta a renovación y/o incorporación.	Solidaridad entre trabajadores, autogestión, compromiso con la comunidad y el sindicato.	Mantener puestos de trabajo y mejorar calidad de vida. Incrementar la presencia en mercado y los ingresos.
<b>ERT vinculadas y en proceso de conformación</b>	Escasos bienes de capital propios, insuficiente capital para invertir en mantenimiento y en retribuciones a trabajadores formados. Capital social incipiente.	Solidaridad entre trabajadores, compromiso profesional, respeto a la autoridad por competencias profesionales y cargo.	Consolidar la autogestión de la empresa, mantener los puestos de trabajo. Desplegar su presencia en el mercado y generar ingresos.
<b>Cooperativas de origen nuevo y en proceso de vinculación</b>	Escasos bienes de capital propios, reducido capital para invertir en maquinaria de gran porte. Capital social en crecimiento. Conocimientos técnicos y profesionales.	Autogestión y participación democrática, solidaridad y cooperación entre actores de la ESyS.	Crear puestos de trabajo en empresas autogestionadas, aportar al desarrollo de la ESyS.

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

Las cooperativas fundadoras cuentan con un capital social mayor que las nuevas ERT como recursos que aportan a su posicionamiento en la Red y contribuyen, así, al desarrollo de sus negocios. La experiencia del proceso de recuperación y la antigüedad en la autogestión les ha permitido acceder a mayores recursos materiales y construir recursos de otra naturaleza (capital social) para contribuir al crecimiento de la Red (cuadro n°2) y de otras organizaciones del campo de la ESyS.

De acuerdo con el objetivo oficial de la Red, que fue definido por las fundadoras, se ha construido un conjunto de representaciones sobre los beneficios que ésta ofrece y los compromisos, las “contribuciones”, demandados a sus miembros. Para las nuevas asociadas y vinculadas la Red es visualizada 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 contribuir y aportar. Dirigentes y trabajadores de varias cooperativas conciben el vínculo asociativo como de carácter formal sin percibir que el mismo requiere de su implicación como co-responsable. Se ha construido esta representación de figura externa a la cual presentar solicitudes de asistencia social y económica debido al tipo de relación que la Red mantiene con el sindicato (que vincula a las nuevas ERT del AMBA con la Red) y a la existencia de su estructura de gobierno que descansa en el CA y en las Asambleas generales de socios. Desde esta óptica, la Red evoca una figura de representación político-gremial, asesoría técnica, fuente de financiamiento y clientes:

La Red viene a ser como un vendedor más nuestro. Puede ayudarnos en compra de materiales, préstamos. Puso una maquina en nuestra planta y quedó acá. Se va a descontar con los trabajos que se hagan para ellos (José, Lúdica, Nueva CT primera generación, fundadora y miembro del CA, 2015).

Tendría que averiguar qué es la Red, a ver si nos pueden ayudar, para que estemos mejor, comprar alguna máquina. Porque no estamos bien, no ganamos bien (Esteban, Encordados\*, ERT segunda fase, miembro del CA, 2015)

Los trabajadores que no participaron de las reuniones fundacionales ni tampoco colaboran en su gestión, comparten representaciones que resaltan la distancia y desvinculación con los compromisos recíprocos. Estos actores perciben a la Red como producto de los intereses de los dirigentes en respuesta a las necesidades de las cooperativas que éstos representan. Suponen que los dirigentes deciden autónomamente, por lo que no hay espacio para influenciar, actuar o contribuir desde fuera del CA. Al interior de cooperativas fundadoras de la Red, los trabajadores que no cumplen roles de representantes tampoco se implican en su proceso de decisión y en algunos casos no conocen las informaciones específicas y sectorizadas: “Las decisiones [de la Red] las tomarán entre ellos ...como en cualquier lado. Acá nos enteramos si pasa algo, si no pasa, no nos enteramos” (César, San Martín, ERT primera fase, fundadora y miembro del CA). El testimonio de César muestra que aún al formar parte su cooperativa de la dirección del CA, él y el resto de sus compañeros que no se han involucrado en la gestión no están informados de las decisiones cotidianas ni de los problemas pendientes de la Red.

Las cooperativas no fundadoras son las que con mayor frecuencia presumen que la Red puede continuar funcionando independientemente de las contribuciones de las asociadas, ya sea en cuanto a aportes económicos o de personal para el sostenimiento de su estructura. Sin embargo, la mayoría desconoce las fuentes de financiamiento y el costo de los ítems financiados para mantener la estructura operativa.

De acuerdo con los objetivos oficiales las cooperativas miembros esperan un funcionamiento “formal” en que los trabajadores de cada una de ellas puedan ser informados sobre las actividades y beneficios que puede distribuir la dirigencia y la administración de la Red. Varias cooperativas, que no participan del CA, esperan ser invitadas para acercarse: “A veces nos llaman para alguna reunión. Sé que se reúnen, han hecho viajes, asados. No sé en qué andan ahora, no fuimos a las últimas reuniones... A la última reunión no fuimos porque no nos organizamos” (Germán, Calamar\*, Nueva CT jóvenes, 2014)<sup>55</sup>.

A pesar de que la creación de la Red perseguía el objetivo de fortalecimiento comercial, algunos trabajadores de las cooperativas esperan que se brinde un apoyo social a las empresas autogestionadas en situaciones críticas (riesgo de desajuste, falta de trabajo, escasez de materias primas o acceso a la obra social). Al haber sido fundada esencialmente por ERT, cuyos miembros han luchado por recuperar sus puestos de trabajo y comparten un compromiso de solidaridad entre trabajadores, cabe destacar que la ayuda social a empresas en riesgo se ha erigido como un objetivo reconocido por todos sus miembros.

En el caso de las CT fundadas por jóvenes militantes, vinculadas a organizaciones políticas y culturales, se visualiza a la Red en mayor medida como una asociación comercial y, por tanto, no los motiva a participar activamente. Por un lado, en varios casos su situación financiera es satisfactoria y se han insertado en un segmento del mercado de tiradas de bajo volumen. No consideran que la implicación en la Red resulte en beneficios económicos a corto plazo. Por otro lado, prefieren participar en organizaciones que persigan fines políticos y sociales que no se restrinjan a las ERT sino a un conjunto más amplio de la población trabajadora:

Nosotros ya participamos en nuestra organización (social). Para participar en la Red tenemos que ponerle energía y tiempo, no estar por estar, y para ponerle energía se la estamos poniendo a nuestra organización. (...) Nosotros nacimos como un proyecto productivo dentro de la organización (Emiliano, 17 de octubre\*, CT jóvenes, 2014).

---

<sup>55</sup> Con el fin de no interferir la lectura sólo se menciona el año de la entrevista cuando la cita supera las dos líneas y cuando ésta es mayor a tres líneas se presenta separada del párrafo.

Así, la focalización en el eje comercial como principal objetivo ha llevado tanto a sumar adherentes como a alejar a otros de la acción colectiva, porque no satisface sus expectativas de diversa naturaleza. Mientras que algunos actores esperan de la Red un comportamiento alineado en la lógica de negocios (y la provisión de beneficios económicos), otros se sienten defraudados de que lo comercial sea la principal preocupación (aunque sus resultados no alcancen a generar grandes ingresos para las asociadas). Como resultado de estas demandas, el comportamiento de los dirigentes del CA se divide en acciones orientadas a lo comercial y a lo social. Por un lado, buscan fortalecer la cohesión social entre las asociadas (a través de viajes y reuniones) y acompañar y apoyar a las que atraviesan situaciones críticas, al mismo tiempo que, por otro lado, buscan clientes y contratos que permitan la sostenibilidad de la estructura operativa y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Los dirigentes que forman parte y contribuyen ampliamente en la Red y en otras asociaciones del campo de la ESyS, han comprendido que el contenido de las relaciones sociales y personales entre los representantes de las cooperativas y con otras entidades puede fortalecer el desenvolvimiento comercial de la Red y de sus empresas. Establecer relaciones políticas con actores clave del campo puede redundar en beneficios como oportunidades de negocios y acceso a financiamiento: “Centenario ha crecido mucho, se vincularon políticamente e hicieron bien. Hicieron un buen trabajo” (Pedro, CT Lúdica, fundadora de la Red). La cooperativa Centenario participa en varias federaciones, en el comité local del banco cooperativo y en una agrupación política asociada a la conducción de esta entidad financiera; es elogiada por varios actores de la Red debido al estado de sostenibilidad socio-económica alcanzado y su postura solidaria con el movimiento cooperativista y de ERT.

## **8. La práctica de participación**

Las acciones que construyen la práctica de la participación para cada familia de actores identificada se expresan 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 Red) 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 otros actores que intervienen. Si bien, como se ha

mencionado, hay un único tipo de actor con voz y voto en la Red Cincel, que son las cooperativas asociadas, se mantienen vínculos estratégicos con otros actores cuyos intereses forman parte del campo organizacional de la Red. Sus trabajadores -empleados y contratados- junto con el sindicato del gremio gráfico son actores con una práctica de participación en la Red dado que forman parte, contribuyen y se benefician en distinta manera por su involucramiento (cuadro n° 3).

**Cuadro n° 3: Registros de la participación en la Red por parte de los actores involucrados**

Actores	Participar		
	Tomar parte	Contribuir	Recibir un beneficio
Cooperativas autoridades del CA	Inscripción como asociadas y/o fundadoras de la Red. Asumen una responsabilidad política y económica en el CA reconocida por el resto de las asociadas.	Aporta la experticia en mercado, en administración y trámites legales. Facilita contactos políticos. Comparte conocimientos profesionales.	Obtener facilidades en materia de financiamiento para la cooperativa. Legitimidad política personal del representante. Acceso personal a viajes y encuentros que facilitan oportunidades comerciales o políticas.
Cooperativas asociadas	Miembros de pleno derecho y/o fundadoras de la Red. ERT comparten identidad obrera y la experiencia por su autogestión en la misma actividad económica. CT de origen autónomo: identidad por autogestión en la misma actividad económica y defensa de principios de la ESyS.	Aporte de recursos en tiempo de trabajo y/o cesión de espacios para el funcionamiento de la red. 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 red.	Apoyo técnico y comercial al inicio de la recuperación de la empresa. Soporte político en la representación ante entidades públicas. Facilidades para presentarse a licitaciones públicas y trámites legales. Beneficios sociales para los socios de cada cooperativa. Nuevos clientes, financiamiento de materias primas y costos de servicios públicos. Acceso a capacitaciones.
Cooperativas vinculadas	Acercamiento a la Red como empresas autogestionadas y con identidad obrera común.	Escasa o nula. Asistencia a reuniones y movilizaciones esporádicamente. Producción de trabajos a pedido de la red.	Apoyo técnico y comercial al inicio de la recuperación de la empresa. Nuevos clientes.
Trabajadores empleados o contratados por la Red	Prestación de servicios profesionales como trabajadores empleados o contratados en convenio con otras entidades en el marco de programas públicos.	Trabajo técnico y/o especializado para el funcionamiento de la Red. 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 en términos del apoyo a la Red y a las nuevas ERT de su sector. Aporte financiero de las cooperativas para la Obra Social del gremio.

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

El objetivo general de la Red logra aglutinar a un conjunto social por ser lo suficientemente amplio como para integrar una diversidad de interpretaciones, como sucede en los movimientos sociales. Sin embargo, el compromiso y la acción colectiva concreta son posibles para las personas sobre un objeto específico, a pesar de que los movimientos sociales funcionan bajo objetivos que luego son escasamente 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 basta 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 en esta Red, como en el campo de la ESyS. Por ello, 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 dificultan 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, los niveles de la participación y su intensidad varían entre las familias de actores manifiestamente en función de su estadio de ciclo vital, el cual condiciona la especialización de su solidaridad dentro de la red como proyecto colectivo.

Las socias fundadoras con mayor antigüedad son un ejemplo de una acción de participación comprometida -manifiesta a partir de contribuciones regulares- con la Red que sigue una orientación que da cuenta de la relación entre su historia, la composición de asociados y el estadio de su situación económica. Lúdica y Centenario son las dos cooperativas con mayor estabilidad económica, tienen entre cincuenta y setenta y cinco 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 Red. 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. Por ejemplo, los asociados suelen resaltar que esperan que el trabajo aportado al desarrollo de la empresa tenga un efecto fructífero para que ésta continúe activa tras su jubilación en manos de los trabajadores más



jóvenes (muchos de los cuales son sus hijos, sobrinos y, hasta hay socios que son nietos de los fundadores). A la vez, acompañan y aconsejan a las nuevas cooperativas que se acercan a la Red y requieren de su apoyo para desplegar una estrategia comercial. La localización del individuo en el “mundo de la vida” es histórico y tiene conciencia de la simultaneidad del curso de la vida propia y de la de los otros (Luckmann 2008). Los dirigentes y trabajadores de mayor edad son conscientes de que se sitúan en una fase previa a su jubilación y que la condición de cooperativista -inscripto como monotributista- no le provee de los mismos beneficios del sistema de seguridad social que el estatuto de asalariado. Por ello, la mirada de estos actores sobre las necesidades propias y de sus colegas de similar condición los ha instado a instaurar como un objetivo no oficial la mejora de las condiciones de la seguridad social para los trabajadores cooperativistas. La participación en la Red de estos actores no se ve condicionada ante los beneficios económicos que pueda ésta brindarles como cliente, sino que su contribución está orientada a consolidar la agenda de preocupaciones de los trabajadores del sector sobre la seguridad social y su calidad de vida personal.

La asistencia a reuniones y acompañamiento social es una forma de contribución que no requiere mayor inversión de recursos económicos, aunque sí de la disposición de trabajadores para movilizarse y atender los eventos. Sin embargo, las cooperativas vinculadas son las que menos participan en estas actividades -excepto en estadios de temprana constitución de sus organizaciones y/o de la recuperación de la empresa-.

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. Su compromiso solidario no se especializa en torno a las condiciones de la seguridad social para la jubilación. Por ello, los trabajadores más jóvenes de empresas que recién se inician se comprometen intensamente en objetivos que vayan en línea con su estrategia de vida y se entusiasman en el proyecto de la Red vista como una plataforma para sus negocios. Las cooperativas vinculadas con menor antigüedad (fundadas por estos jóvenes o de empresas en procesos recientes de recuperación) requieren de una red de compromiso con sus necesidades individuales, correspondiente al primer estadio de desarrollo del ciclo de las redes (que retomamos de Alter y Hage 1993). 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 Red, beneficiándose en términos comerciales. La acción de

tomar y formar parte tiene como objetivo obtener beneficios que redunden en el nivel económico. La asistencia a reuniones es una forma de contribución que responde a los mecanismos informales de control social sobre el reconocimiento de los actores que participan.

Por su parte, los trabajadores empleados y contratados en el área administrativa y comercial de la Red junto con el sindicato contribuyen sobre todo en el apoyo a los procesos de recuperación de empresas y a mantener buenos vínculos con el Estado y clientes. En cambio, las contribuciones que tienen efectos a nivel institucional y que disputan espacios de poder son la integración de la dirección del CA que permite representar a la Red ante entidades privadas y públicas y la adquisición de contratos comerciales u oportunidades de negocios para el grupo<sup>56</sup>. Por ello, las acciones de los miembros del CA son las de mayor visibilidad y las que se hallan más sujetas a críticas. Con el propósito de consolidar la Red y proteger sus recursos las autoridades seleccionan y filtran las propuestas que son presentadas de acuerdo con su viabilidad y recursos que demanden a la organización. Ante la propuesta de nuevos proyectos por parte de los socios ingresantes reaccionan con resguardo en lugar del entusiasmo esperado. En base a su experiencia, las autoridades del CA y dirigentes históricos de las cooperativas fundadoras sostienen que si no hay financiamiento asegurado y personas responsables para cada tarea la mayoría de los proyectos no alcanzan a completarse y/o pierden su continuidad. En consecuencia, no destinan recursos de tiempo propio o del personal administrativo-comercial de la Red para, por ejemplo, nuevos proyectos de comunicación institucional. Se considera, por un lado, que la posibilidad y capacidad de los diferentes actores a contribuir es un indicador de la democracia en las organizaciones. Sin embargo, por otro lado, los miembros fundadores evalúan el riesgo de desperdicio de recursos propios si no se tienen certezas sobre la viabilidad de la implementación de las propuestas presentadas por nuevas asociadas y/o personal contratado<sup>57</sup>. En principio, las asociadas que han realizado mayores contribuciones al proyecto de la Red son las cooperativas fundadoras y las que ocupan, o asumieron en el pasado, roles en el CA. Desde su inicio la Red dispuso de un capital social –los vínculos con

---

<sup>56</sup> Estas oportunidades de nuevos pedidos de clientes se han dado mayormente por contactos políticos y comerciales de dirigentes de las cooperativas asociadas. Un ejemplo específico han sido los contratos con entidades públicas por medio de un dirigente de la cooperativa Doralinda que forma parte activamente en el movimiento cooperativista nacional.

<sup>57</sup> Por ello, varias de las propuestas de las cooperativas de jóvenes y de las nuevas ERT -como el constituir una cuota mensual de mantenimiento de la Red, invertir en redes sociales digitales como estrategia comercial o publicar un nuevo boletín- no han sido adoptadas por el CA.

organizaciones del campo de la ESyS y funcionarios públicos- que heredó de las cooperativas fundadoras, el cual ha sido un recurso importante tanto para apoyar su fundación como para su continuación hasta el día de hoy.

Las contribuciones de los individuos deben ser elementos o relaciones tangibles que se integren a las experiencias del grupo y que, a su vez, permitan la realización de nuevas acciones. La constatación de sus consecuencias empíricas en la vida grupal aporta la evidencia de la calidad de estas contribuciones. Las contribuciones pueden ser evaluadas por su impacto en la vida grupal siempre que no sean aportes mecánicos o involuntarios (desapercibidos por el actor) (Zask 2011). A la vez, para ser aceptados como miembros que puedan contribuir al desarrollo de la Red, los actores deben compartir las características principales que identifican al grupo de socios fundadores. En este caso, el consentimiento para que las contribuciones sean valoradas, reconocidas e integradas al grupo es mayor cuando proviene de cooperativas constituidas por la recuperación de empresas gráficas, con cuyos integrantes se comparte el oficio y la experiencia de la lucha por la defensa del puesto de trabajo. La relación de confianza reposa sobre la experiencia y los valores en común. Un ejemplo de ello es el rechazo a las modificaciones que quiso implementar el equipo comercial y logístico y el plan de inversiones propuesto por el anterior coordinador contratado. Este equipo se componía de jóvenes, en su mayoría con trayectoria estudiantil militante y sin experiencia en el oficio gráfico -se habían integrado al rubro recientemente utilizando nuevas tecnologías digitales-. La mayoría de las cooperativas asociadas no adoptaron su metodología de trabajo y el CA no apoyó su propuesta de invertir en un vehículo de transporte propio y en difusión comercial por vías nuevas como Internet, argumentando que el negocio continúa desarrollándose por las vías “tradicionales”.

El objetivo general vinculado a fines económicos ha tenido resultados limitados al nivel de cada asociada<sup>58</sup>, debido a que los pedidos de trabajo no han logrado tener regularidad ni suficiente cantidad por lo que tampoco la Red ha obtenido un excedente de retornos repartible. Sin embargo, la Red ha posibilitado la capitalización (financiando la adquisición de nueva maquinaria) en siete asociadas. Esta acción ha sido la retribución más significativa recibida por las socias, en su mayoría pertenecientes al grupo de fundadoras. Esto ha

---

<sup>58</sup> Alrededor de cinco son las cooperativas que trabajan regularmente con la Red en la prestación de servicios. Estos pedidos no representan su principal ingreso, sino que éstas se sustentan con sus propios clientes (privados, estatales y, también, otras cooperativas).

generado frustración en aquellos que no recibieron los mismos beneficios, aunque sus contribuciones a la Red no hayan sido del mismo tenor.

La apreciación personal sobre los beneficios de participar en la Red se realiza desde la posición ocupada en cada organización, de acuerdo con el grado de conocimiento y antigüedad de cada trabajador y su implicación en las relaciones políticas y gestiones comerciales. En estas evaluaciones también influyen los liderazgos en cada cooperativa y los modos de comunicación de información que han establecido a su interior<sup>59</sup>. Las evaluaciones favorables sobre la retribución percibida de parte de la Red se fundamentan en el acceso a recursos económicos y la ayuda estratégica administrativa-legal recibida: “nos ha ayudado mucho, nos dio trabajo, conseguimos máquinas” (Javier, Belgrano, ERT primera fase), “nos financiaron insumos, nos dieron un contador y un abogado” (Ricardo, Encordados, ERT segunda fase). Por su parte, las apreciaciones negativas indican una experiencia opuesta y ponderan los beneficios y resultados materiales: “no nos dio mucho, no nos llega mucho trabajo. Las máquinas las compramos nosotros solos, no necesitamos que nos ayuden” (Juan, Boedo\*, ERT segunda fase). Para algunos dirigentes cooperativistas su acercamiento a la Red fue motivado por la expectativa de percibir con agilidad beneficios económicos y/o facilidades para mejorar sus instalaciones. Ante la evaluación de que formar parte y asistir a reuniones no redundaba en la percepción de beneficios de manera ágil y directa se han distanciado y focalizado su trabajo al interior de su empresa en la dimensión productiva: “nosotros nos ocupamos de trabajar, acá se trabaja igual que cuando era privada, no tenemos tiempo de participar en la Red” (Juan, Boedo, ERT segunda fase). Estas apreciaciones de los actores sobre los beneficios recibidos no permiten comprender por sí solos la implicación en la Red o la escasa participación en ella. Porque el percibir beneficios no es una acción que explique por sí misma la participación. La participación es entendida aquí como una práctica que se compone de las tres acciones mencionadas (tomar parte, contribuir y beneficiarse), siguiendo la propuesta de Zask (2011). Por ello, los dirigentes del CA consideran que una participación activa consiste en la asistencia regular a las reuniones que organizan y a aquellas a las que son invitados por su intermedio, en tomar parte en la organización de actividades y en formar parte del CA o ser representante ante otra institución.

---

<sup>59</sup> De acuerdo con su tamaño y a las relaciones de confianza que delinearon los trabajadores fundadores entre sí se han constituido diferentes dinámicas de comunicación: reuniones semanales o mensuales de información, discusiones abiertas cotidianas del CA con referentes del taller, una cartelera de anuncios, entre las más usuales.

Para gran parte de los trabajadores es escaso el conocimiento sobre las actividades que realiza la Red y cuáles son sus capacidades reales y recursos disponibles en beneficio de los socios. Este desconocimiento tiene origen en la dinámica de comunicación que se estableció cuyas vías principales de circulación de la información son presenciales y personales. El conjunto de dirigentes de la Red prefiere destinar los recursos disponibles a los canales de comunicación que conocen y sobre los cuales tienen control. Las autoridades del CA y otros dirigentes de cooperativas fundadoras de la Red conocen los límites para la implicación y contribución de las socias no fundadoras. La mayoría de éstas debido a su menor antigüedad no han podido establecer una relación de confianza estrecha con las autoridades, varias de las nuevas organizaciones no han compartido espacios de lucha y de discusión política (por el contexto histórico, por ejemplo, en el momento de surgimiento del MNER y con parlamentarios y funcionarios por las primeras leyes de expropiación y permisos de funcionamiento<sup>60</sup>) y forman parte también de otras nuevas organizaciones que les han brindado en sus inicios ayuda económica, social y legal<sup>61</sup>.

El desconocimiento que mencionan varios actores sobre las actividades, recursos y funcionamiento de la Red refiere a dos mecanismos. Uno de ellos es la forma de comunicación del CA con las asociadas y, el otro, son los circuitos de comunicación al interior de éstas. El conocimiento no es simplemente recibir y codificar una información, sino que representa una relación social entre los actores. En una red de actores, la comunicación reposa en relaciones interorganizacionales y políticas. Es una relación de comunicación: de transmisión, emisión y recepción de mensajes en distintos contextos comunicacionales, que integran de manera diferencial a los actores. Los actores disponen de mayor o menor acceso a la información -su circulación se haya sectorizada- de acuerdo con su reconocimiento como miembros, la intensidad en la que forman parte y la asiduidad y modalidades en las que contribuyen y se benefician de su participación en la Red. A la vez, los contextos de comunicación incluyen a los espacios políticos compartidos entre

---

<sup>60</sup> Tres cooperativas fundadoras son experiencias surgidas de la primera fase de recuperación de empresas (2001-2004) y han logrado la expropiación del inmueble e instalaciones bajo la misma Ley 1.529/2004 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, junto con otras diez ERT. Las posteriores experiencias de esta ciudad que han sido incluidas en nuevas leyes han sido vetadas por el poder ejecutivo local, por lo que su situación es jurídicamente inestable.

<sup>61</sup> Por un lado, en el caso de las ERT de más reciente formación varias han recibido apoyo en su constitución de federaciones de cooperativas de trabajo y de movimientos sociales. Por otro lado, en el caso de las cooperativas de jóvenes, la mayoría (cuatro sobre seis: La Movida\*, Construir\*, 17 de Octubre\* y Cafayate\*) pertenecen a movimientos sociales, a organizaciones estudiantiles y políticas y/o a una o más federaciones de cooperativas de trabajo.

autoridades y dirigentes históricos como son organizaciones de ERT y del cooperativismo (como en el MNER, FACTA, COOPERAR y FECOOTRA, principalmente). Por lo tanto, la desigualdad en el acceso a la información entre las cooperativas que participan del CA de la Red, las fundadoras, las asociadas y vinculadas no fundadoras, se asienta en la experiencia compartida además de en el acceso y/o cercanía a los espacios de toma de decisiones. La información es un recurso de poder que se adquiere en la práctica de participación. La desigualdad en el acceso a la información entre los tipos de miembros indica la cercanía o lejanía con el grupo con mayor capacidad de decisión en la Red.

## **9. Relaciones interorganizacionales, necesidades internas y posiciones estratégicas**

La Red Cincel se encuentra en un estadio de red de mejora (Alter y Hage 1993) debido a que procura tanto solucionar problemas de cada miembro como necesidades comunes al conjunto. Las redes 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. En el estadio de mejora el grado de cooperación es limitado entre las partes y las actividades que implican una producción o acción comercial conjunta son escasas. En este estadio, la Red no ha consolidado aún la provisión de actividades estratégicas para sus socias, sino que son aún segmentadas y periféricas. La pluralidad de objetivos y la heterogeneidad del desempeño de las asociadas vuelve difícil el desarrollo de una estrategia que incluya a todos en sus actividades. Dado que las socias de la Red se encuentran en situaciones con diferentes grados de consolidación económica y social presentan necesidades y aptitudes más acordes con otros estadios de las redes: de compromiso (nivel inicial de inter-cooperación) o sistémica (nivel integrado de inter-cooperación). Para quienes detentan una posición consolidada, debido a sus vínculos estables y continuos con clientes y proveedores la adhesión a la Red no es observada como la estrategia comercial más importante para su negocio sino como una apuesta para el fortalecimiento del campo de las cooperativas gráficas -que da cuenta de objetivos de un estadio sistémico-.

Hasta la fase actual las cooperativas fundadoras han tenido predominio en el órgano ejecutivo de la Red y mayor peso en la Asamblea de socios. Dos ellas continúan desde la creación de la Red liderando el CA. En los últimos años ha tenido lugar la iniciativa de integrar en los cargos electivos a cooperativas no fundadoras a fin de que conozcan con

mayor profundidad el funcionamiento de la Red. Si bien la integración ha sido mínima ha establecido una incipiente práctica de rotación sobre posiciones periféricas en el CA. Las asociadas con menor antigüedad han sido invitadas a ocupar cargos que no son centrales en la toma de decisiones como son la sindicatura o vocalías. El recambio de los dirigentes del CA en la década de desarrollo de la Red ha sido mínimo debido a varios factores: por un lado, el costo del recambio de autoridades como variable en la que interviene la heterogénea experiencia de las asociadas y la disponibilidad de recursos para ocupar estos puestos. Al respecto, la estructura de recursos disponibles entre las asociadas es diversa. Para las de tamaño reducido en cantidad de trabajadores y menor consolidación financiera una participación en la Red con presencia más constante implicaría dejar funciones internas desatendidas para enviar representantes a reuniones o bien redistribuir sus tareas entre los socios, aumentando la carga laboral. Por otro lado, las cooperativas vinculadas no disponen de derecho a voto y a participar del gobierno de la Red por lo que quedan excluidas de la escena política como actores con capacidad de influencia directa. Las cooperativas de menor antigüedad que se han asociado (cumpliendo los requisitos formales) tampoco acceden fácilmente a ejercer una influencia sustancial sobre las decisiones que toma el CA y la Asamblea de socios. En caso de establecer alianzas con las asociadas fundadoras, las nuevas ingresantes pueden ser reconocidas como entidades con recursos políticos y estratégicos para formar parte y contribuir como actores competentes. La confianza es una relación que se construye entre los dirigentes y los miembros de cada cooperativa (por vínculos sociales, políticos y también comerciales -de trabajo-) y resulta necesaria como antecedente para acceder a un lugar en el CA. La similitud en el origen de gran parte de las asociadas (como ERT) opera como una ventaja para la constitución de la confianza y solidaridad, dada la coincidencia en sus valores y objetivos básicos. La influencia de las ERT se halla muy presente desde la fundación de la Red Cíncel y ha contribuido para asegurar el propósito de supervivencia de cada empresa como la vía de garantizar las fuentes de trabajo. Por esta característica, ha resultado en funcionar como una red de contención e integración al campo de la industria gráfica para las nuevas ERT y CT que se iniciaron sin experiencia, incorporándolas también al campo político de la ESyS.

A nivel interno, la gestión ha sido, y es, ejercida bajo el liderazgo de las socias fundadoras, lo cual presenta el desafío de crear condiciones para constituir una dinámica de recambio de autoridades. Para ello, se requiere que las cooperativas dispongan de los recursos necesarios para dedicar al menos un trabajador a las actividades de la Red -

hallándose dentro o cercanas al AMBA- y, que previamente hayan completado el proceso de asociación legal. Hasta el momento, la Asamblea de socios ha procurado mantener la línea de la gestión, defendiendo el establecimiento de un consenso entre fundadoras y nuevas asociadas e integrando a las jóvenes en los cargos espacios periféricos que completan el CA “ampliado”.

Se debe destacar, no obstante, que la dirección de la Red ha privilegiado el apoyo a las asociadas y vinculadas que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad, colaborando con su sostenimiento. En este plano representó un avance en el fortalecimiento de la presencia de las cooperativas en el mercado por tener mayor llegada a algunos organismos públicos y debido a la creación de nuevas editoriales vinculadas a empresas con fines sociales. Asimismo, la dirección de la política económica nacional ha sido una variable importante en su desarrollo y crecimiento hasta fines de 2015 y este factor debe ser tomado en consideración dado que, si bien aún se mantienen vínculos comerciales y continúan en vistas de concreción algunos subsidios, a nivel general la política económica nacional actual no favorece especialmente a la industria gráfica local.

En síntesis, la construcción de esta red de empresas cooperativas ha constituido una innovación socio-organizacional y económica, a nivel de las cooperativas que la conforman (dado que es la primera experiencia de este tipo en el país), como de la experiencia de PyMEs en el mercado gráfico y de las alianzas establecidas con actores sociales estratégicos<sup>62</sup>. A diez años de su formación, uno de los principales desafíos de la Red es alcanzar resultados en la dimensión económica lo que representa tanto una demanda de las socias como un factor clave para planificar y desarrollar proyectos autónomos en un contexto económico poco favorable.

Las cooperativas miembros de la Red, en distinto grado son receptoras de beneficios diversos: encargos de trabajos, capacitaciones, financiación para adquisición de maquinaria y elementos de trabajo, etc. Estos beneficios están relacionados con los niveles de contribución y de implicación al “tomar y formar parte” (cuadro n° 3). A su vez, la posibilidad de contribuir y de ser reconocido como miembro que “forma parte” depende de la trayectoria de cada cooperativa y los mecanismos informales del control social que

---

<sup>62</sup> En la década de 1990 desde el sindicato se había pensado en conformar una red de colaboración entre pequeños y medianos talleres, cooperativos y con fines de lucro, para fortalecer la formación profesional y apuntalar su competitividad. Finalmente, no fue diseñado ningún proyecto.



reposan en la afinidad interpersonal e ideológica y la confianza con las asociadas fundadoras. Esta contribución permite resaltar el carácter intermitente de la democratización en las organizaciones. Al respecto se debe señalar que la inequidad de recursos de los actores involucrados, así como sus dificultades de acceso a un reconocimiento como miembro resultan una limitación a la participación. Este reconocimiento a los nuevos miembros indica los límites de la permeabilidad del grupo de fundadoras a los cambios en las relaciones de poder.

El conjunto de relaciones sociales y estrategias que construyen las cooperativas en el campo en que operan y del que son parte supone, además del mercado en términos de clientes y proveedores, un campo político constituido por organizaciones públicas y privadas en el que la Red se involucra adoptando posiciones respecto a los intercambios, discusiones, enfrentamientos y cambios que resultan de las alianzas políticas con funcionarios y áreas gubernamentales. Los vínculos políticos con dependencias del gobierno nacional (por el trato con funcionarios, asistencia a actos y ceremonias públicas) junto con su acompañamiento a la línea oficial del sindicato y las organizaciones representativas del cooperativismo nacional y regional, han moldeado una posición política afín a la conducción del anterior gobierno nacional (del partido Frente para la Victoria, liderado por Cristina Fernández de Kirchner). Aunque la vinculación y adhesión política no es un objetivo de la Red, en su trayectoria se ha conformado como espacio político y, sus valores y principios son coherentes con las propuestas de algunos partidos y agrupaciones políticas<sup>63</sup>. La adhesión política -informal- a un partido, o al gobierno -como fue hasta 2015-, ha dado lugar a una estrategia de lealtad que, por un lado, se reflejó en el estrechamiento de los lazos con el Estado, uno de los actores más relevantes del campo debido a que regula las actividades de las cooperativas y promueve su desarrollo -como fuente de financiamiento y cliente-. Ante esto, por otro lado, se sucedió el distanciamiento durante dos años de una de las asociadas fundadoras -cuya conducción rechazaba alianzas con el Frente para la Victoria-, al que se añadieron diferencias en los criterios de distribución y asignación de encargos de trabajo.

Las lógicas instituidas –como las instituciones formales del gobierno- y las no instituidas –como los mecanismos informales relacionales que regulan las relaciones de

---

<sup>63</sup> Principalmente con las agrupaciones de raigambre justicialista y vinculadas al Frente para la Victoria, así como al Partido Solidario.

poder- constituyen a la gobernanza, entendida como un proceso, y definen el funcionamiento de las organizaciones. Estas lógicas son el resultado de acciones conscientes e inconscientes, de negociaciones formales y de tensiones y enfrentamientos informales y/o ocultos. En esta perspectiva, y de acuerdo con el origen antes mencionado y otros factores identitarios, los miembros establecen una estratificación que diferencia y ubica las cooperativas asociadas según su legitimidad y capacidad de influenciar las decisiones y designaciones en la Asamblea de socios.

## **CAPÍTULO 4**

### **La organización y la práctica de participación en una red de productores autogestionados y consumidores asociados**

#### **1. Presentación**

En este capítulo se presenta el caso de la Red Enjambre (en adelante RE) con el objetivo de explorar la práctica de la participación en la organización y funcionamiento de una organización alternativa de comercio justo. Esta Red, por su historia y miembros, supone diferencias socioculturales con respecto a la Red Cíncel que permiten contrastar los mecanismos organizacionales y grupales que son clave en su vida colectiva.

La crisis doméstica de 2001 fue el escenario de desenvolvimiento de iniciativas alternativas de consumo y producción como los clubes de trueque y las ferias populares (Cassano et al. 2003). Dentro del conjunto de nuevas experiencias, las redes de comercio justo dan lugar al desarrollo de iniciativas de comercialización en que los productores acuerdan la organización conjunta de la modalidad de distribución de sus productos y los consumidores son instados a auto-organizarse y realizar pedidos colectivos. Estas iniciativas, como experiencias de comercialización, son portadoras de propuestas culturales y políticas interpretadas de diversas formas y han suscitado debates y tensiones de distinta naturaleza. Algunas de esas problemáticas serán analizadas en torno al caso de la Red Enjambre, iniciada en 2006 y disuelta en 2017. El capítulo parte del origen de la Red y analiza su funcionamiento en el período 2014-2016. Además, este capítulo incorpora de manera complementaria algunas reflexiones sobre su disolución.

#### **1.1. De la movilización popular a la propuesta de un mercado alternativo**

La RE fue fundada en 2006 por integrantes de dos movimientos sociales del AMBA y por agrupaciones de estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. La organización se autodefinió como una red de economía solidaria y de comercio justo. El uso de estas denominaciones provenía de las discusiones presentes en los ámbitos de trabajo y militancia de los practicantes, militantes y académicos.

El comercio justo tiene como origen la práctica de los consumidores europeos de retribuir con un precio justo a los productores de países periféricos<sup>64</sup>. A través de la eliminación de intermediarios, establecieron un intercambio más directo y sin fines de lucro, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los productores agropecuarios (Gendron, Bisaillon y Torres 2009; Blanchet y Carimentrand 2012). En el caso de la RE que se analiza aquí el comercio justo rescata la retribución justa para los productores, la conciencia de parte de los consumidores de su responsabilidad como parte del circuito comercial y su apuesta por la eliminación de intermediarios.

En las organizaciones de ESyS que realizan la comercialización y distribución de productos se destaca por lo general entre sus miembros una motivación moral y/o política sustentada por un trabajo concebido como militancia social. Varias de ellas surgieron como resultado de inquietudes reivindicativas por parte de un conjunto de asociaciones que organizaron un emprendimiento productivo o comercial que se convirtió luego en una fuente laboral. Dentro del campo de organizaciones de la ESyS, luego del inicio de la RE otras once organizaciones de comercialización y distribución de productos de las ESyS comenzaron a funcionar en la Ciudad de Buenos Aires, algunas de ellas se han inscripto como cooperativas de trabajo o de consumo<sup>65</sup>.

En el origen de la RE, no predominaban trayectorias en oficios particulares ni en actividades productivas específicas. La regulación sobre la distribución de las tareas y funciones se producía principalmente a través de la socialización grupal sin fundamentarse en los saberes y competencias adquiridas. Las asambleas y las reuniones de trabajo eran los espacios que funcionaban como mecanismos de ordenamiento de comportamientos y

---

<sup>64</sup> El movimiento internacional de comercio justo representado en FINE (que reúne a las cuatro redes europeas más grandes: Fairtrade Labelling Organizations International; International Fair Trade Association –hoy World Fair Trade Organization–, Network of European Worldshops y European Fair Trade Association) ha establecido en común la siguiente definición “El comercio justo es una colaboración comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca más equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados – especialmente en el Sur.” (véase *Fair Trade Federation* <http://www.fairtraderesource.org/uploads/2007/09/What-is-Fair-Trade.pdf> consultado el 30/01/2018). Sus organizaciones realizan intercambios directos con organizaciones de artesanos y campesinos de África, Asia y Latinoamérica. Las primeras experiencias que conformaron el movimiento surgieron en Estados Unidos de América en la década de 1940 promovidas por iglesias cristianas y luego, en Europa, con origen en acciones de ayuda humanitaria, con mayor difusión a partir de los años 1960 (Brugvin y Pons 2012).

<sup>65</sup> A fines de 2017 continuaban en funcionamiento ocho organizaciones de distribución -inscriptas como cooperativas de trabajo en su mayoría- que realizaban entregas de productos de varios emprendimientos a domicilio en el AMBA. Anteriormente, en la nota al pie n° 14 -capítulo 1 pág. 56-, se presentó información ampliatoria.

dirección de expectativas grupales, más que como los componentes de un modo de gobernanza (Enjolras 2009; Starquit 2011). Es decir, eran parte de la incipiente cultura organizacional de la Red.

La actividad principal económica que realizaba esta Red era la venta de productos alimenticios y de consumo doméstico provenientes de la producción autogestionada a grupos de consumidores (denominados nodos de consumo). La mayor parte de los productos eran alimentos (frescos y no perecederos) aunque también vendían productos de limpieza, videos documentales, algunos textiles y libros<sup>66</sup>. Los nodos de consumo estaban compuestos por familias, grupos de amigos o compañeros de trabajo. La Red difundía por Internet -en un sitio tipo *blog*, una página de Facebook y a direcciones de correo electrónico- la oferta de cada mes y solamente por correo electrónico recibía los pedidos que se entregaban en la CABA<sup>67</sup>. En su difusión mensual invitaba por correo electrónico a todos los productores y los consumidores a conocerse en las diversas ferias en las que ofrecían sus productos. De esta forma, buscaba romper con la cultura del anonimato e invisibilización de los actores que sostienen el circuito de producción, distribución y consumo. Sus objetivos públicos eran practicar y promover la extensión de relaciones más estrechas entre productores y consumidores bajo una lógica de organización colectiva, solidaria y responsable con el medio ambiente. El discurso de la Red explicitaba una propuesta política a partir de la organización y práctica de una economía solidaria:

(La) Red de Economía Solidaria es una herramienta de organización y discusión colectiva. Es un espacio abierto para el encuentro entre productores y consumidores en busca de construir lazos de economía social solidaria.

¿Qué queremos?

- Fortalecer el trabajo digno y autogestivo, la producción ecológica y la elaboración sana y artesanal
- Promover el encuentro directo entre productores y consumidores, evitando intermediarios innecesarios.
- Fomentar la organización para un consumo responsable
- Reflexionar sobre cómo, quiénes y bajo qué condiciones se produce lo que consumimos.

¿A qué aportamos cuando consumimos?

Les proponemos reflexionar sobre qué tipo de relaciones y modelos de producción estamos apoyando cuando consumimos...

(Red, folleto de difusión, 2008)

---

<sup>66</sup> También se ofrecían servicios personales relacionados con la salud y productos provistos por personas que no se reconocían como miembros activos. Estos servicios y productos no tuvieron una demanda establecida.

<sup>67</sup> Los pedidos debían alcanzar un monto mínimo que permitiese cubrir los gastos de envío (\$400 en 2016). Aunque hasta septiembre de 2016 se solicitaba una colaboración opcional -sin especificar un monto de referencia- se dispuso cobrar desde esa fecha un monto fijo de \$70 por el envío a todos los nodos.

En el extracto tomado de un folleto de difusión de la Red se pone de manifiesto una propuesta de consumo que procura reflejar una práctica política consciente de actividades económicas, destacando su enraizamiento en relaciones sociales. A pesar del tiempo y los inconvenientes organizativos se había mantenido el ideal de que ambas partes, consumidores y productores, de manera conjunta, llevaran adelante las actividades del proyecto de manera democrática y voluntaria. Sus miembros resaltaban el funcionamiento de manera cooperativa aunque nunca convinieron formalizar la organización bajo una figura jurídica. Uno de los principios que declaraban los miembros era la autonomía respecto del Estado y otras organizaciones político-partidarias, por lo que no articularon acciones con el gobierno ni con estructuras asociadas al Estado.

## **1.2. El compromiso militante en los primeros años de la autogestión de la Red**

En el nacimiento de la RE se entrecruzaron y combinaron dos vías de militancia. Por un lado, la iniciativa de dos jóvenes miembros de movimientos sociales<sup>68</sup> para lograr la inserción comercial de sus emprendimientos productivos, haciendo uso de sus contactos personales y políticos:

Entrevistado: (...) [Santiago] estaba en el Frente y fue uno de los que fundó la Cooperativa de los Trabajadores del Campo\* que estaba en Tristán Suárez. Nos pusimos a charlar un día y surgió la idea de hacer esa movida de vincular la parte de los consumidores con los productores.

Investigadora: Y ahí, ¿eran ustedes o había más gente? Digo, cuando surgió la idea que charlabas con Santiago ...

E: No, estuvimos charlando nosotros dos en una marcha, no me acuerdo cuál, y después él habrá llamado a un par y se empezó a armar desde ahí.

I: ¿Y cómo se vincularon con productores?

E: Bueno, nosotros en parte éramos productores porque teníamos el taller textil, armábamos algunas prendas básicas. Y después, gente conocida, más que nada a través de ellos, de la Cooperativa de los Trabajadores del Campo y del Frente Popular\*. Eran distintos emprendimientos que hacían de todo un poco. Bueno, ellos, en la Cooperativa del Campo, hacían quesos, vendían huevos, verduras, miel y otros productos. Me acuerdo que había uno que se llamaba Arcoíris\* que hacían productos de limpieza. Y después había cosas más chicas, más artesanales digamos, si querés, por ahí más de gente que se juntaba a hacer cosas más artesanales, no sé, cuadernos, ese tipo de cosas (Leonardo, Movimiento Justicia Social\*, ex miembro fundador, 2014).

Por otro lado, confluía en su conformación la acción de estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS, UBA) vinculados con las experiencias de las ferias francas y las

---

<sup>68</sup> Uno provenía de una asamblea barrial en la Ciudad de Buenos Aires, que denominaremos Movimiento Justicia Social\*. El otro era parte de una organización de trabajadores desocupados de la Provincia de Buenos Aires, al cual llamaremos Frente del Pueblo\*.

redes de comercialización de Misiones y Córdoba. En sus inicios, se trató de dos agrupaciones de la universidad, integradas también por investigadores y docentes interesados en la dinámica y propuesta política de la ESyS. Posteriormente, se sumó una tercera agrupación que desarrolló un programa de formación para organizaciones populares. El mismo fue acreditado por la FCS e integraba una cátedra sobre ESyS en la carrera de la licenciatura en Relaciones del Trabajo. De esta manera, docentes y estudiantes aunaron una práctica académica en el marco de una política dirigida a la ESyS. La vertiente académica representada por los miembros co-fundadores de la Red cumplió el doble rol de co-organizador y consumidor hasta 2012. El conjunto universitario compartía una posición crítica respecto al consumo, la producción y los circuitos de comercialización en el sistema capitalista vigente. Sus miembros eran actores representantes del “*consumo responsable*”<sup>69</sup> que la Red impulsaba. La participación de los estudiantes como organizadores y consumidores sentó las bases al interior de la Red de una predominante representación social sobre el consumidor como un actor consciente y crítico del sistema hegemónico. Los miembros universitarios no sólo participaban en la organización operativa, en el consumo y en las discusiones colectivas de la Red con productores y otros consumidores y militantes, sino que también tomaban parte en la acción de lucha simbólica. Los estudiantes fueron el actor prevaleciente en la difusión en medios académicos y militantes del discurso de la Red sobre la propuesta conceptual y práctica:

(...) consideramos que, como consumidores, es muy importante educarnos en el respeto a las formas de producción campesina y a las formas alternativas de entender los mercados. No solo hay que pensar que lo que consumimos son productos sanos, orgánicos, no transgénicos, vinculados a la tierra de otra manera, sino que, también, debemos tener en cuenta que detrás de esos productos hay otras formas de producción, de entender la naturaleza, la vida y las relaciones humanas. Por eso nos parece importante que desde acá, desde la ciudad, nos apropiemos de estas experiencias (...) podamos apropiarnos y autogestionar todos los núcleos de consumo que se puedan (Perelmuter, 2008: 54).

El ejemplo del discurso de Perelmuter (2008), como integrante de la organización universitaria mayoritaria de la Red, ilustra que su práctica militante fue un antecedente de la figura del consumidor ideal, comprometido con las actividades operativo-organizaciones de la Red. Este modelo de participación ha pesado luego sobre las expectativas de los miembros en torno a los nuevos consumidores, generando situaciones de malestar y

---

<sup>69</sup> Se utiliza el entrecomillado e itálicas para señalar palabras textuales de los actores.

sentimientos de frustración en la interacción con no militantes (este aspecto será abordado en el punto 9).

En este inicio, los estudiantes vinculados a movimientos sociales y a grupos de reflexión política resaltaron la importancia de la escala micro-local para la organización y el involucramiento personal en las relaciones de producción, distribución y consumo. El impulso de los universitarios como consumidores militantes fue una vía rápida y eficaz para la puesta en marcha de la Red. En el inicio, la mayoría de sus miembros eran consumidores, así como también lo fueron los primeros productores que se integraron. Luego de diez años de funcionamiento se había logrado consolidar el consumo interno entre los productores de la Red y, algunos emprendimientos de elaboración de alimentos los utilizaban como sus materias primas. En poco tiempo se lograron alcanzar resultados económicos para los productores por medio de las ventas (asegurando un volumen moderado cada mes). Para los consumidores-militantes se alcanzaron resultados socio-políticos debido a la visibilidad de la Red en algunos centros culturales, agrupaciones universitarias y movimientos sociales de la CABA<sup>70</sup>.

I: ¿Cómo empiezan a armar los grupos de consumo?

E: Vínculos personales más que nada, y claramente había una relación con la militancia. O sea, había grupos de consumo que lo hacían como una forma de militancia y de pertenencia a un colectivo (Leonardo, Movimiento Justicia Social, ex miembro fundador, 2014).

Como explicita el testimonio de Leonardo, el crecimiento de la Red en cuanto a la cantidad de consumidores fue paulatino en los primeros años y se realizaba por medio de las redes de pertenencia de los miembros con perfil militante y estudiantil. En la experiencia de esta organización se contó con un máximo de cuarenta y tres nodos divididos en dos zonas de reparto (Norte y Sur de la CABA) entre 2009 y 2012. Asimismo, su difusión se realizaba por invitaciones y notas en medios alternativos de comunicación como sitios de Internet de agencias de noticias independientes y radios locales autogestionadas.

La propuesta difundida para los consumidores resaltaba desde su inicio al consumo responsable como una opción política de rechazo a la lógica con fines de lucro que representan los supermercados. En ella, la mayor participación de grupos universitarios incorporó el rechazo al modelo de agricultura intensiva denunciando la utilización

---

<sup>70</sup> Hacia 2008 se contaban como miembros de la Red a dieciocho grupos, dos de los cuales eran universitarios, tres productores ubicados fuera del AMBA y otro era una editorial que participaba también como nodo de consumo. En 2012 eran quince los emprendimientos productivos y ofrecían un total de doscientos un productos.



agrotóxicos y el empleo de trabajadores adultos y niños de forma ilegal. El mensaje estaba dirigido a un ciudadano dispuesto a comprometerse con organizaciones “*en lucha*” por el “*trabajo digno*”. La propuesta de la Red pasó así a abarcar una postura de sustentabilidad social y ecológica, es decir, responsable con el medio ambiente y la sociedad guiada por valores de inclusión y solidaridad. El consumo ciudadano convencional era considerado un acto político que apoyaba y validaba el modelo socio-político y económico capitalista. La propuesta de la Red era presentada como una alternativa de oposición y que propendía al “buen vivir” (Hinkelammert y Jiménez 2009). Respecto a la esfera de la producción, el principio de la autogestión funcionaba como el criterio de la Red para la incorporación de trabajadores independientes o colectivos de trabajadores autogestionados que no debían ser partícipes de cadenas de explotación laboral (cuadro 4).

**Cuadro n° 4: Propuesta oficial de la Red Enjambre en oposición a lógica capitalista**

Producción de grandes empresas capitalistas	Producción autogestiva de la Red
Utilización intensiva de agrotóxicos nocivos para la salud	Producción sana sin agrotóxicos
Uso de conservantes químicos	Elaboración natural
Trabajo explotado	Trabajo digno y autogestivo
Devastación y explotación de los recursos naturales	Respeto por la naturaleza y la biodiversidad
Vínculos de competencia y exclusión	Vínculos de confianza y solidarios
Cultura consumista compulsiva	Consumo crítico y responsable

Fuente: Folleto de difusión de la Red Enjambre, 2008.

El principio de autogestión afirmaba el rechazo del intercambio comercial con empresas capitalistas y también con organizaciones sin fines de lucro que tuviesen empleados, incluidas las cooperativas de consumo o de productores agropecuarios. En línea con los valores que defendían y propendían al cuidado del medio ambiente y de la salud sólo se comercializaban productos elaborados con medios y técnicas que no implicasen riesgos para la salud de los productores ni consumidores, ni comprendiesen daños al medio ambiente. La organización interna de la Red se guiaba bajo el principio de la autogestión con la participación de los productores y de los consumidores para la realización de todas las tareas operativas.

## 2. La autogestión en la dimensión política

El modelo político que ha preponderado en la Red estaba también guiado por los principios de autonomía y autogestión. La autonomía se expresaba por un lado en la práctica no partidaria y en la horizontalidad como forma de distribución y ejercicio de poder. A fin

de evitar la reproducción de un órgano directivo, se tomaban decisiones vinculantes exclusivamente en asambleas. Sus resoluciones eran informadas por correo electrónico a todos los participantes activos y a los productores vinculados. La preparación de la asamblea mensual se realizaba por la lista interna de correo electrónico donde se proponía un temario y se comentaban los temas urgentes o situaciones que requerían tomar decisiones prioritarias. En la asamblea podían expresarse tanto productores como consumidores, se otorgaba un voto a cada emprendimiento productivo y, en el caso de los consumidores, uno por nodo o por agrupación.

I: Se tomaban todas las decisiones en asamblea...

E: Y sí, era bastante asamblearia (...)

I: Ustedes cuando ya estaban armando la Red ¿ya tenían una posición que se había acercado más al gobierno [nacional, del Frente para la Victoria] que la de otros miembros?

E: Más o menos. No muy definida. Pero bueno, si por ahí no compartir tanto la cuestión más de ellos de la autonomía y la horizontalidad de ultranza y las discusiones permanentes (Leonardo, Movimiento Justicia Social, ex miembro fundador, 2014).

La premisa de la autonomía política ha llevado al rechazo y distanciamiento de miembros con militancia vinculada a partidos políticos:

E: En realidad dejamos de participar como organización, porque decidimos no poner más el esfuerzo en esa propuesta. Y además, como era un espacio político, empezamos a tener diferencias políticas con los grupos que estaban ahí.

I: Diferencias políticas ¿por qué? ¿Cuáles eran las posiciones que había ahí?

E: No, por ahí unos eran más anti-gobierno si querés, o anti-sistema, anti-capitalistas, más anti-todo. Nosotros, es ahí donde empezamos a tomar otras definiciones diferentes.

(Leonardo, Movimiento Justicia Social, ex miembro fundador, 2014).

Los miembros co-fundadores, en tanto que productores vinculados a movimientos sociales, defendían una postura y representación colectiva que adoptó como estrategia adherir al Frente para la Victoria en 2006. Los movimientos sociales contaban con una experiencia y aprendizaje consolidados a partir de la organización popular, que se diferenciaba de la dinámica sustentada en la autonomía y voluntad individual que terminó imponiéndose en la Red. Así, para algunos ex participantes, la autonomía política era ejercida de una manera que aislaba a Enjambre de otras experiencias populares.

El trabajo del productor individual se adapta a los tiempos del productor solo, a sus dinámicas, a sus necesidades. Está buenísimo como trabajo independiente, pero le falta lo colectivo. Más allá del discurso les falta la dinámica cotidiana de visualizar las tareas. (...) En Luciérnagas\* no hablamos de economía social, no hablamos de autogestión sino que hablamos de economía popular y solidaria y también desde esa visión de preguntarnos en qué realidad vivimos, cómo nos visualizamos, a dónde

queremos ir, es que definimos entrar a la CTEP<sup>71</sup>. Y no me imagino a Enjambre entrando en la CTEP, ahí, en el discurso, Enjambre es mucho más prefigurativo y ese discurso no ayudaba a ser autocritico con prácticas que se alejaban de ese discurso. Hay mucho ensalzamiento o fetichismo de la figura del productor (Pablo, ex miembro de Red Enjambre, trabajador de Luciérnagas, 2015).

La exaltación de la figura de los productores y la relevancia de la autonomía y libertad de cada uno de ellos ante el colectivo fueron señalados como principios que limitaron la posibilidad de inclusión de nuevos actores en la Red. El sistema de gobierno directo propuesto rechazaba las figuras de autoridad formal y el establecimiento de mecanismos de control y sanción. No se instauraron obligaciones contractuales para los productores que la integraban, ni se adoptaron convenios, ni se estableció un reglamento interno que definiera la rotación en las tareas, las contribuciones y beneficios de los miembros y las sanciones ante incumplimientos a las normas (cuadro 5).

**Cuadro n° 5: Configuración organizacional y principios de la Red Enjambre**

Objetivos	-Garantizar la reproducción de la vida mediante el trabajo dentro de la economía social solidaria
Principios y valores	-Autonomía política y económica -Trabajo autogestionado - Solidaridad y cooperación -Democracia participativa
Espacios de decisión	-Asamblea mensual -Plenario anual -Actividades semanales (Informal) -Un voto por emprendimiento productivo o nodo de consumo participante
Ejercicio del poder	-Horizontal (Formal) -Liderazgos informales -Información compartida entre participantes -Regulación social. Sin reglamento

Fuente: elaboración propia en base a datos recolectados.

### 3. La autogestión en las tareas

La cantidad de productores y variedad de productos se incrementó en el curso de los años triplicándose. La composición de emprendimientos había variado sustancialmente hacia 2016, por un lado, se sumaron de otras localidades del país y de movimientos

<sup>71</sup> La Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) es una organización social que nuclea a trabajadores de la economía popular, fue conformada en el 2011 por cooperativas de trabajo y por ERT de diversas actividades, así como por los movimientos sociales que las representan.

campesinos e indígenas, además de productores individuales<sup>72</sup> y, por el otro lado, tuvo lugar un importante recambio con nuevos ingresos y considerables salidas<sup>73</sup>.

No obstante este crecimiento numérico de emprendimientos, no tuvo un correlato en similar proporción en términos de la participación y el involucramiento en la gestión y dirección de la Red. En 2016 se ofrecían productos de treinta emprendimientos, pero solo la mitad mantenía una relación directa con la Red, es decir, acercaba sus productos a ella sin intermediarios, se comunicaba por correo electrónico y su vínculo variaba en intensidad y compromiso, por ejemplo, con la asistencia a las reuniones organizativas y asambleas. El resto -la otra mitad-, eran grupos de productores pertenecientes a movimientos sociales urbanos y/o rurales de otras provincias. En estos casos, la Red actuaba como distribuidora y accedía a sus productos por medio de otros intermediarios que pertenecían a la ESyS<sup>74</sup>. Los quince emprendimientos productivos asentados en Buenos Aires y vinculados directamente con la Red representaban a aproximadamente ochenta productores asociados. De ellos, nueve emprendimientos rotaban y realizaban las tareas operativas que mantuvieron en funcionamiento a la Red en los dos últimos años (2015-2016). De estos nueve emprendimientos que se denominaban “activos”, tres eran unipersonales y ejecutaban gran parte de las tareas presenciales y el resto eran colectivos (ver cuadro 4 en anexo). En los primeros años sólo habían sido aceptados emprendimientos productivos colectivos. Por lo que las tareas se repartían entre emprendimientos productivos y las agrupaciones (de los movimientos sociales y universitarias) que designaban para ello a uno o más de sus miembros. Hacia 2016, la mayoría de los miembros activos contaba con una antigüedad de entre uno y tres años en la Red, mientras que sólo tres poseían más de tres años en ella. Los casos de mayor antigüedad han variado entre períodos de intensa participación y otros con interrupciones y de menor compromiso. Se destacaba, entre ellos, la permanencia de un solo emprendimiento que participaba en las tareas operativas desde el primer año de la Red, pero cuyos miembros también habían cambiado. En consecuencia, desde hacía cuatro años no quedaba ningún miembro fundador de la Red.

---

<sup>72</sup> Se comercializaban productos de emprendimientos establecidos en Chaco, Córdoba, Jujuy, Mendoza, Misiones, Neuquén, Salta y Santiago del Estero.

<sup>73</sup> Hacia 2016, del total de emprendimientos que ofrecían productos, alrededor del 16% de éstos contaban con una antigüedad de ocho años en la Red. El resto, se incorporó luego de 2008.

<sup>74</sup> En esos casos compraban a organizaciones estudiantiles y cooperativas que traían a CABA la mercadería de distintos productores autogestionados del país.

La Red utilizaba como sede para realizar gran parte de las tareas presenciales y las reuniones una habitación en un edificio ocupado y recuperado por una asamblea barrial en la CABA, cuyas instalaciones compartían con dos organizaciones culturales, una delegación sindical y tres familias. Allí funcionaba su depósito principal donde se organizaban el armado y envío de los pedidos. Este edificio, que se denominará “Nuevo Horizonte”, se ubica en el barrio de Caballito y es conocido por haber sido la sede de la asamblea de vecinos durante los años 2002 y 2003. Además, la Red también poseía como depósito secundario una habitación que compartía con los organizadores de la feria autogestionada de Caballito, en un centro cultural popular, que llamaremos “Solar”, que funciona en otro edificio ocupado y recuperado por organizaciones sociales y culturales<sup>75</sup>.

La actividad de la Red se puede sintetizar en dos tipos de tareas regulares, las operativas dirigidas a objetivos de comercialización y las dirigidas a objetivos socio-políticos. Por un lado, las tareas operativas dirigidas a la comercialización se planificaban para cada ciclo mensual y eran preparatorias de la actividad principal que era el reparto de pedidos a los nodos. Dichas tareas podemos distinguirlas en relativas a 1) la gestión, 2) de planificación de comercialización y, 3) la comercialización (ver figura n° 3):

1) Las tareas de gestión incluían acciones a realizar una o dos veces al mes como la elaboración de planillas de costos y ventas; la actualización y difusión de productos en el sitio *blog* de Internet, la página de Facebook y por correo electrónico; la asistencia a las asambleas de la Red y del edificio de la sede; la redacción y envío de resúmenes de las asambleas y otras reuniones (actividades socio-políticas); la limpieza de los depósitos y la redacción de la editorial mensual. Otras tareas se repetían en varias oportunidades cada mes, como la recepción vía correo electrónico de consultas de los consumidores y nuevos productores y la contabilidad -cobros y pagos-.

2) Las actividades de planificación de la comercialización conllevaban la organización de los productos para los pedidos (armado de los cajones y fraccionamiento de productos como el azúcar); la recepción y armado de las planillas de pedidos; la elaboración de la ruta de repartos; el control del inventario de productos en el depósito

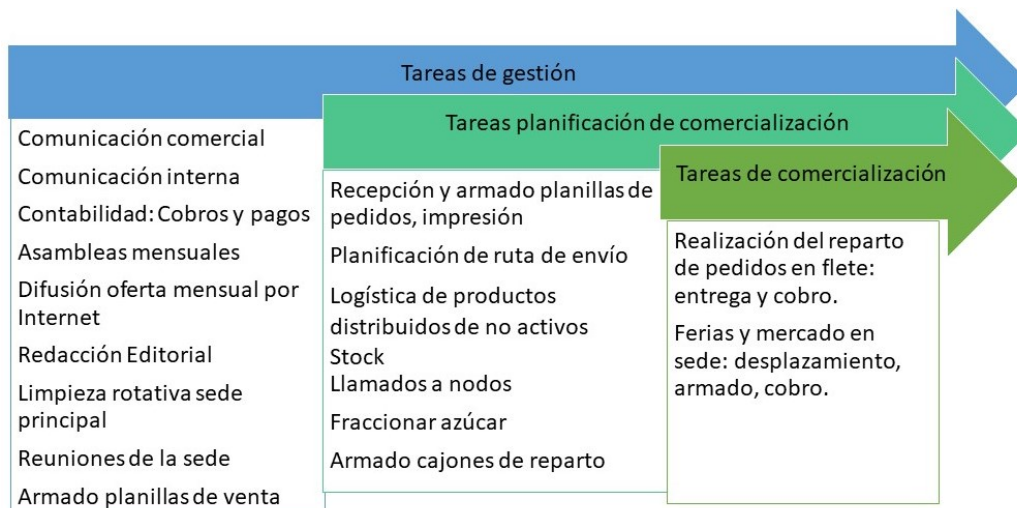
---

<sup>75</sup> El centro cultural Solar es también la sede de trabajo de la cooperativa Arcoíris y en sus salones se dictan cursos culturales y clases de deporte.

central; la comunicación a todos los productores participantes y la logística para la provisión de los productos de los productores distantes.

3) La comercialización se realizaba mediante la distribución –el “reparto”- de los productos a los nodos de consumo (dos entregas por mes a domicilios en CABA -zona sur y zona norte-), la venta en un puesto en la sede central y en ferias de comercio justo.

**Figura n° 3: Tareas operativas realizadas por miembros de la Red Enjambre**



Fuente: elaboración propia.

Se requería el uso de computadora y el acceso a Internet para la realización directa y la coordinación de la gran mayoría de estas tareas operativas. Por ello, la disponibilidad o no de estos recursos ocasionaba tensiones y sobrecarga de trabajo entre los miembros participantes.

Desde su inicio, los miembros consensuaron que la Red no podía convertirse en intermediaria entre los productores y los consumidores. Por ello no se permitió que las personas ejerciesen únicamente roles en la gestión, planificación y/o comercialización y, en los primeros años, que recibiesen una retribución monetaria por realizar alguna de esas tareas. Los productores han sido desde el 2008 los principales miembros participantes de la Red por su mayor contribución a las funciones operativas y, como tales, eran los actores responsables de su animación y de su funcionamiento.

Por el otro lado, las tareas vinculadas a objetivos socio-políticos incluían la participación y representación de la red en festivales socio-culturales y en reuniones con

otras organizaciones de ESyS, u organizadas por agrupaciones políticas o universitarias. Estas actividades no ocurrían con regularidad ni formaban parte de la planificación mensual de las tareas a cubrir. A su vez, a partir del alejamiento de los consumidores participantes (militantes y universitarios) este tipo de actividades no despertaba el interés entre los miembros.

#### **4. El reflejo de la dimensión simbólica en la organización de las tareas**

Nosotros no queremos ser una distribuidora (...)  
La esencia de la red no es que haya intermediarios  
(Sol, productora individual, 2014)

Los miembros de la Red se auto-representaban diferenciándose de otras organizaciones que distribuían productos de la ESyS<sup>76</sup>, en su mayoría constituidas como cooperativas -de trabajo y de consumo-. La diferencia radicaba en no haberse constituido en una cooperativa ni concebir el trabajo en la Red como su actividad laboral. Observaban como una desviación de las metas de la producción autogestionada las tareas organizativas y de comercialización que se efectuaban como una actividad remunerada. Adicionar un costo a los productos en carácter de compensación de estas tareas operativas era visualizado como un mecanismo de lucro comercial.

No obstante este trabajo voluntario, la Red debía afrontar ciertos costos como el transporte de los productos (realizado en los últimos años con fletes contratados, a diferencia de sus inicios cuando se realizaba con el vehículo que prestaba uno de los miembros), abonar una parte de los servicios públicos y gastos de mantenimiento de los dos edificios donde estaban los depósitos, una línea de teléfono celular, la impresión de las planillas y del material de difusión, etc. Asimismo, se agregaba el costo de viáticos para el almuerzo de quienes atendían las ferias y realizaban las tareas operativas de los días de entrega de pedidos. Para todos estos gastos y para poder adelantar el dinero de la compra de los productos a terceros (como en el caso de las cooperativas que les proveen productos de movimientos campesinos) la Red retenía un porcentaje del precio de venta al público. Los

---

<sup>76</sup> En los documentos de la Red son empleados alternativamente y como sinónimos los términos de economía social y economía solidaria, por ello en este capítulo será utilizado el acrónimo ESyS para economía social y solidaria. Más adelante se hace referencia a la distinción que realizan algunos miembros con respecto al movimiento cooperativista.

emprendimientos que contribuían con las tareas operativas eran denominados “productivos activos” y a sus productos se les retenía una cuota de aporte del 20% del precio final. Mientras que a los emprendimientos productivos “no activos”, que no participaban colaborando con ninguna tarea, se les retenía el 30% del precio final de venta<sup>77</sup>. Dado el volumen limitado de las ventas la retención no representaba una entrada significativa de dinero a la Red<sup>78</sup>.

En comparación con las cooperativas dedicadas a la distribución de productos que conocían y funcionaban en el AMBA<sup>79</sup>, las cuotas del porcentaje de retención a los productores eran más bajas en la RE. El objetivo era no generar una fuente de ganancias basándose en el trabajo de otros productores. Sin embargo, dado que algunos productores estaban ubicados en otras provincias (por ejemplo, en Misiones en el caso de los productores de la yerba mate y del azúcar de caña; en Córdoba, los productores de dulce de leche de cabra; en el Chaco, las artesanías de cestos y canastos) la Red intervenía como intermediaria ya que los consumidores desde varios años, en su mayoría, no participaban y eran ajenos a su gestión. De hecho, si algún consumidor se acercaba interesado en la actividad de la Red y en sus discusiones, era invitado a ofrecer servicios y/o productos, es decir, a volverse productor<sup>80</sup>.

En realidad, la idea es que esté conformada por productores que tengan otra concepción de la producción, de lo que es el trabajo y la cuestión vincular de lo que es entre productor y consumidor: que no sea sólo una transacción comercial, por decirlo de alguna manera. Y que no tenga que ver con una cuestión de explotación. Dentro de los productivos que conformamos parte de la red, algunos participamos más activamente y otros no. Nosotros dejamos un aporte por cada producto que vendemos para el sostenimiento de la red. Aquellos que participamos activamente dejamos un 15% y los que no están participando activamente dejan un 30% (Celeste, productora individual, 2014).

---

<sup>77</sup> Porcentajes aplicados durante 2016. En 2015 habían sido del 15 y 30% respectivamente.

<sup>78</sup> Por ejemplo, por las ventas totales de julio 2016 a 11 nodos de consumo se recaudó aproximadamente \$ 3.047 de comisión. Lo recaudado alcanzó para abonar la contribución mensual por el servicio de energía eléctrica de la sede principal y pagar una parte de la deuda acumulada con productores distantes de movimientos campesinos, quedando sin saldar las horas de retribución por tareas especiales de los participantes encargados -nueva modalidad que se detalla más adelante-. Durante gran parte del año 2015 las finanzas dispusieron de \$ 2.000 pesos de fondo de caja para compras pequeñas, pagar los almuerzos y retribución por algunas tareas especiales, pero no tenían en cuenta a las deudas acumuladas con productores distantes. Mensualmente se disponía del dinero para pagar las ventas a los productores con contacto directo mientras que con los distantes se realizaba un balance esporádicamente, cuando se realizaban pedidos al por mayor cada dos o más meses. En varias ocasiones los productores enviaban sus productos a consignación y no se llevaba un registro preciso de las deudas y haberes con ellos.

<sup>79</sup> De las ocho mencionadas que funcionaban hacia 2017 (cfr. nota al pie n° 14, pág. 56) la RE tenía un vínculo de diálogo con tres (una de ellas es Luciérnagas).

<sup>80</sup> De esta forma entre 2014 y 2016 se sumaron a la oferta servicios de masajes y reflexología de parte de miembros consumidores.



Si bien en los documentos de difusión de la Red se mencionaba como miembros a todos los emprendimientos que elaboraban los productos que ofrecían y a las agrupaciones universitarias (involucradas entre 2006 y 2009), los participantes activos no consideraban como tales a los productores que no residían en el AMBA y no enviaban regularmente, ni de manera directa, sus productos. Por lo tanto, los movimientos campesinos de Mendoza y Córdoba, el Movimiento Indígena, así como las artesanas tejedoras del Chaco entre otros<sup>81</sup>, cuyos productos eran adquiridos por medio de terceros, en la práctica, no detentaban un estatus de miembros. Cuando, por el contrario, la relación de pedidos, envío de productos y pago era directa entre la Red y los productores distantes se había designado -en los últimos dos años- a otros productores (residentes en el AMBA y participantes “*activos*”) como sus “*padrinos*” para que mantuviesen la comunicación.

De esta manera, se configuró una estratificación de los miembros de acuerdo con su tipo de contacto con la Red, sea éste directo o mediado por otros actores. Esta estratificación es una clasificación que determinaba si se les asignaría o no una responsabilidad de participación. Por ello, se esperaba un compromiso de responsabilidad de participación de parte de los productores que residían en el AMBA. Esta estratificación se manifestaba, por ejemplo, en el acceso y uso de los medios de comunicación internos. Existía una lista de correo electrónica en la cual circulaba la información de la planificación y ejecución de tareas y por medio de ella se tomaban algunas decisiones. Por ejemplo, a través de ella se pactaban y anunciaban las fechas de reuniones y el cronograma de las tareas a realizar, se informaba del estado de las finanzas de la Red y la disponibilidad para cobrar, se remitían las planillas de precios de productos para publicar y los pedidos de los nodos de consumidores, entre otras.

En la lista de correo electrónico interna estaban incluidos únicamente los productores que tenían contacto directo con la Red y sus participantes. En su inicio, los participantes, además de productores, habían sido también algunos consumidores “*activos*”. En ese caso, los consumidores estaban representados por los integrantes de los movimientos sociales y de agrupaciones universitarias que participaban de las asambleas y contribuían con las tareas operativas. Todos los consumidores eran considerados potenciales participantes y se los invitaba a través de la difusión mensual por correo electrónico. Se debe tener en cuenta que

---

<sup>81</sup> Los productores de yerba, azúcar de caña, miel, algarroba y, algunas editoriales ubicadas en otras provincias eran considerados productores distantes y contactados en varios casos por medio de intermediarios.

los nodos a los cuáles se entregaban pedidos estaban ubicados en la CABA, por lo que la dimensión territorial era determinante de la expectativa y posibilidad de participación.

## **5. La definición y reconocimiento de la participación**

Si bien el discurso público denominaba miembros a todos los productores y consumidores la utilización concreta del término estaba asociada con la responsabilidad asumida en la ejecución de las tareas operativas y actividades socio-políticas. Para ser reconocido como un miembro activo, es decir, un participante, ya sea productor o consumidor, la persona debía en alguna medida tomar parte y contribuir en las tareas operativas, beneficiándose por esa actividad. En el trabajo de investigación de esta tesis se ha registrado que la proporción de estas acciones dentro de la “práctica de participación” varía en cada red u organización y, en la RE, se hacía hincapié en la acción de contribuir.

En primer lugar, la práctica de participación se manifestaba en el tomar parte que la persona manifestaba al tomar partido por la representación, difusión y defensa de los valores centrales y principios de la Red. Tomar parte era la vía para formar parte, que más que la acción de adherir a los principios implicaba asumir la posición política de la Red y sostenerla tanto en público como internamente. El formar parte era una acción deliberada que se expresaba al tomar la palabra y asistir a reuniones y dependía del reconocimiento de otros participantes. Esta dimensión tenía relevancia para que una persona fuera identificada como un par por los miembros que contaban con mayor reconocimiento como referentes de la organización (por su mayor antigüedad y/o por su contribución regular al funcionamiento). Cuando se formaba parte se asumían también responsabilidades con el sostenimiento de las actividades de la Red. La relevancia de la acción de formar parte se asentaba en la fuerza de los principios y valores como la base del funcionamiento de la Red.

En segundo lugar, la contribución era fundamental para ser considerado un integrante participante. Contribuir en este ámbito equivalía a realizar acciones operativas, en el ámbito comercial y también socio-político, de manera regular. Así, contribuir permitía acceder a la tercera acción de la práctica de participar: beneficiarse. Los miembros reconocidos como participantes se beneficiaban con una cuota menor de la comisión para el sostenimiento de la Red, así como con descuentos para las compras internas. Asimismo, se aseguraba una protección para la exclusividad de los productores participantes al no permitir el ingreso de productos del mismo rubro y evitar la competencia interna.

Quienes contribuían atendiendo las ferias y/o en los casos -poco practicados- de actuar como encargados de coordinación percibían una retribución específica<sup>82</sup>. Si bien el beneficiarse -con una mayor ganancia por las ventas debido al descuento en la cuota o con una retribución por el trabajo- demarcaba la inclusión de los actores en la categoría de participantes, no constituía el objetivo de la organización ni del grupo central de participantes. La retribución por las contribuciones al proyecto colectivo era la acción menos valorada por los miembros en la práctica de participar. Este grupo central no valoraba en su discurso la influencia del hecho de beneficiarse para afianzar la práctica regular y comprometida de la participación. Los beneficios para las compras internas personales (descuento a los participantes para comprar al costo) no constituían un ahorro considerable dado que éstas no representaban una proporción importante de la canasta de sus hogares. Los consumidores de los nodos no accedían a ningún beneficio extraordinario por los pedidos mensuales, que constituirían su contribución al sostenimiento de la Red. Los productores más participativos pensaban que todos se beneficiaban por el acceso a productos saludables y a un precio justo, además de contar con la entrega del pedido a domicilio. En el cuadro n° 6 se resumen las acciones de tomar parte, contribuir y recibir un beneficio que componen la práctica de participación analizada.

**Cuadro n° 6: Acciones de la práctica de participación en la Red Enjambre**

Actores	Participar		
	Tomar parte	Contribuir	Recibir un beneficio
<b>Productores participantes</b>	Comparten identidad de trabajadores y productores autogestionados y defensa de principios de solidaridad y cooperación.	Aporte de recursos en tiempo de trabajo en tareas operativas. Asistencia a reuniones de organización y asamblea anual. Facilitan contactos de productores y ferias.	Descuento en cuota de comisión y para compras personales. La Red es un canal de ventas y difusión.
<b>Grupo de participantes de base</b>	Forman parte en su compromiso con defensa de los principios de la dinámica horizontal. Asumen una responsabilidad reconocida por el resto	Participantes por su contribución regular en tareas operativas, reuniones y asambleas de decisión. Facilitan contactos de productores y ferias.	Descuento en cuota de comisión y para compras personales. Facilidades en invitaciones a ferias. La Red es un canal de ventas y difusión. Relación de amistad y afinidad.
<b>Consumidores y agrupaciones</b>	Forman parte en su compromiso con defensa de los principios de la Red y por la acción de consumir. Asumen una responsabilidad reconocida por el resto.	Responsabilidad en tareas operativas. Pedidos de productos a la red mensualmente. Facilitan contactos de productores, ferias y atraen consumidores.	Se benefician por el consumo de productos sanos. Relación de afinidad y práctica política.

Fuente: elaboración propia.

<sup>82</sup> El caso de los dos encargados coordinadores será indicado más adelante.

## 6. Adherir a los valores para formar parte y contribuir

Los principios y valores que han sentado las bases de su organización política y económica constituyen una dimensión presente en la acción de tomar y formar parte. Por ello, su defensa es uno de los indicadores del grado de pertenencia y compromiso con la Red. Por ejemplo, en una de las asambleas mensuales, Lalo, un productor, propuso diseñar una estrategia comercial más “*consumista*” y menos centrada en el consumo responsable: “[Propongo que] si los consumidores quieren que les demos colores y los tratemos como clientes, como niños, lo hagamos (...) Yo quiero vender más”. Su propuesta se enfrentó con la opinión de la mayoría de los participantes, que defendieron la concepción ideal de un consumidor y de un productor responsables y conscientes de las implicancias de sus decisiones en las relaciones comerciales. En esa asamblea, varios de los participantes del grupo central rechazaron esa propuesta por considerarla contrapuesta a los principios comunes: “Yo no estoy de acuerdo. Si estoy acá es porque no creo que haya que tratarlos como niños” (Pedro, miembro no fundador). Formar parte se demostraba, en su máxima expresión de tomar parte, defendiendo los ideales de la Red y las concepciones aceptadas sobre la figura del consumidor y del productor. El grupo central compartía un objetivo propio en torno a su participación en la RE: construir una dinámica social basada en relaciones de reciprocidad, cara a cara y horizontales. Por ello, no resultaba coherente apoyar ninguna acción que resaltase el valor de cambio de los productos y el fin comercial de la Red anteponiéndolos a su valor de uso.

En este ámbito, los miembros compartían una visión opuesta al modelo de las cooperativas de consumo masivas. Su postura defendía la escala reducida de los grupos para mantener la horizontalidad en la toma de decisiones y hacer más factible el involucramiento directo de los miembros en la elección de los productos para consumir: “los grupos tienen que ser pequeños, para organizarse mejor ¿para qué hacer una cooperativa de 200 personas? Hagamos diez de veinte, que discutan y decidan lo que quieren consumir” (Julia, ex productora artesanal). Asimismo, Celeste, otra participante, explicaba que elegían una dinámica horizontal debido a que “cuando tenés representantes, construís otro poder, ya que en el grupo se generan jerarquías y reproducís el poder, que no está bueno”. En esta visión, el “poder” equivale a una autoridad jerárquica con capacidad de dominación (desigual), es decir, al poder formal. Se reconocía públicamente como único órgano de gobierno soberano -aunque informal- a la asamblea en la cual no había intermediación y tenía un voto cada

colectivo de productores, emprendedor autogestionado, agrupación de militantes o nodo de consumidores participante. Sin embargo, la modalidad de la asamblea no garantizaba su horizontalidad ni un funcionamiento plural que integrase posturas divergentes. Los fundadores, tanto productores como militantes y los primeros consumidores, abandonaron su práctica de participación y, en su mayoría, dejaron también de consumir en la Red. Algunos de ellos, advirtieron que los principios que se consolidaron no permitían desarrollar un proyecto sustentable ni incluir voces disímiles ni a otros actores:

Enjambre puede ser una respuesta para los pequeños productores de capital (CABA) y la diferencia es que Luciérnagas<sup>83</sup> tiene una mirada más popular. Luciérnagas banca a productivos que no son tan ideales en la forma de organización o no son tan prolijos y los banca por una mirada hacia lo popular, por una mirada de comprender cómo son los procesos populares (Pablo, trabajador de Luciérnagas, ex miembro de Red Enjambre, 2015).

A la construcción ideal de la figura del productor se le exigía disponibilidad para contribuir en las tareas operativas. Esta prefiguración de un perfil de productor que residía en el AMBA, que disponía de tiempo para contribuir y tomar parte, dejaba afuera a muchos más productores de los que incluía. Limitaba la proyección de quienes formaban parte ya que tampoco podían reclamar mayores beneficios en retribución por sus contribuciones. Asimismo, la exigua retribución a las tareas operativas y la dificultad para garantizar su rotación con otros participantes provocaban que el peso de la carga de trabajo no fuera distribuido equitativamente. En consecuencia, la carga de trabajo voluntario resultaba elevada para los pocos participantes que se hicieron responsables en cada fase. El principio institucionalizado de la autogestión no podía ser entendido como equitativo dado que no estaba ordenado bajo ninguna dinámica de distribución y rotación de obligaciones. Este desequilibrio entre contribuciones y beneficios provocaba en reiteradas ocasiones la defeción de los participantes más comprometidos:

El día que entré a la red se fue una [mujer] que hacía el transporte, dijo que estaba saturada. Después se fue otro chico de una panadería, tuvo que dejar porque estaba sobresaturado. Se planteó rotar bien, metódico. Pero siempre había uno cargado. No se daban cuenta a tiempo. Yo nunca sobresaturé. Me daba cuenta: estaba sola en el armado [cargando los productos] desde el tercer piso del centro cultural y de ahí hasta acá abajo ... “Yo el mes que viene no hago esto que hice” (Julia, productora, ex miembro, 2015).

La frecuente ausencia de voluntarios inducía una tendencia hacia la permanencia de ciertos roles y responsabilidades en algunos miembros hasta alcanzar un estado de

---

<sup>83</sup> Una cooperativa de trabajo que realiza distribución de productos de la ESyS en el AMBA.

sobrecarga personal en los participantes que provocaba su salida o alejamiento. El principio de autogestión subsumido al de libertad individual explica que no se haya establecido ninguna restricción para la asunción de responsabilidades como tampoco, en general, ninguna exigencia ni distribución de compromisos. En este punto, no han sido pocos los miembros participantes que pasaron a delegar o abandonar las responsabilidades de ciertas tareas y transformar su compromiso en una práctica de miembro del tipo “simpatizante”. La primacía de la norma social de respeto a la libertad individual, es decir, la voluntad de cada miembro para elegir cómo y cuándo contribuir, no permitía construir mecanismos de regulación de las tareas. Para quienes habitaban en la provincia de Buenos Aires, el traslado y transporte de productos conllevaba mayor tiempo y costos lo que hacía más difícil el hecho de asumir la responsabilidad de la participación regular en actividades presenciales.

La escala de la Red y los escasos recursos de los productores constituían en el curso del tiempo un factor que limitaba las posibilidades de participación de algunos miembros y se reflejaba en la concentración de tareas para otros. El cambio en el modo de organizar las tareas operativas y la contribución de los diferentes actores en cuanto a su posición permiten identificar tres fases en la trayectoria de la Red. La primera fase, de despegue, corresponde a los años iniciales (2006-2010), cuando los consumidores y productores compartieron responsabilidades. La fuerte presencia de militantes sociales y universitarios sostenía la motivación y aseguraba la incorporación de voluntarios que aseguraban la distribución y cobertura de las tareas a asumir. Paulatinamente fueron retirándose los miembros de los movimientos sociales y permaneció una fuerte presencia de universitarios, un tipo de actor que podía elegir las tareas a realizar y cumplirlas en mejores condiciones debido al conocimiento acumulado sobre el funcionamiento de la Red y su acceso a mayores recursos (en particular, una computadora con conexión a Internet). De esta manera, en oposición al ideal de equidad y solidaridad del modelo de democracia participativa postulado, se constituyó una división entre actores que realizaban un “*trabajo intelectual*” y aquellos que ejecutaban el “*trabajo manual*”. Esta inequidad en las posibilidades de elección de tareas a realizar se sustentaba en una desigualdad sostenida por la pertenencia de “*clase social*”, según los productores artesanales:

Había mucha gente de la universidad y se empezó a notar las clases sociales dentro de la Red. Se habló del trabajo intelectual y el trabajo obrero. La cooperativa Arcoíris planteó rotación de roles, que roten los roles intelectuales y que roten los roles obreros. Los roles intelectuales eran armar la planilla, hacer los llamados, difusión. Yo siempre terminaba levantando cajones porque no tenía ni teléfono ni computadora, o en el reparto. Todo se concretaba en el armado y el reparto (...) [Los universitarios] llegaban

tarde al reparto. Esta logística, que se está inventando todo el tiempo, como las relaciones de trabajo, nadie sabe cómo hacerlo. La rotación no funcionó metódica, se dejó [como salía] naturalmente (Julia, productora, ex miembro, 2015).

Así, la opción de eliminar inequidades en la realización de tareas mediante la rotación entre lo intelectual y lo manual no logró instituirse como una dinámica. Las dificultades constantes de la coordinación provenían de la disponibilidad personal para colaborar. Con la salida de los universitarios, los consumidores perdieron presencia en la participación, que corresponde a una segunda fase (2011-2013) de la RE:

En la organización había consumidores antes, ahora el consumidor quedó en rol de consumidor, que no es poco, pero no alcanza. Hubo intentos de encuentros con nodos, era gente cercana, luego con gente más lejana, que se enteró, que quería yerba. Pero cuesta que el consumidor asuma algún otro rol en la organización... Entendámoslo, no le pidamos más. Ya hace bastante al consumir (Julia, productora, ex miembro, 2015).

La primera fase, de despegue, en la que confluyeron en la organización tanto consumidores como productores, perdió dinamismo con la salida de varios militantes universitarios<sup>84</sup> -y al hacerlo también menguaron el consumo en la Red-. Las dificultades persistentes como la pérdida de información (de planillas de ventas, de cantidad de productos almacenados, del estado contable), problemas de comunicación entre los miembros y ausencias sin preaviso de voluntarios para la ejecución de tareas, condujeron a la innovación en la modalidad de coordinar y retribuir las tareas. Esta necesidad de garantizar el funcionamiento no podía ser eludida en algunas tareas que requerían un nivel mínimo de experiencia y eran difíciles de ser suplidas ante una ausencia en el mismo instante (por ejemplo, la contabilidad, la actualización y envío de planillas de costos y pedidos y el contacto con los productores distantes). La reducción de voluntarios llevó a poner en práctica un nuevo sistema de coordinación con dos personas responsables, que perduró un año. De esta manera se inició la segunda fase (2011-2013), de desarrollo, en la cual prevalecieron los productores como miembros participantes, con escasa participación de los consumidores. Los encargados pasaron a percibir una retribución monetaria por su trabajo, que no implicaba una dedicación exclusiva y era compatible con sus otras actividades<sup>85</sup>. De esta manera, las personas encargadas lograron establecer un circuito de trabajo, dar mayor orden, en general,

---

<sup>84</sup>Varios de ellos pasaron a integrar u ocuparse de otros proyectos de la ESyS y académicos.

<sup>85</sup> La retribución no era proporcional a un salario mínimo vital y móvil, por ser considerada simbólica y no ser visualizada como una fuente de empleo.

a las tareas operativas, centralizar información y mantener actualizadas las operaciones financieras de los productores y consumidores:

[Antes] era mucho más desorganizado de lo que es ahora Enjambre y no había comunicación fluida entre las personas. Para que te des una idea, la persona que leía más los *e-mails* no iba a las reuniones ni a los repartos porque no le daban los tiempos porque trabajaba en no sé qué. Creo que era parte de un grupo que dejó de existir que se llamaba La Maldita Escuela\*, que dejó de existir y luego algunos siguieron como individuos, era un grupo de [la Facultad de Ciencias] Sociales. En un momento era todo muy muy caótico y todo el tiempo colapsaba y era un bajón hacer las cosas donde había falencias por todos lados. Y en ese momento decidimos que haya un par que nos dediquemos más a ciertas cosas y que haya...trescientos pesos por mes de retribución simbólica para cada uno. Hace tres años, era como un incentivo, para unir conocimiento y ponerle un montón el cuerpo, a revisar el *e-mail*, a hacer cuestiones de balance, de finanzas, de hacer la difusión. De ahí quedamos dos que estábamos un poco al tanto ...que podíamos unir todas las partes de Enjambre. Nos consultaban a mí y a Liza, la hermana de Cecilia (Luis, cooperativa Arcoíris, 2015).

A la salida de las organizaciones sociales y universitarias la asamblea quedó conformada exclusivamente por productores que decidieron aceptar el ingreso de productores individuales, con el consiguiente aumento de la membresía de la Red. La eliminación del requisito de ser un grupo para ser miembro productor fue también fue aplicada a los consumidores, aceptando que los nodos fuesen también familias o parejas. El sistema de los encargados se diluyó cuando ingresaron nuevos productores (mayoritariamente artesanos) dispuestos a participar. Los nuevos miembros comenzaron a realizar tareas operativas y a tener presencia en las ferias y reuniones. Dado que la organización no lograba funcionar bajo ningún cronograma de rotación se implementó un sistema de retribución por las tareas con una moneda virtual (el sistema se llamó “*hormiguitas*”):

I: ¿Y qué pasó con esos encargados?

E: Empezó a pasar que empezó a sumarse gente con pila y hubieron un montón de roles que empezaron a ser tomados y pasó que la guita sea repartida entre todos. Hoy no, en realidad, pero está siempre la idea de las hormiguitas. Cuando entré por tal tarea, vas al armado y son 8 hormiguitas, vas al reparto y son 7 hormiguitas, si vas a fraccionar azúcar son 3 hormiguitas. Entonces, con 10 hormiguitas podés sacar un paquete de yerba. Era como un crédito para sacar productos. Esto que te decía de la retribución de los 300 pesos, en realidad Liza no lo sacaba en plata, lo agarraba en productos.

I: ¿Por qué no siguieron?

E: En un momento nadie anotaba nada de cuántas hormiguitas tenían y cuánto retiraban, era tan informal o desprolijo, o no real, porque no había nada claro. Entonces la mayoría ni lo usaba. Casi nadie sacaba. El que quería cosas que lo saque al costo. ¿Viste que circulan dos planillas? La retribución en plata se dejó de hacer porque todos empezaron a poner el cuerpo (Luis, cooperativa Arcoíris, 2015).



No obstante este nuevo impulso, hacia fines de 2013 el sistema de retribución “*hormiguitas*” tampoco fue mantenido porque generaba confusión en la contabilidad y no garantizaba una dinámica de compromiso estable con las tareas. La contribución de los productores del AMBA en las tareas operativas, como necesidad para mantener el funcionamiento, pasó a ser un requisito excluyente para el ingreso de nuevos productores. El caso de Pablo, que pertenecía a un emprendimiento alimenticio (Crocante\*) conformado por dos personas al principio, ejemplifica que su ingreso a Enjambre no fue tan sencillo como había imaginado y pudo efectivizarse solo cuando se establecieron en CABA y sumaron a su emprendimiento un tercer integrante. En la primera reunión con Enjambre se les indicó la obligación de contribución y, en ese encuentro, se expresó el cansancio que provocaba en los miembros el hecho de contribuir:

E: Primero tuvimos un encuentro que no fue muy feliz, cuando estábamos en Quilmes.

I: ¿Por qué decís que no fue muy feliz?

E: Fuimos a reunión a presentarnos porque nos dijeron que fuéramos a presentarnos y ver qué onda. Fuimos y no hubo mucho lugar para un diálogo de ver si podíamos entrar o no y demás. Sino que enseguida se pusieron a resolver cosas de actividades propias, a las corridas. Y dijeron “bueno, acá hay que venir, acá hay que poner el cuerpo, hay que tal y cual”. Como nosotros sabíamos que había estas diferencias de porcentajes y que podías participar y que tu producto salga con un porcentaje y que si no participabas que tu producto salga con otro porcentaje. Nosotros íbamos con el planteo de que hoy en día no le podemos poner el cuerpo, nos gustaría ver la posibilidad de que el producto siga siendo económico, ir viendo a futuro. Y no hubo mucha posibilidad de dialogo respecto a eso (...) Después cuando nos mudamos a capital, al [Centro Cultural independiente] Hermanos\*, ya entró Pancho. Y cuatro, cinco, meses después entramos a Enjambre, después de esa primera reunión que no fue muy productiva. Estar en Hermanos era mucho más cerca, éramos tres en lugar de ser dos, podíamos ponerle más el cuerpo a Enjambre (Pablo, trabajador de Luciérnagas, ex miembro de Red Enjambre, 2015).

La experiencia del ingreso del emprendimiento Crocante muestra que Enjambre era una propuesta “*funcional*” para productores que residían y/o producían sobre todo en la CABA. Resultaba costoso participar en el caso de los emprendimientos distantes territorialmente y/o constituidos por pocos integrantes.

En los últimos dos años de la Red, durante la tercera fase (2014-2016) que se caracterizó por la declinación del número de nodos y de los participantes con respecto al total de productores, se volvió a plantear la modalidad de rotación para los repartos de los pedidos a domicilio. Esta rotación era obligatoria entre todos los productores del AMBA con los que existía una relación directa y se consideraban “*activos*” en su participación. Asimismo, se estableció una nueva modalidad de vínculo con los productores distantes -en su mayoría radicados fuera del AMBA- que denominaron “*padrinazgo*”. Cada productor

participante apadrinaba a un productor distante, cumpliendo el rol de conexión con la Red, para abastecer el inventario (*stock*) de sus productos y llevar al día las cuentas de sus pagos (figura 4).

**Figura n° 4: Localización geográfica de productores y consumidores y tipo de relaciones en el envío y entrega de productos – Tercera Fase 2014-2016-**



Fuente: elaboración propia. Nota: Las flechas indican el sentido de circulación de los productos. Las líneas enteras señalan una relación directa mientras que las líneas con guiones una relación mediada por otro actor.

En 2015 fue establecida una retribución para los feriantes (retenían el 20% de lo vendido ese día) y el pago del almuerzo para quienes realizaban el reparto y permanecían en un pequeño puesto de comercialización a la calle. A la vez, fue reinstalado el sistema de encargados de coordinación que asumieron algunas tareas como la difusión, recepción de planillas, inventario, contabilidad y pagos; dejando otras para la distribución y rotación voluntaria (como la realización del reparto de los pedidos, limpieza, la asistencia a reuniones de sedes de trabajo, entre otras). El principal resultado de esta dinámica fue mantener actualizada la información y la comunicación por la lista de correo electrónico interna, así como la contabilidad con los productores participantes y los nodos de consumo. Sin embargo, la reinserción de la modalidad de dos encargados con cinco horas de trabajo semanales no logró subsanar los inconvenientes principales generados por la falta de voluntarios e incumplimiento de tareas, inconvenientes que se repetían desde fases anteriores. La primacía de la libertad individual, la ausencia de sanciones al incumplimiento de compromisos y la exigua importancia de los beneficios como retribución a la contribución

en tareas voluntarias se destacaban como los principios que regían el comportamiento de los participantes. Durante la última fase, la participación decayó debido a la mudanza de algunos productores activos a ciudades alejadas del centro de la ciudad y a la caída en las ventas - asociada al contexto recesivo económico nacional- hecho que instó a varios miembros a buscar otras ocupaciones e insertar sus productos en otros ámbitos de comercialización. Los ocho participantes que quedaban en contacto por correo electrónico a inicios de 2017 decidieron no realizar más entregas de pedidos ni ferias en la sede del edificio donde operaban, por lo que la última fase con actividad comercial de la Red finalizó oficialmente en diciembre de 2016 (ver figura n°5 de las fases).

**Figura n° 5: Fases de modo de organización de la Red Enjambre (2006-2016)**



Fuente: elaboración propia.

La RE se había distinguido de otras experiencias que distribuían productos de la ESyS, como la CT Luciérnagas, por su rechazo a convertirse en una organización donde los miembros se dedicasen a la comercialización y no fuesen productores autogestionados. Las modificaciones aplicadas en las formas de organizar que se sucedieron en las tres fases descritas han sido accesorias dado que el principal recurso en la organización ha sido, en toda su historia, la contribución voluntaria de los participantes. Varios ex participantes de la Red han identificado a este principio como el origen de las dificultades recurrentes en la organización de tareas y en su coordinación. Estas dificultades se acentuaron en los momentos de menores contribuciones debido a la reducida disponibilidad de participantes, o a su salida, acentuando la carga de trabajo que asumieron los colaboradores responsables, lo que se vio agravado por la falta de información sobre los estados contables con productores distantes y la acumulación de deudas. La “*permanente crisis organizativa*”, como denominaron varios participantes y ex participantes al problema recurrente que producía malestar e inconvenientes en el funcionamiento general, condujo finalmente a la disolución de la Red en febrero de 2017.

## 7. ¿La permanente crisis organizativa o la primacía de los principios individuales?

Desde la perspectiva comercial, para la Red nunca fue un inconveniente la limitada oferta de productos ni la recaudación insuficiente para cubrir sus costos operativos. Regularmente han recibido propuestas de otros emprendimientos y organizaciones de la ESyS y, su oferta era similar en variedad a las cooperativas de distribución del AMBA, distinguiéndose la RE por su menor precio. Varios productores ofrecían también sus productos a través de estas distribuidoras, logrando así vender un mayor volumen. La RE no era el único canal de venta para los miembros, quienes diversificaban sus puntos comerciales porque la Red no lograba generar ingresos suficientes para cubrir el costo de vida ningún productor, por lo que “nadie vive de Enjambre” (Celeste, productora, miembro). Según Pablo (ex miembro), se debía a un problema del volumen de comercialización: “Enjambre no tiene una venta gigante como para sostenerte”. Por ello, para unos cuantos productores era simplemente un canal más.

El caso de esta Red permite distinguir la manera en que la práctica de una política horizontal puede generar tendencias contradictorias al consolidar un espacio de pertenencia, que resulta atractivo por sus implicancias para algunos productores y militantes, al tiempo que conduce a la desafección de otros -que pueden compartir algunos valores, pero demandan al mismo tiempo instancias de inserción en el mercado convencional-. La norma de la horizontalidad y el rechazo a las figuras -oficiales- de autoridad significaba para algunos emprendedores y consumidores una propuesta sin estrategia de crecimiento y, por lo tanto, sin espacio para su desarrollo comercial personal:

Lo que si te digo es que al cuarto o quinto mes que la asamblea no funcionaba, no había sustentabilidad, no había desarrollo económico y no había factores de poder para discutir y para definir... en el momento en donde es más importante tomar una cerveza antes que sentarse y decir “bueno ¿para qué estamos haciendo esto?” (Demían, ex miembro consumidor, cooperativista, 2014).

En la segunda y tercera fase, el mantenimiento de la dinámica sustentada en las asambleas como único método de toma de decisiones se debía a que la Red estaba compuesta por productores autogestionados individuales que reproducían lógicas de otros espacios como las ferias autogestionadas. La falta de experiencia de muchos miembros en organizaciones de producción colectiva y en movimientos sociales fue señalada como una dificultad tanto para organizar el trabajo como para planificar un crecimiento de la Red que le permitiese volverse el sostenimiento económico principal de los productores.

Hay una cuota de desorganización en todas las experiencias. Sobre todo, porque hay muchos productivos. Como lo forman distintas producciones hay un tema y es que es difícil ser productor y vender. Tenés que estar más organizado para producir y vender. Por ejemplo, la distribución a Crocante le llevaba a un montón de tiempo... nosotros buscábamos hacer contacto con las [cooperativas] distribuidoras, con todas las distribuidoras porque es cantidad y que ellos se encarguen de la venta. Más, que nosotros íbamos y estábamos en consignación y ahí hay mucho trabajo ya. En Enjambre hay una cuota de que son personas que no trabajan juntas cotidianamente, hay muchos productores individuales, hay una cuota de desorganización. Yo lo veo mucho en varias organizaciones y sobre todo que las personas que trabajan solas son más desorganizadas, les cuesta más lo colectivo. Yo creo que Enjambre tiene un poco de eso, porque no tienen la dinámica cotidiana de articular, de establecer objetivos de pensar división de tareas, de hacerlas, del compromiso con otros (Pablo, ex miembro, trabajador Luciérnagas, 2014).

El testimonio de Pablo -ex miembro del productivo Crocante que integraba la RE, hoy trabajador de la cooperativa de distribución Luciérnagas- indica que el lugar dado al principio de voluntad individual en la Red no ha resultado efectivo para coordinar las tareas de trabajadores independientes. Han sido sobrevaloradas las capacidades concretas de participación y de organización colectiva en torno a la contribución apoyándose en el tomar parte como motivación intrínseca, subvalorando el resultado de beneficiarse y su función en la “práctica de participación”. La planificación de tareas a largo plazo y la especialización en ese saber hacer (como las planillas de costos) no pudieron ser extendidas y se volvieron dificultades recurrentes. Los participantes con mayor antigüedad detentaban un cúmulo de conocimiento sobre las operaciones y funcionamiento de la Red que se asentaba en un saber práctico, no verbalizado, que habían aprendido en la experiencia e intercambio con otros participantes. No se procuró conformar un listado de pautas de trabajo y aunar los modos aprendidos, de modo que este saber era transmitido a los nuevos participantes de forma irregular. Una sistematización de la forma de trabajar exigía a su vez que los miembros con mayor conocimiento y experiencia adquirida dispusieran de tiempo, lo cual era limitante en los casos de quienes estaban implicados en varias otras actividades como, por ejemplo, quienes han sido encargados de coordinar durante la segunda fase o tenían mayor antigüedad:

El proceso de pasar la información nunca se llega a dar, y también por esto: Cecilia y Luis tenían mucha información y son personas que están en un montón de espacios y tienen mucha información sobre cómo hacer un montón de cosas. Y el proceso ese, de pasar la información, nunca se llegaba a dar. También por ser distintos productores individuales con distintas dinámicas, es difícil generar un plenario con todos (María, ex miembro, productora, 2015).

Esta dinámica organizacional que por un lado fue señalada como un motivo para abandonar la organización, por otro lado, fue visualizada como la necesidad de retención de

los miembros del grupo central. Dejar de participar activamente no ha conllevado en todos los casos el abandono de la Red, sino que algunos mantuvieron cierto nivel de contacto como miembros simpatizantes<sup>86</sup> por compartir sus principios y valores.

Formar parte se constituye a través de la presencia regular en la Red, en una relación cara a cara, y su reconocimiento está dado por la contribución regular cuando se realiza alguna tarea, al reunirse en encuentros sociales y al mantener la comunicación con otros miembros. Para hacer posible esta práctica de participación, en primer lugar, era necesaria la residencia próxima a la sede de la Red y, en segundo lugar, la adhesión personal a dos variables. Una de ellas era el acuerdo con su estrategia operativa (que repercutía en la acción de contribuir) y, la otra, el grado de adhesión a sus principios y valores (que refería a la acción tomar parte). La estrategia operativa refiere a la modalidad de comercializar y de organizar las tareas operativas -que aseguraban mínimamente el funcionamiento de la Red-. Esta se sustentaba, en todas las fases descritas, en dos puntos. Uno de ellos era la contribución voluntaria de los productores para la ejecución de las tareas y, el otro eran las vías de comercialización escogidas (los repartos a los nodos de consumidores y las ferias autogestionadas).

La adhesión a los principios y valores da cuenta de un compromiso subjetivo que, para ser continuo, requiere de un soporte cotidiano provisto, en este caso, por las tareas del reparto y envío de pedidos y la comunicación. La escala de la Red permitía a quienes participaban regularmente reunirse periódicamente, compartiendo los espacios de decisión, distribución y organización. Asimismo, la repetición del contacto entre los miembros durante la realización acciones en común ha permitido la construcción de lazos de reciprocidad y amistad entre varios de ellos. Así, las ferias de comercialización representaban un ámbito de recreación, diversión y socialización y, el participar en ellas, permitía beneficiarse al experimentar, a nivel personal, un momento de distensión. La feria no era valorada principalmente por su función comercial sino por su función social y política. Para los participantes, permitía acercarse y reproducir el objetivo de construir otros vínculos de producción y consumo. Considerando el tipo de relación con las dos variables de adhesión hemos delineado cuatro perfiles de mayor o menor participación de los miembros.

---

<sup>86</sup> Algunos productores han dejado de contribuir regularmente debido a que sus emprendimientos personales y/o asociativos han crecido y les demandan mayor dedicación horaria. Sin embargo, en los casos en que permanecen en contacto por correo electrónico, se encuentran con los miembros participantes en reuniones sociales o en ferias y siguen siendo considerados miembros activos por parte del núcleo de participantes debido a su mutuo sentimiento de simpatía y amistad.

Distinguímos que la participación como una práctica regular que requería como precondición estar de acuerdo con los principios y estrategias que se ejercen en la asociación. Esta comunión era el basamento de la membresía activa y, por el hecho de compartir repetidamente espacios de trabajo, permitía desarrollar relaciones de compañerismo y amistad. Este tipo de membresía permite distinguir los miembros activos que denominamos participativos (cuadro 7, cuadrante I) que constituyen el grupo central que hace posible el funcionamiento de la Red dando forma a un grupo operativo y coordinador de las actividades (algunos son representados con funciones directivas aunque no sean reconocidas oficialmente). Su trabajo en común ha permitido construir fuertes lazos de reciprocidad entre sí, constituyéndose, a la vez, como grupo de pertenencia y afectivo.

**Cuadro n° 7: Perfiles de participación de los miembros según acuerdo con la estrategia operativa y tomar parte según principios y valores**

		<i>Tomar parte a través de principios y valores</i>	
		<i>Positiva</i>	<i>Evasiva</i>
<b>Contribución estrategia operativa</b>	<i>Acuerdo</i>	<b>I</b> Participativo: Miembro activo/ directivo	<b>II</b> Utilitarista: Miembro crítico
	<i>Desacuerdo</i>	<b>III</b> Simpatizante: Miembro implicado	<b>IV</b> Indiferente: Miembro no involucrado

Fuente: elaboración propia.

La coherencia de este perfil de miembro con los valores de la organización se expresaba en el interés por el intercambio y la comunicación con los consumidores -en las ocasiones de entregas de pedidos y en las ferias-, así como en su preocupación por la recepción y valoración de los productos por parte de estos. En el caso de los productores individuales, en la ejecución de las tareas operativas, estos miembros reforzaban su auto-identificación como artesanos y el rechazo al modo de trabajo en organizaciones “grandes” y “burocratizadas”. Su representación del oficio artesanal se caracterizaba por la producción a pequeña escala, con variaciones y detalles personales en los productos, a veces adaptados al consumidor, y la comercialización de manera directa por parte del productor<sup>87</sup>. Varios miembros con este perfil han pasado por diversas prácticas de militancia en asambleas populares (de movimientos sociales ambientales, de vivienda y de ferias

<sup>87</sup> La mayoría de los productores individuales que eran miembros participativos elaboraban sus productos considerando los gustos y/o necesidades del consumidor que se los encargaban, decoraban los envoltorios de manera diversa y estaban atentos a los comentarios valorativos de sus compañeros de la Red.

autogestionadas) y transitado cortos períodos de participación en movimientos sociales organizados jerárquicamente o en partidos políticos. Este perfil disenta con la dinámica de las organizaciones guiadas por direcciones con jerarquía vertical y estricta división del trabajo. A este perfil se corresponden también los productores que dejaron de participar por razones materiales como, por ejemplo, su mudanza a otra localidad.

El segundo tipo de perfil que resulta del análisis corresponde al miembro “utilitarista”. Representa un caso minoritario de miembros que mantenían una posición crítica sin comprometerse con los principios y valores de la Red ni como sus máximas de comportamiento (cuadrante n° II del cuadro 7). Su posición utilitarista dentro de la organización se expresaba de una manera discreta en un acuerdo con la estrategia operativa en tanto les permitía una inserción para satisfacer sus necesidades (por ejemplo, un canal de venta) sin exigirles un compromiso exclusivo. Su baja implicación en la cultura de la organización y la ausencia de un involucramiento en tomar parte en la persecución de sus objetivos políticos de construcción de relaciones de solidaridad en el intercambio económico son la expresión de dicho perfil. El caso de Lalo es representativo de este tipo de membresía. Su pertenencia no se sostenía por la adhesión subjetiva a todos los principios y valores sino por una conveniencia en el acuerdo comercial. La Red le permitía a Lalo comercializar su producción de baja escala -sin una obligación contractual ni de volumen- y también, al involucrarse en su funcionamiento regular (la contribución mínima exigida en la tercera etapa era realizar un reparto por trimestre), se beneficiaba de una reducción en la cuota del porcentaje de contribución por sus ventas.

El tercer tipo de perfil caracteriza a los miembros que no contribuían en sus actividades regulares porque no subscribían a la estrategia y estructura de organización de la Red pero se identificaban implicados en su proyecto al compartir el núcleo de valores y principios. A estos miembros los identificamos como simpatizantes de la Red, ya que defendían sus ideales al formar parte pero no participaban contribuyendo ni tampoco accedían a beneficios por su involucramiento. Son representativos los casos de los productores individuales que ofrecían libros, películas y plantas (cuadrante III del cuadro 7).

Por último, el cuarto tipo refiere a los indiferentes, los miembros que no desarrollaron un involucramiento ni a través de la acción de tomar parte ni por sus contribuciones con el proyecto de la Red (menos aún podían acceder a beneficios valiosos). El perfil corresponde a los casos de consumidores y productores, que habiéndose acercado a la Red (por simpatía,



interés en sus productos o como posibilidad de canal de ventas) mantuvieron una relación muy esporádica y lejana y/o terminaron abandonándola. Es el caso de algunos productores y consumidores que se han relacionado con la Red por un vínculo de amistad, relaciones políticas o por conveniencia comercial pero que no desarrollaron un sentimiento de pertenencia que los incluya. Sus diferencias personales con los principios guía y sus críticas a la estrategia operativa son barreras que impiden que practiquen una membresía participativa. Por ejemplo, los casos de Demián y Leonardo demuestran opiniones negativas sobre la utilidad en la organización cotidiana del principio de democracia horizontal y la ausencia de una estructura vertical de responsabilidad y de autoridad. También el principio de autonomía política ha sido cuestionado por tener efectos de ineficacia para generar un crecimiento social permitiese articulaciones comerciales con otras redes, cooperativas y ferias. Este tipo de interpretación se corresponde con una pertenencia lábil debido a la contradicción con los ideales nucleares de la Red.

## **8. ¿Un consumidor ideal para un productor participativo?**

La concepción de consumidor ideal compartida por los integrantes de la Red era correspondiente a un actor crítico, con conciencia de que el consumo es una elección racional con arreglo a valores, en este caso, los de la ESyS (siguiendo la tipología sobre la racionalidad de la acción social de Weber, 2004). En esta relación de consumo la elección de la Red sería el resultado de los valores que los adherentes profesaban al tomar parte y conllevaba una práctica de contribución. Consumir a través de la Red era, además de una acción social, una acción política y cultural que se diferenciaba en la práctica de las formas dominantes de intercambio porque implicaba acciones de contribución que no eran exigidas al consumir productos de supermercados. Por ejemplo, se solicitaba contribuir mediante la donación de envases de mermeladas y porta-huevos, de bolsas de arpillera, además de colaborar con los gastos del envío del flete -hasta fines de 2016 había sido voluntario-. Asimismo, para hacer un pedido a la Red se requería completar una planilla entre una semana y diez días antes de la entrega, combinar un horario de entrega con antelación, esperar el pedido en un rango de dos a tres horas, hacer el pago con cambio en efectivo contra-entrega y transportarlo en bolsas que no eran provistas por la Red. Los consumidores a veces no estaban dispuestos a lidiar con estas circunstancias que les generaban contratiempos y podían incurrir en tensiones con los productores participativos (ver recuadro n° 1).

## Recuadro n° 1: La coordinación de la entrega a consumidores - Relato de cuaderno de campo (2015)

En el edificio Nuevo Horizonte se halla el depósito principal de la Red Enjambre. Un día miércoles en el cual se realizaba una de las dos entregas mensuales de los pedidos a los nodos eran cuatro los miembros presentes a las diez de la mañana. En una hora habían armado los canastos con los productos disponibles y estaban esperando que lleguen dos emprendimientos con los productos que faltaban para completar los pedidos y poder cerrar la cuenta final para cobrar a cada nodo. Uno de ellos realizaría la entrega de pedidos en el flete contratado, lo cual implica realizar el cobro a cada nodo. Sol -una productora- se sentía frustrada y enojada porque dos consumidoras de dos nodos la habían tratado mal por teléfono. Sol estaba encargada de realizar el día anterior los llamados a los referentes de cada nodo para combinar y confirmar el horario de entrega. El día anterior, cuando Sol llamó a una referente de un nodo para informarle que la entrega sería a alrededor de las 15hs, ésta le respondió agresivamente que no podía estar para recibirlo a esa hora. El día de hoy otra referente de otro nodo llamó al celular de la Red a las 14:40hs para quejarse porque hacía 40 minutos estaba esperando el pedido y debía salir. En ese momento estaban Sol, Valentina y Celeste almorzando, se pusieron a buscar la planilla de ese nodo donde figuraba -escrito por la referentes y responsable del nodo- que el pedido podía realizarse de 14 a 16:30hs. Valentina estaba enojada: “¿Por qué se queja? Si tenía un problema que lo avise antes en la planilla”.

*Celeste: La gente no se compromete. Piensan que es como comprar en Coto que te lo lleva a tu casa. Esto no es un supermercado. La gente no valora todo el trabajo que hay detrás. Si esta mujer se enoja y no entiende, que no compre más. Nosotros siempre tenemos otras formas también de entrada o intercambio, yo vendo en el Ministerio de Industria, tengo otros, si querés llamarlos, clientes. No es sólo la Red mi fuente.*

Al organizar el itinerario del recorrido de la entrega de pedidos Sol había llamado el día previo a los referentes de cada nodo de consumidores:

*Sol: Yo los llamo el martes a la noche cuando ya armamos el itinerario del flete y les digo más o menos a qué hora vamos a pasar. Pero igual ya todos saben que es entre las 13.30 y las 18hs, si alguno tiene un problema puede ponerlo en la planilla o pasarlo a buscar por acá, o por el Cafecito Verde.*

*Valentina: Armamos el recorrido en base a los que tienen un inconveniente en el horario. Y si no podés quedarte a esperar el pedido, no pidas. ¿En verdad queremos a esa gente? No, que no pida más (...) Entendemos que la primera vez quizás no entendieron bien cómo funciona todo, la dinámica...*

*S: Hay que hacer una editorial el mes que viene diciendo esto, para que la gente entienda todo el laburo que hay del armado y que respeten nuestro esfuerzo. Nuestro compromiso y que si no le gusta que le compren a otra.*

*V: Yo le compraba a Campo Ecológico\* y me clavaba todo el día esperando. Estaba horas o tenía que decirle a otra persona que asuma mi compromiso, pedirle a Josué, mi compañero, que se quede a esperarlo. Pero bueno, ya cuando pedías papas y no te traían, te traían otras cosas, dejé de pedirles.*

Sol cuenta que anteriormente, esa mañana, había llamado a esta misma consumidora para avisarle que debido a que el productor de las tartas había tenido un inconveniente, le ofrecía llevárselas el día siguiente especialmente. Sol concluyó que “la mina ya estaría enojada y por eso nos llamó”, pero, a pesar de ello, Celeste advirtió que “nada justifica el maltrato”.

*S: Esta vez hay varios productivos que no mandaron [sus productos pedidos] y nos sabemos si van a mandar en estos días.*

*C: Marcos de las tartitas se está mudando y si sabía que no iba a llegar debería haberlo dicho antes, no hoy a las 13hs. Vos sabés que no llegás si te estás mudando.*

Para el tipo de productores con perfil participativo la participación en la Red era motivada también por expectativas sobre una relación de comunicación recíproca con los consumidores. Las situaciones de maltrato, o agresión, que se suscitaban en las conversaciones con los consumidores, como también el sentimiento de desinterés por parte de éstos, les afectaba y generaba malestar. Esta sensación de malestar, a veces se expresaba con enojo y tristeza. Sus expectativas se vieron frustradas respecto a la relación que se mantenía con los consumidores no obstante su intención personal. A las mujeres jóvenes más participativas e implicadas en la organización, como Sol, Valentina y Celeste, les inquietaban las respuestas agresivas o de desinterés de los consumidores como también el comportamiento de los miembros utilitaristas e indiferentes (como se expone en el recuadro n°1). Eran interpretados como actos de negligencia y descortesía respecto al esfuerzo que realizaban, además de reparar en la falta de compromiso con el proyecto colectivo en acciones como ausencias de los representantes de emprendimientos productivos en las asambleas, el no pre-aviso ante faltantes de productos para las entregas y las llegadas tarde para el armado de pedidos.

Esta diferencia entre el ideal sobre el funcionamiento y su desarrollo concreto engendraba frustraciones en los miembros participativos más comprometidos. En general, la comunicación no ocurría como se anhelaba ya que los formatos establecidos para la interacción no favorecían la participación e integración de los consumidores, por lo que no puede concluirse que esto pueda atribuirse exclusivamente a un desinterés de su parte. Cuando los consumidores, en pocas ocasiones, han enviado sugerencias o han realizado comentarios durante las entregas, estas situaciones han sido comentadas en la asamblea pero no propiciaron un diálogo con ellos. La configuración de la Red, en cierto sentido hacía incompatible la adhesión a los valores y, a la vez, la modificación de algunas formas de estructurar, asumir y distribuir las tareas. Un ex miembro participativo ha sido preciso al respecto: “ese discurso no ayudaba a ser autocrítico” (Pablo, trabajador de Luciérnagas).

En una ocasión no fueron realizados los llamados a los consumidores un día antes de las entregas y algunos consumidores al recibirlos reaccionaron con sorpresa porque no los esperaban (una persona dijo que los esperaba el sábado; otro, el jueves, por ejemplo). Ante esta situación, los productores participativos condenaron tanto el comportamiento del productor que se olvidó de realizar los llamados previos como a los consumidores por su pasividad en el acto de consumo y por no haberse comunicado ellos mismos:

Si la gente se queja de que no la llamaron para avisarles del pedido también ellos pueden llamar. Si no te llaman, llámá. Si no, somos siempre nosotros siempre emisor y, ellos receptor (Sol, productora independiente, 2015).

La dinámica de solicitud de los pedidos y la forma de entrega está explicada en el texto informativo que se envía con el correo electrónico mensual a los consumidores donde se establece que serían contactados en los días previos a la entrega. Así, la reacción de los productores participativos remarcó las tensiones que provocaba su propio modo de organización y la respuesta ante el incumplimiento de la planificación por parte del consumidor en tanto que receptor. Esta situación expresa también las dificultades de organización interna. Muestra, por un lado, que el ejercicio de los roles en las tareas operativas -como los llamados- descansa sobre la responsabilidad personal ya que el grupo no implementaba controles sobre el cumplimiento de las tareas ni tenía previstas alternativas o la aplicación de sanciones. Por ejemplo, cuando un productor ofreció un producto que no pudo llevar al día de la entrega (el caso de Marcos citado en el recuadro 1) no recibió ninguna observación personal. A fin de evitar la confrontación entre miembros y mantener un discurso de consenso, en la siguiente la asamblea mensual se solicitó que los productores notificaran en los casos que no llegasen con sus productos al horario del armado de los pedidos, para evitar demoras en el reparto.

Los días que se realizaba la entrega de pedidos eran la ocasión para que los productores comentasen los intercambios y los roces o anécdotas que encontraban en su vínculo con los consumidores. En una ocasión, Celeste y Valentina hablaron sobre los consumidores de un nodo, Mariela y Hernán. La caracterizaban a Mariela como una persona fastidiosa, que se equivocaba regularmente al enviar a otra dirección de correo electrónico la planilla del pedido. Una vez, al recibir el pedido, Hernán le comentó a Valentina que, en su opinión, deberían hacer cambios en el formulario para que resultase más fácil completar la planilla del pedido. Valentina le respondió que él mismo podía escribir esa sugerencia en un correo electrónico y que también se acercase personalmente a las reuniones para proponer ese cambio. Valentina se quejaba luego de que Hernán nunca se acercó a conversar a la Red, ni a reuniones ni a ninguna feria, reforzando su percepción de que los consumidores “*no se comprometen*”. Sin embargo, la sugerencia que él realizó no fue recibida como una contribución al proyecto de la Red y la invitación realizada por Valentina no fue inclusiva ni flexible: para comentar sobre la dinámica de la Red había que estar dispuesto a contribuir, presentarse personalmente y enviar un correo electrónico.

## 9. ¿Productores comprometidos en la transformación de las relaciones de venta?

Los miembros participativos compartían una expectativa positiva acerca de la capacidad de la Red para transformar las relaciones en torno al intercambio, la producción y el consumo. Parte del programa de acción se plasmaba en la editorial que enviaban junto a la difusión de los productos de cada mes en la que se presentaba una reflexión cuya temática variaba entre un análisis sobre sucesos de política nacional o una crónica de sucesos y novedades de la Red o de movimientos y organizaciones sociales -en algunas ocasiones vinculados a la ESyS-. La ausencia de respuestas o comentarios de los consumidores y otros productores a la editorial mensual se correspondía con las actitudes vinculadas a los perfiles indiferentes y utilitaristas antes explicados.

Los integrantes del tipo participativo resentían, además, que se hacían cargo de responsabilidades que no les correspondían como, por ejemplo, responder ante los consumidores cuando un producto faltaba o presentaba problemas de calidad. Esta situación, no prevista como parte de las responsabilidades a asumir, demandaba un mayor esfuerzo de parte de los miembros participativos y provocaba un desgaste personal y grupal:

De hecho, nos pasó que a veces hacemos una crítica los que estamos activamente. Con las cervezas esas sí fueron explosivas, las abrían y salía toda la espuma, así, mal. Después nos terminaron diciendo [los productores] que era la primera tanda que sacaban. Y nosotros súper preocupados para poder hacerles una devolución a esa gente que la había comprado. Haciéndonos cargo. Y está bien que nos hagamos cargo, porque somos un grupo, un colectivo, pero no era la responsabilidad, una falla, de los que estábamos ahí dando la cara. Pero tampoco podés obligar a todas las personas a que se comprometan de la misma manera, pero ¿cómo responder o hacernos cargo de eso cuando en realidad podemos cubrir una parte y otra parte no? (Celeste, productora individual, 2014).

La repetición de estas situaciones, que daban cuenta del trabajo tedioso involuntario que realizaban los miembros del tipo participativo, aumentaba la carga de trabajo no retribuido por la organización ni reconocido por el resto de los miembros como una contribución. El comportamiento de los productores que no se hacían responsables de las tareas colectivas ni de responder ante inconvenientes de su propia producción era interpretado como un acto de violencia hacia los participativos. Estos productores desinteresados (que agrupaban a varios de los tipos “utilitarista” y “simpatizante, pero sobre todo a los “indiferentes”) no encarnaban el modelo ideal de productor “participativo” anhelado. Su desinterés por las cuestiones operativas y el abandono de su responsabilidad ante sus propios productos engendraba un sentimiento de ofensa en los productores

participativos. Dada la inexistencia de un reglamento, no estaban previstas sanciones ante el incumplimiento de responsabilidades de parte de los miembros. Sin embargo, el incumplimiento reiterado de un emprendimiento de cervezas a comunicarse y responder ante inconvenientes con sus productos dio lugar a su expulsión por la asamblea<sup>88</sup>, tras varios intentos de contactarlos.

El ejercicio de la autonomía individual era eje de discusiones y de reclamos cuando amparaba comportamientos de desinterés y ausencia de contribuciones que dificultaban la ejecución de las tareas operativas. No obstante ello, su primacía por sobre toda obligación o compromiso hacia el colectivo restringía la aplicación de sanciones que podrían haber promovido una mayor participación. La primacía del principio de la libertad y autonomía individual para asumir cualquier compromiso con la Red, en la ausencia de un reglamento, en la práctica conspiraba contra el funcionamiento equitativo en la distribución de la carga de trabajo. La candidatura voluntaria y espontánea para asumir algunas tareas consideradas trabajo tedioso (Hughes 1962) y rotar en ellas era exigua y por ello quienes las habían asumido en algún momento se sentían obligados a continuar realizándolas -a pesar de querer ser relevados- para que quedaran sin cumplirse y evitar mayores inconvenientes. Las actividades tediosas no eran valoradas por la mayoría de miembros no participativos ni tampoco eran evaluadas como generadoras de un rendimiento económico para la Red<sup>89</sup>. Esta situación provocaba que los miembros participativos con mayores responsabilidades se percibiesen poco apoyados por el conjunto y afectados por una sobrecarga de trabajo. Los productores utilitaristas y los indiferentes, mantenían una baja participación por lo que, en algunos casos, ignoraban la carga de trabajo que los otros habían asumido y pensaban que esa responsabilidad era asumida por placer y/o interés personal y que no les representaba una carga. Cuando las tareas fueron abandonadas por los voluntarios, quienes constituían el grupo central discutieron la necesidad de implementar formas de garantizar su ejecución mediante, por ejemplo, recompensar ese trabajo (por medio de horas retribuidas a los encargados o las “hormiguitas”). Este grupo, en situaciones de ausencias de voluntarios o inconvenientes urgentes, regulaba la cooperación en las tareas y su autoridad social tenía

---

<sup>88</sup> La expulsión consistió en no comercializar más sus productos.

<sup>89</sup> No se ha calculado la contribución en valor, por ejemplo, de la tarea de fraccionar el azúcar en las ventas generales. Menos aún, el aporte de las tareas que no se traducen en productos, pero que permiten realizar la comercialización, como realizar los llamados a los consumidores previamente al reparto de pedidos.

efectos al interior de él fomentando el compromiso temporal -y extraordinario - para cumplimentar las tareas pendientes o que habían sido abandonadas a último momento.

## **10. Una comunidad: entre la amistad y el liderazgo**

Los acuerdos base del consenso para la toma de decisiones en la asamblea se fueron constituyendo en los encuentros para el armado, el reparto de pedidos y en las ferias. En dichos encuentros interactuaba un grupo informal conformado por seis miembros del tipo participativo que constituyeron el grupo central<sup>90</sup>. Éste funcionaba como el grupo de referencia para el resto de los miembros de la Red, cumpliendo un rol a la vez coordinador y operativo. Su interacción frecuente y su afinidad en ideas y códigos de comunicación han sido los fundamentos de este grupo que se conducía como una comunidad moral al interior de la Red. La comunidad moral se constituye y reproduce compartiendo ideas y valores y recursos en un marco de co-presencia. La comunidad tiene una dimensión de cercanía y a partir de sus vínculos sociales profundos cimienta su cohesión (Hinkelammert y Jiménez 2009; Nisbet 1996). Este grupo central alcanzó un nivel de auto-reconocimiento en base a sus valores e ideas en común, los cuales dieron forma a su fuerza normativa sobre el comportamiento de sus integrantes. La forma comunitaria incluía, como contracara de su cohesión, relaciones sociales de control y mecanismos represivos que; tal como indicó Durkheim (1993), son fruto de la solidaridad mecánica. El volumen importante de la densidad de la conciencia colectiva determina un “efecto de pensamiento grupo” que refuerza su propio universo simbólico y atenta a la expresión de la disidencia. De esta manera, el grupo central de miembros participativos ha logrado ser un conjunto cerrado y unitario, imponiéndose en las discusiones en los espacios de debate y planificación de la Red. En las asambleas de la Red, esta comunidad funcionaba como edificadora de la principal base de consenso y como una barrera ante propuestas opuestas a los principios oficiales (como, por ejemplo, en el citado caso de la propuesta de cambiar el trato hacia los consumidores como clientes de un comercio o “*niños*”). El universo de propuestas posibles debía ser concurrente dentro del marco de los principios y valores compartidos por el grupo central que actuaba como censor y juez. De esta manera, el grupo se comportaba como un clan (Bion 2014; Anzieu y Martin 2000), por su posición común, cerrada y defensiva que

---

<sup>90</sup> Sus miembros eran Celeste, Sol, Valentina, Aimé, Pedro y Luis.

negaba la posibilidad de que coexistiesen posturas divergentes a la forma que consideraban legítima de formar parte y aplicar los principios y valores.

Asimismo, el reconocimiento y reafirmación en el discurso de estos miembros de que la asamblea era la única fuente de las decisiones colectivas representaba un mito en la organización. Este mito, portador de ideas movilizadoras y creencias grupales (Enriquez 2003), sobreestimaba la dinámica de participación directa en la asamblea y negaba el valor de los intercambios informales en los espacios de encuentro o las actividades cotidianas como situaciones sociales de construcción de consensos y de reafirmación de un sentido compartido. Esto se comprende, por una parte, debido al interés en defender los ideales y, por otra, se explica en la dificultad de las personas para reconocer que en la práctica la norma era privilegiar la palabra de unos sobre otros, de los líderes informales y miembros del clan ante el resto, bajo un vínculo de fidelidad.

Existen diversos factores y circunstancias por las cuales una persona desempeña un papel de liderazgo en una organización o grupo. En el caso de la RE, se han identificado condiciones estructurales y propiedades subjetivas que coadyuvan a ejercer dicho papel. En primer lugar, la disposición de tiempo para reunirse, trasladarse, participar en varias actividades y, preferentemente, vivir cerca de los lugares que son sede de la Red y desplazarse entre ellos. En segundo lugar y a fin de poder mantener una relación fluida de comunicación con los otros miembros, el acceso al correo electrónico era un recurso crucial (la conexión a Internet en el hogar era una ventaja) dado que era el medio más importante de comunicación interna y con los actores relacionados. En tercer lugar, las características interpersonales como la actitud de escuchar y comprender a los otros, además de manifestar en el discurso propósitos inclusivos y positivos. Solo dos personas del núcleo de participativos que detentaban estas características disponían de los recursos para destacarse como referentes. Estas personas eran Luis y Celeste, quienes ejercían un comportamiento que guiaba y fomentaba la participación de manera no coercitiva, expresando en sus acciones una forma de liderazgo invisible (Anderson 1990). Su estilo de liderazgo era de tipo situacional participativo (Hersey, Blanchard, y Natemeyer 1979) dado que promovía la delegación y autonomía de los miembros dentro del marco de principios que eran aceptados en la Red (ver recuadros de perfiles n° 2 y 3).



### **Recuadro n° 2: Perfil de miembros participativos – Luis (2015)**

Luis (37 años) es hijo de una ama de casa y de un obrero constructor, creció en el partido de San Isidro en Buenos Aires y estudió varios oficios y disciplinas: electricidad, un año de licenciatura en sociología y, otro, en medio ambiente (UBA). Trabajó en el sector de construcción, en una fábrica y también condujo un programa de radio sobre ecología en una emisora autogestionada y alternativa. Vive con su pareja en un barrio cercano a las sedes de la Red. Desde 2011 es trabajador y socio de la cooperativa de trabajo Arcoíris que elabora productos de limpieza e higiene, en la cual trabaja 8hs de lunes a viernes y funciona en un centro cultural autogestionado. Esta cooperativa consta de cinco socios y es participante de la Red desde sus inicios. Luis es su representante en la Red desde su ingreso como socio, por lo que es una de las personas que en 2016 tenía mayor experiencia en ella. Él mantiene el vínculo entre la cooperativa y la Red por interés personal en la propuesta política de construir vínculos de reciprocidad en la economía. Debido a la carga horaria en la cooperativa y a su participación en una organización cultural autogestionada no dispone de tiempo para ocuparse de actividades presenciales de la Red durante el día. Realiza las entregas de los productos de Arcoíris a la Red los días que se reparten a domicilio los pedidos sin poder quedarse a conversar o a participar del puesto de comercialización de la tarde. Sin embargo, es un participante activo en la lista de correo electrónico, en las asambleas, en las reuniones de coordinación de la sede de la Red y en los plenarios anuales, dado que todas ellas tienen lugar luego de las 19hs. Otros miembros activos destacan que Luis es un referente en la Red, resaltan que conoce su historia y todas las tareas operativas (fue uno de los encargados de coordinar en la fase II). Además, domina conocimientos avanzados de informática que aplica en tareas clave como programar las plantillas de cálculo de los pedidos, el sitio de Internet y la lista de correo interno. Su opinión es respetada por su experiencia y compromiso en la Red, así como debido a su implicación en otros espacios autogestionados.

### **Recuadro n° 3: Perfil de miembros participativos – Celeste (2015)**

Celeste (35 años) es una productora independiente de mermeladas y confituras, se recibió de psicóloga (UBA) y trabajó para una dependencia estatal. Su familia reside en otra provincia y han financiado sus estudios en CABA. Es soltera y comparte el alquiler de una vivienda con un hermano menor en la CABA. Además de participar de la RE y vender sus productos en otras ferias y organizaciones, trabaja dos días a la semana como coordinadora de un proyecto autogestionado de re-inserción laboral (el Cafecito Verde) y otros dos en un bar -gestionado por una cooperativa de trabajo-. Además, realiza documentales sobre temáticas de exclusión social. Fue una de las últimas personas en integrarse a la Red, en 2014, como parte del grupo de artesanas que se conocieron en la feria de Caballito y fueron invitadas a unirse por otras participantes. Rápidamente se estableció como una referente por sus características de líder participativa y no coercitiva. Su presencia era constante y regular, con su estilo de propiciar el diálogo sostenía un discurso en torno a la Red como un proyecto colectivo colaborativo. Si bien rechazaba cumplir un rol de dirigente, llevaba adelante numerosas iniciativas y se destacaba como figura referente en la Red y hacia afuera. Los vínculos de trabajo los ha reforzado con lazos de amistad en varios casos:

*Celeste – En las asambleas del Pasaje siempre somos Luis y yo. Cuando está en capital se queda Aimé, pero si no, no viene especialmente [desde el interior de Buenos Aires]. Tendríamos que rotar, igual está bueno que esté alguien que ya viene porque hay algunos manejos que hay que conocer para hablar. Igual, la otra vez no me quería volver a quedar sola.*

*I- Qué bueno que lo pudieron hablar, no es fácil [Hubo una conversación por correo electrónico]*

*C- Es que nos queremos, hay mucho amor, con algunos tenemos más lazos, pero hay buena onda con todos. No es que nadie va a andar pensando mal del otro, especulando con que éste en realidad... por eso está bueno decir desde dónde uno puede aportar, en qué puede estar y si le pasan cosas que hacen que no pueda estar. Y algunos quizás lo sabíamos, pero no podíamos decirlo.*

Otros dos miembros participativos, Pedro y Aimé, demostraban su compromiso en tareas operativas regulares, respondiendo ante los imprevistos y emitiendo opiniones ante las consultas. Sin embargo, dos situaciones restringían su dedicación presencial a la Red y sus posibilidades de devenir líderes de referencia: por un lado, sus otros proyectos profesionales y de educación terciaria, por el otro, su residencia fuera del AMBA. El caso de Pedro (34 años), detentaba características carismáticas para constituirse como un líder que propiciase el desarrollo autónomo, no era imperativo y se mostraba pro-activo para contribuir ante las responsabilidades. Se desempeñaba como co-responsable de un proyecto colectivo de cuidado y educación de niños donde coordinaba talleres y actividades gastronómicas. Por su parte, Aimé (30 años) había privilegiado su proyecto de formación profesional universitaria e inició un nuevo emprendimiento productivo fuera del AMBA. Formar parte de la Red ha sido performativo en ideas y prácticas para ambos. Pedro y Aimé representan casos en los cuales los intercambios entre los productores han influenciado en la reflexión sobre los propios consumos y propiciado el cambio de hábitos alimenticios y de producción. Por ejemplo, Pedro ha reconocido la influencia directa de compañeros la Red en la decisión de incorporar materias primas orgánicas en la elaboración de los productos que comercializa y en su propia alimentación.

Estos cuatro perfiles de miembros participativos comparten un modo de comprender el mundo y una identidad colectiva en la Red que se sustenta en su práctica de la participación, al tomar parte mediante la adhesión a sus principios y valores y, la aceptación y contribución con la estrategia comercial. En tanto que integrantes del grupo central actúan como una comunidad moral cuya identidad colectiva es reforzada, por ejemplo, en la defensa de la Red como un proyecto diferente al de las cooperativas de distribución de productos rechazando además la adscripción a partidos políticos y la participación en sus ferias. Además, sus vínculos interpersonales son alimentados en las reuniones sociales y los encuentros reiterados debido a las actividades de la Red. Su fuerte cohesión grupal lo ha constituido como una comunidad cerrada por una frontera que rechaza el ingreso de miembros que no respeten su modo de organizarse y de ejercitar los principios y valores de la Red. Este comportamiento termina impugnando a las personas que no se adaptan a estas normas y la defensa de la estrategia operativa asegura las condiciones para la reproducción de la escala de la Red y, en definitiva, el poder de dirección y decisión de este grupo. En su interacción, evitaba el conflicto directo y la divergencia y se orientaba a alcanzar decisiones consensuadamente, como la única manera legítima. De esta manera, la cohesión grupal

reforzada en la práctica y en el discurso generaba su aislamiento en tanto que comunidad y, si bien compartía actividades culturales y ferias con otras organizaciones, no establecía con ellas alianzas comerciales, productivas o vinculaciones políticas. La norma de la cohesión grupal como marco del sostenimiento y distinción del grupo central y participativo de la Red edificó un encierro que determinó su fragilidad como organización para sumar voluntarios y/o transformarse ante la dificultad de garantizar su funcionamiento.

## **11. Reflexiones sobre la participación, la deserción y la disolución de la Red**

Los valores fundacionales de la Red constituyeron una fuente de motivación para comprometerse con la organización, pero no fueron suficientes para asegurar una acción colectiva constante y organizada. El compromiso en los proyectos colectivos se construye en primer lugar desde un nivel de adhesión personal a los valores y principios (“tomando parte”), pero también requiere, en segundo lugar, del acuerdo y la adopción de sus estrategias operativas (para contribuir y beneficiarse). Estas determinan las contribuciones necesarias para el funcionamiento operativo de la organización, volviéndose en este caso, un deber su prestación para acceder a los beneficios.

En tercer lugar, en casos como la Red Enjambre, donde la escala es reducida y las relaciones interpersonales juegan un papel central, el compromiso de las personas debe ser concordante con el propio del grupo dirigente, en este caso el grupo central y sus líderes. Dicha concordancia permite generar los mecanismos y prácticas cotidianas necesarias para sostener en el tiempo las acciones que implica una práctica participante (tomar/formar parte, contribuir y beneficiarse). La escala de nueve emprendimientos productivos, con asambleas animadas de entre diez y quince personas promovía la constitución de esta comunidad moral. Su comportamiento de tipo comunitario cerrado generó una fuerte representación e identidad a su interior y promovió su homogeneidad rechazando ideas y comportamientos divergentes.

Así, las personas que deseaban construir proyectos políticos y económicos a través de estrategias para alcanzar mayor escala comercial se enfrentaron a un orden establecido que rechazaba su propuesta amparados en los valores que podían defenderse y ser alcanzados en una escala productiva pequeña. La apelación a la coherencia de una práctica participante de parte de los productores se oponía al trabajo lucrativo –como se lo identificaba en las cooperativas distribuidoras- y a las alianzas con fines comerciales, lo que preservaba la escala reducida de la Red.

Se ha observado que las razones para abandonar la Red variaron de acuerdo con el tipo de perfil de membresía y su práctica participante. Cuando no se formaba parte de la Red por la adhesión a los valores y principios como principal motivo, el abandono era el resultado más probable (miembros indiferentes y utilitaristas). En cambio, las razones que han llevado a miembros de perfil participativo a reducir su participación y hasta a abandonar la Red no encuentran razón en diferencias con el programa político y los principios hegemónicos. Las desafecciones han sido resultado de la propia lógica institucional donde la exigencia de contribución, junto con el trabajo tedioso, no era compensada por la retribución de un beneficio económico que permitiese satisfacer sus necesidades individuales.

La retórica del lenguaje democrático de la Red evocaba una organización de militantes sociales aunque su funcionamiento se sostenía en vínculos intra-comunitarios. En lugar de mantener un arraigamiento militante y despersonalizado se regía por una lógica doméstica que reposaba en los vínculos interpersonales y afectivos. La fuerza de la cohesión grupal instaba a que la salida de los miembros participativos fuese vivida como una decisión forzada por razones materiales dado que, por el contrario, una salida por razones políticas o de divergencia con la estrategia comercial habría manifestado una traición a los ideales. Con relación a las razones de participación regular, la principal descansa en la práctica de los valores dentro del grupo social y en el marco del programa político que representa la Red. La participación ha sido practicada sobre todo al tomar parte y contribuir, relegándose la acción de beneficiarse en términos materiales (“nadie vive de la Red”). Cuando, hacia fines de 2016, el cansancio generado por la contribución, al hacerse cargo de las tareas tediosas, superó los beneficios del disfrute e implicó reducir los tiempos de ocio y entretenimiento personales y grupales en los ámbitos de encuentro, la práctica de participación dejó de contar con la respuesta de su base social principal. Aunque el tomar parte se había reforzado en la comunidad moral -en su identidad grupal-, por sí solo no bastaba para sostener el funcionamiento operativo de la Red en el largo plazo. Este desequilibrio en la tríada de acciones de la práctica de participación ha llevado a que el “*desgaste*” de los miembros participativos por la elevada carga de trabajo tedioso desencadenara la disolución de la Red a inicios de 2017. La disolución como Red no implicó que los miembros participativos renunciaran a sus ideales e identidad compartida como comunidad. Por ello, planificaron actividades durante el 2017 para recaudar dinero y saldar las deudas pendientes con productores distantes (sobre todo, preocupados por los constituidos por movimientos sociales campesinos e indígenas).

**TERCERA PARTE**

**LAS COOPERATIVAS COMO ESPACIO DE  
TRABAJO Y PARTICIPACIÓN**

## **CAPÍTULO 5**

### **De la recuperación al compromiso asociativo: el caso de la empresa recuperada San Martín**

#### **1. Presentación**

El análisis del estudio de caso que se presenta en este capítulo se focaliza en las diversas formas de expresión del compromiso de los asociados a la cooperativa como ejemplo de “prácticas de participación” en las organizaciones. A partir de una referencia a su origen como ERT se describe el contexto laboral y las funciones que desempeñan los trabajadores como asociados a la CT San Martín. Son analizados la estructura y dinámica organizacional adoptada y los principales desafíos que plantea el trabajo de producción y de gestión. Estos aspectos permiten dar cuenta de las condiciones en las cuales tienen lugar las formas que adquiere el compromiso y los perfiles de participación de los trabajadores.

##### **1.1. Orígenes de la Cooperativa San Martín (SM)**

La cooperativa San Martín se formó en diciembre de 2001 por iniciativa de un grupo de trabajadores de la empresa Zoldi\*, localizada en un barrio del sur de la CABA. Esta empresa, de origen familiar, fue fundada en 1923 en el centro de la ciudad y en la década de 1960 se estableció en el taller actual en el sur. En sus inicios se ocupaba de la impresión de material para la industria farmacéutica. En los años 1980 llegó a emplear cincuenta trabajadores y se posicionó en el segmento de producción de libros de arte. Su funcionamiento fue continuo hasta mediados de la década de 1990, cuando su producción se vio afectada por el ingreso de importaciones y, al igual que otras PyMEs del sector, se enfrentó a dificultades de distinta naturaleza que afectaron su competitividad.

En el 2001 la planta de personal se componía de diecisiete personas de las cuales diez estaban asignadas a la producción, cuatro a la administración y tres se desempeñaban en cargos directivos. La fragilidad de la empresa se hizo evidente en el segundo semestre de 2001 cuando comenzaron a reiterarse retrasos en el pago de los salarios a los trabajadores de producción y asistentes de la administración, que ya habían tomado conciencia sobre los

problemas financieros del taller y las dificultades del propietario para revertir estas condiciones. En ese año, el único propietario solicitó la quiebra preventiva y los trabajadores se movilizaron para tomar conocimiento de la situación. Frente al pedido de quiebra y las deudas salariales uno de los trabajadores se vinculó con Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina Cooperativa Ltda. (IMPA), por ser la empresa que conocía que había transitado por una situación similar hasta que cambió su gestión y se identificó como empresa recuperada. A partir de ese contacto, un pequeño grupo de trabajadores de Zoldi preparó la documentación requerida para conformar una cooperativa de trabajo que permitiese continuar con la producción, respaldándose en la experiencia de participación que un miembro había adquirido en una cooperativa de construcción de viviendas y en una mutual de servicios vinculada con el sindicato. Así, en diciembre de 2001, los trabajadores iniciaron gestiones para la conformación de la cooperativa y esta decisión fue adquiriendo mayor consenso hasta que en los primeros meses de 2002 no tuvieron dudas sobre la adopción de una forma de organización colectiva como la única salida para no hallarse en el desempleo. A inicios de 2002 el personal se había reducido a siete trabajadores que cumplían funciones en el área de producción, uno en administración y continuaban los tres cargos directivos.

En abril de 2002, ante el intento del propietario de trasladar fuera la principal máquina impresora con que contaba el taller, los trabajadores de producción junto con el asistente administrativo impidieron que un mecánico concretase su desmontaje y permanecieron en las instalaciones vigilando el patrimonio (en particular la maquinaria) para evitar una maniobra de vaciamiento. A partir de reiteradas consultas con un juzgado, los trabajadores tomaron conocimiento de que la empresa se encontraba en convocatoria de acreedores y que por una maniobra elusiva adoptada por la patronal y el síndico las máquinas de mayor valor no habían sido incorporadas al inventario oficial.

Esa situación fue desencadenante de la permanencia en la fábrica durante siete meses, al tiempo que los trabajadores se entrevistaban con funcionarios y dirigentes políticos e intentaban reanudar la producción de manera autogestionada. Durante ese periodo sostuvieron algunas de sus necesidades personales gracias al apoyo de organizaciones barriales como un centro de jubilados, próximo a la sede del taller, la asamblea barrial, partidos políticos de izquierda y estudiantes, además de la cooperativa IMPA. En los inicios, el sindicato (FGB) no manifestó su apoyo a la recuperación de la empresa de manera explícita por considerar poco viable la autogestión en el marco de una crisis económica

generalizada. La opción sugerida fue que los trabajadores intentaran la estrategia clásica de negociación con el dueño.

Cabe señalar que las primeras fuerzas políticas que se aproximaron para apoyar los reclamos de los trabajadores fueron partidos políticos de izquierda, acercándose a las instalaciones más de cuatro, cuyas estrategias de movilización y manifestación pública disientían de las que sostenía la dirección del sindicato. Los trabajadores de Zoldi, ya conformados en cooperativa, no adhirieron a las opciones propuestas por estos partidos (la estatización de la empresa, por ejemplo) ni aceptaron la incorporación de los militantes partidarios como actores en sus asambleas.

Al actuar con prescindencia del sindicato y de los partidos políticos buscaron también el apoyo de otros actores de la comunidad desarrollando con ellos fuertes lazos que aún perduran. Este apoyo fue crucial para evitar el desalojo decidido por el juez de la quiebra en mayo de 2002. La presencia de vecinos y trabajadores de otras empresas en similar situación en la puerta del inmueble para impedir la entrada de la policía al taller y la resistencia de los trabajadores al desalojo lograron influir en la posterior decisión judicial que autorizó la permanencia en el taller para custodia de las instalaciones mientras durase el litigio; aunque sin otorgar el permiso para trabajar. En esta etapa, los trabajadores fueron asesorados por un abogado recomendado por la empresa IMPA que actuaba como defensor del MNER. Por esas gestiones se logró presentar en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires un proyecto de ley para reanudar la producción y evitar el cierre del taller. Por Ley N° 882 sancionada en septiembre de 2002 se declaró de utilidad pública y sujeto a ocupación temporaria por un plazo de dos años el inmueble para el funcionamiento de la cooperativa de trabajo formada por los ex trabajadores de la empresa Zoldi. Esta ley también estableció sujetos a expropiación los bienes intangibles incluidos marcas y patentes y los bienes muebles existentes en el predio.

En el año 2004 al lograrse la promulgación de la ley de expropiación definitiva (Ley 1.529) se disipó el riesgo de desalojo y la cooperativa quedó habilitada para continuar con la producción y comercialización. Esa situación condujo a que los trabajadores de SM aseverasen que se trató de la primera imprenta recuperada proveniente de la quiebra de una empresa de propiedad privada. En este aspecto SM se diferenció de otras experiencias de la



industria gráfica, como las cooperativas Centenario y Lúdica, procedentes de procesos de reconversión de empresas estatales<sup>91</sup>.

A partir de la recuperación de la actividad del taller la cooperativa logró ser reconocida por organismos públicos, organizaciones políticas y culturales como una entidad de producción y de inserción socio-educativa y cultural. Ha sido también destacado su papel entre el cooperativismo y las ERT: fue uno de los primeros miembros del MNER, participó en varios encuentros nacionales e internacionales de ERT, instó a la constitución de la Red Cíncel e integró otras federaciones de cooperativas de trabajo que adhieren a COOPERAR. Ha recibido a investigadores, docentes y estudiantes de universidades nacionales y extranjeras que desarrollaron estudios e investigaciones sobre temas socio-laborales y también ha participado en talleres públicos sobre temas de salud, seguridad e higiene, animación grupal y gestión. Frecuentemente es invitada a reuniones promovidas por entidades públicas de economía social y cooperativismo, como también a las que desarrollan organizaciones educativas y culturales, sindicatos y agrupaciones políticas.

El programa socio-político de la cooperativa tiene como eje el apoyo y promoción de procesos de recuperación de empresas y proyectos autogestionados integrados por trabajadores. La cooperativa colabora con acciones de formación y capacitación laboral, actividades educativas y culturales en la comunidad; por ejemplo, a través de la creación de un bachillerato popular, un centro cultural, una biblioteca popular y un centro de archivo universitario. Los contactos de la industria, por otra parte, dan cuenta del entramado productivo que existe entre talleres de una misma actividad, por medio de proveedores, clientes, trabajadores y el sindicato. La cooperativa es reconocida como empresa y entidad política en los distintos campos de acción que atraviesa (económico-comercial, socio-cultural y político).

El taller, al conservar la actividad gráfica, representa la continuidad con el pasado, pero también una fractura, por su recuperación a manos de los trabajadores. Esta fractura es valorada por movimientos estudiantiles y militantes de agrupaciones políticas debido a su carácter disruptivo y por representar un sistema socio-económico alternativo. Desde el inicio de la gestión en manos de los trabajadores el taller, en tanto que organización productiva-económica, se ha insertado en otro campo: el político. Por ello, los contactos interpersonales

---

<sup>91</sup> Sus casos fueron mencionados en el capítulo 3 sobre la Red Cíncel.

que se fueron consolidando a partir del 2002 en el ámbito político, así como la proyección de una imagen de cooperativa solidaria con los trabajadores y con causas sociales, han sido fuente de nuevos contratos y oportunidades comerciales<sup>92</sup>.

## **2. Los espacios de trabajo**

La cooperativa SM está emplazada en una zona en que predominan depósitos industriales, galpones y talleres junto con algunas viviendas bajas. El espacio que ocupa, ubicado entre un laboratorio químico y una vivienda particular tiene una superficie de 912m<sup>2</sup>, con un frente de 20 metros y un fondo de 45. Se trata de una construcción de principios del siglo XX, que tiene valor patrimonial por ser una pieza de estilo racionalista. Su fachada, decorada con líneas verticales, posee ventanas altas y un mural pintado luego de la recuperación que ilustra un conjunto de trabajadores y grupos en actitud de protesta.

Se ingresa a la fábrica por un acceso principal que conduce al patio de descarga de materiales y productos y a dos salas donde se ubican aulas en las cuales funciona el bachillerato popular. En el área se encuentra además un centro de archivo universitario (en convenio con la UBA), el comedor, la cocina y dos baños. Desde el acceso principal se llega al taller atravesando una puerta de dos hojas. La dimensión de éste es de 30 metros por 70 y el techo tiene una altura mayor que el resto de los ambientes (equivale a dos plantas y media). A la derecha del acceso, una escalera conecta con la planta superior que se utiliza esencialmente como depósito de la actividad económica y, en menor proporción del espacio, la cooperativa ha cedido en préstamo una parte para una sala de actividades culturales y una pequeña oficina con una biblioteca popular gestionada por el centro cultural y el bachillerato.

En el taller se desarrollan las actividades de producción, encuadernación e impresión, en espacios dispuestos a lo largo de la planta baja (figura 6). Esa disposición se mantiene del mismo modo que en la firma anterior. La gestión iniciada por los trabajadores modificó principalmente los espacios asignados a las oficinas y dispuso que el taller de producción continuase en función de la ubicación de la maquinaria instalada.

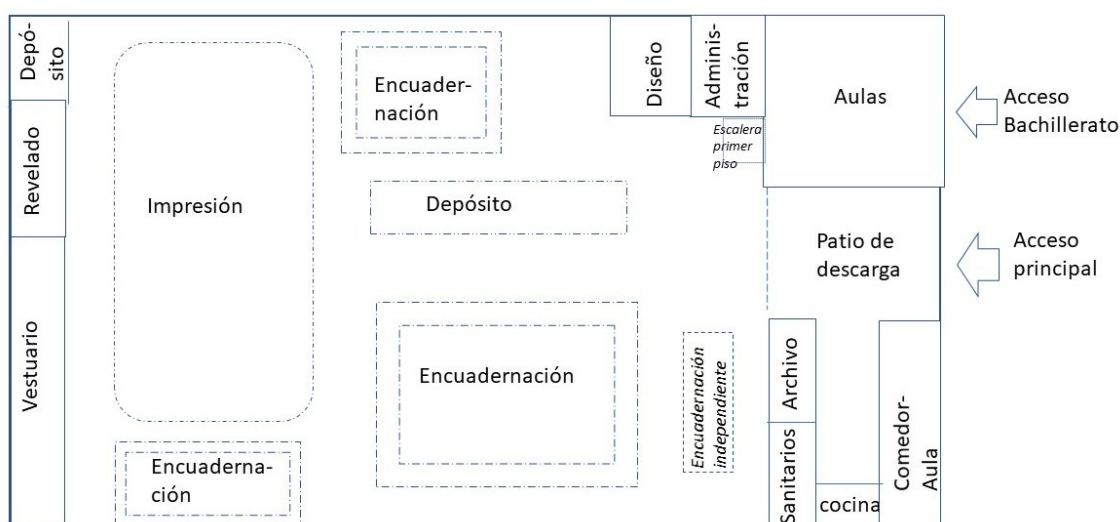
El taller incluye un área cerrada, dividida en dos oficinas que se comunican por una gran ventana. La primera oficina está asignada a la administración; cuenta con la línea

---

<sup>92</sup> Por ejemplo, imprimen productos para agrupaciones estudiantiles de la UBA, material didáctico de varias universidades nacionales, de sindicatos y organizaciones políticas, entre otras.

telefónica de la cooperativa, uno de los medios principales de comunicación con los clientes y proveedores y dos escritorios con computadoras. De manera contigua, se encuentra una pequeña sala con caja fuerte y baño. La segunda oficina corresponde, al área de diseño y pre-impresión. El equipamiento es una mesa para diseño y una computadora de libre acceso, usualmente utilizada por profesores del bachillerato, por un vecino del taller, los hijos de los trabajadores y otros conocidos<sup>93</sup>.

**Figura n° 6: Plano ilustrativo de la planta baja de la cooperativa San Martín con indicación de áreas de trabajo**



Nota: figura ilustrativa, demarcación de zonas de trabajo y accesos. Las líneas continuas representan espacios físicos delimitados, mientras que las líneas discontinuas áreas de trabajo.

El área de encuadernación se halla distribuida entre ambos laterales, su equipamiento se halla concentrado del lado este con dos máquinas dobladoras, dos mesas de trabajo, una encuadernadora-abrochadora automática de ocho cuerpos, una guillotina estándar (de corte unilateral) y otra trilateral, dos máquinas cosedoras y dos entapadoras. Del lado oeste se halla la dobladora más moderna, y la guillotina electrónica al costado del sector de oficinas. Dentro del espacio de encuadernación hay una porción del espacio, alrededor de 5m<sup>2</sup>, en préstamo a dos trabajadores autogestionados (los hermanos Giménez). Este sector de trabajo, independiente de la gestión de la cooperativa, cuenta con dos máquinas propias y utiliza una de las mesas auxiliares de trabajo.

<sup>93</sup> En 2016 recibieron nuevas computadoras como parte de un subsidio nacional solicitado anteriormente. Fueron instaladas en esta sala a modo de acondicionar un espacio para brindar cursos de diseño. Las interacciones en torno a su uso y recepción fueron posteriores al trabajo de campo realizado por lo que su análisis ha quedado fuera de esta investigación. No obstante, en 2017 se realizaron visitas y entrevistas informales en las cuales no fue manifestado un cambio relevante en el uso y actividad de esta sala.

Al fondo del taller se hallan en línea las tres máquinas impresoras *offset*. Cada una es operada por dos trabajadores, un maquinista impresor a cargo y un ayudante. Detrás de estas se encuentran los vestuarios y la sala de revelado, que es operada por casi cualquier trabajador, excepto por la única socia mujer.

En el taller, hay alrededor de diez máquinas de impresión y encuadernación en desuso debido a su antigüedad y/o desperfectos técnicos y, entre pilas de papel almacenado, una camioneta averiada, que –según los socios- no puede ser retirada porque pertenece a los bienes expropiados para la cooperativa por la Ley 1.529. Hay varias máquinas pequeñas que realizan operaciones de encuadernación y tres antiguas máquinas impresoras que no se utilizan, pero se guardan con el objetivo de montar un pequeño museo.

Los espacios de trabajo están generalmente cubiertos de papeles, con libros y revistas terminados y en proceso de elaboración, y rodeados de palés (*pallets*) con más productos en elaboración. El taller de trabajo es bastante oscuro, y cuando están en actividad las impresoras y las dobladoras el ruido es constante. Además, predominan en el ambiente olores fuertes debido al uso de bencinas, tintas, pegamentos y compresores que utilizan gasolina.

### **3. Actores del taller y entramado de relaciones**

Desde sus inicios, como se ha mencionado, la cooperativa comparte y presta algunos sectores del inmueble, así como también herramientas y máquinas a estudiantes, militantes, vecinos y otros trabajadores. El uso compartido de estos espacios y bienes refleja tanto sus contactos profesionales y comerciales en el ámbito de la industria, como la vinculación que mantiene con actores sociales.

Algunos vínculos que mantiene con otros actores de la industria gráfica se sostienen por motivos de solidaridad. Es el caso de una emprendedora independiente que desprovista de recursos para su trabajo utiliza gratuitamente el espacio del taller. Por su parte, algunos de los proveedores y clientes de la antigua empresa, mantienen lazos comerciales y solidarios con la entidad otorgando condiciones favorables de financiación y adelantos de pago cuando realizan los encargos. Estas relaciones reflejan el entramado solidario que ha desarrollado la cooperativa en torno a las transacciones económicas. La inserción y participación de SM en un segmento del mercado gráfico se realiza a través de relaciones comerciales, sociales, políticas y laborales. Como taller gráfico, continuador de una empresa con una larga

trayectoria y amplia experiencia entre los competidores, ha podido preservar una parte de sus relaciones comerciales como proveedor y cliente. Aunque algunas relaciones han mantenido continuidad a lo largo del tiempo, han sido socialmente resignificadas. Este entramado de relaciones, que permite la reproducción de su actividad económica, se refleja en una red social de vínculos profesionales (Granovetter 1985) que se amplió, por ejemplo, con sindicatos, partidos de izquierda, organizaciones públicas y culturales, así como con otras entidades de la ESyS.

Los contactos interpersonales conformados a partir de actividades económicas y de orden cultural y político facilitan la inclusión de nuevos trabajadores en la entidad o su inserción laboral en actividades conexas. Esta red social ha permitido el ingreso de nuevos asociados a la cooperativa. Por ejemplo, la emprendedora que suele realizar encuadernaciones en el taller recomendó a un familiar para que realizara *changas* en la cooperativa y en el curso del tiempo se asoció para trabajar desde hace más de seis años.

Asimismo, estudiantes del bachillerato popular y de escuelas técnicas realizan pasantías en el taller y pueden acceder a las máquinas de menor complejidad del sector de encuadernación y pre-impresión -bajo la supervisión de un trabajador-. El acceso a las máquinas por parte de personas ajenas a la cooperativa no suele generar interferencias en las actividades de los operarios con mayor experiencia y antigüedad, sino que afecta a los menos calificados porque son quienes las utilizan con mayor frecuencia. Los permisos que la cooperativa concedió a terceros, bajo acuerdos informales, para utilizar sus instalaciones no están pautados (en términos de horarios, modalidad de uso, consumo de insumos etc.) y, en ocasiones, afectaron la programación del trabajo. Las interrupciones en la actividad causadas por terceros son justificadas como parte de la relación de solidaridad recíproca con la comunidad (bajo la lógica del don, retomando el concepto de Mauss 2009) cuando es el caso de estudiantes o grupos con fines sociales, trabajadores de otra ERT, o se trata de un emprendimiento autogestionado.

### **3.1. Los socios y sus funciones productivas y políticas**

La cooperativa está integrada por catorce trabajadores (trece socios y otro en proceso de asociación). De ellos, cinco son fundadores y ocupan los cargos principales en el CA. De los fundadores uno falleció, otro se jubiló y el tercero se distanció por motivos económicos y trabaja en una empresa en relación de dependencia.

El presidente de la cooperativa (Gerardo, 55 años) ha ocupado ese cargo desde la fundación, anteriormente se desempeñaba como ayudante de impresión, con más de veinte años de antigüedad en Zoldi en el momento de la recuperación, y había sido delegado sindical en la FGB. Fue elegido presidente tanto por su experiencia gremial, como por su militancia social y también debido a su actuación como administrador de una cooperativa de construcción de viviendas y una mutual de servicios sociales. Sus funciones como presidente son de orden institucional, comercial y político ante organismos públicos y privados. Su desempeño como representante político ha sido diligente en el MNER y en organizaciones defensoras de las ERT y del cooperativismo de trabajo. Formó parte del grupo fundador de la Red Cíncel de la cual es presidente de su CA desde el 2007. Por ello, ejerce funciones de representación en ambas organizaciones y su función como maquinista impresor de *offset* en SM ha sido cubierta por otros trabajadores. En ocasiones puede actuar como mecánico en la reparación de máquinas del taller que presentan baja complejidad.

El secretario de la cooperativa, Lionel (40 años), está a cargo de tareas administrativas, de atención comercial, pagos y presupuestación. Llevaba diez años de trabajo en Zoldi cuando se produjo la quiebra y se desempeñaba como asistente administrativo. A partir de la recuperación continúa en esa área como responsable. Ha sido el único fundador que se dedicó exclusivamente a esa tarea y permanece en el cargo por la idoneidad demostrada que brinda confianza a sus compañeros fundadores.

Por su parte, el tesorero, Elías (55 años) con veinticinco años de antigüedad en Zoldi, había sido delegado gremial del sindicato FGB y se desempeñaba como asistente de impresión *offset*. Actualmente colabora con la presupuestación, realiza tareas como jefe del taller, está a cargo de la diagramación de pre-impresión y es oficial guillotínista. Es el miembro del CA con mayor presencia y dedicación a las tareas de producción en el taller.

Los otros dos socios fundadores no ocupan cargos como consejeros, Bernardo (60 años) es oficial de encuadernación y César (55 años) oficial maquinista de impresión *offset*, quien anteriormente fue síndico. Desempeñan su función desde hace veinticinco años en los mismos sectores de trabajo que ocupaban en Zoldi. Su participación formal como miembros del CA es limitada ya que no se encuentran interesados ni se involucran en conocer o intervenir en los aspectos administrativos y en los acontecimientos políticos que pueden implicar a la cooperativa. Su compromiso con la organización se centra en el cumplimiento

de sus obligaciones laborales en la producción. Actualmente, son dos socios no fundadores quienes ocupan el cargo de síndico y síndico suplente.

### **3.2. Los nuevos socios: destinados al taller**

De los nueve trabajadores actuales asociados a partir de 2004, cinco cuentan con entre seis y doce años de antigüedad en SM. Su promedio de edad (42 años) es menor que el del grupo fundador (55 años). El resto, con una antigüedad en SM de entre un año y medio y tres años, representa el grupo más joven y su promedio de edad es el más bajo (37 años).

Tras la recuperación de la empresa en 2002, los primeros en incorporarse fueron los hijos de los trabajadores, pero solo uno de ellos se ha quedado y se desempeña aún como asistente de impresión. El resto de los trabajadores no fundadores ingresaron por contactos en la industria (2), institucionales de la cooperativa (3), y de origen político (2). Sólo un trabajador se acercó espontáneamente a solicitar un puesto de trabajo.

La función de estos trabajadores en la producción se distribuye entre cargos de asistentes con baja calificación y oficiales maquinistas. En la mayoría de los casos, se trata de jóvenes cuya idoneidad en el oficio fue limitada en el momento de su ingreso, aunque posteriormente fueron formados en actividades operativas. Los más jóvenes han sido incorporados para formarse en el oficio y/o porque detentaban algunos conocimientos técnicos: uno es hijo de un fundador, otro ha sido pasante de una escuela técnica y el tercero se acercó por interés en la dinámica de la autogestión. Las personas mayores de cuarenta años, sin experiencia en el gremio (sobre todo en el oficio gráfico) habían transitado problemas de reinserción laboral. Se trata de tres socios que contribuyen a fortalecer el objetivo de inclusión social de la cooperativa y han internalizado el valor de la solidaridad como guía de acción.

Los perfiles socio-profesionales de los asociados y las responsabilidades asignadas ilustran la política de integración que ha conducido el ingreso a la cooperativa a lo largo de los últimos catorce años. Así, la orientación solidaria que SM ha privilegiado en cuanto al ingreso de los trabajadores ha sido corroborada con la incorporación de personas como hijos de socios desocupados (y sin experiencia), trabajadores de mantenimiento de Zoldi que se acercaron luego de la recuperación y, ex empleados de talleres gráficos cerrados y/o en proceso de recuperación. Los nuevos socios no han desempeñado cargos en el CA hasta el

momento<sup>94</sup>, aunque su participación política se corresponde con el tomar parte en la Asamblea de socios.

Para los fundadores, proteger la composición social de la cooperativa constituye una estrategia para asegurar su perdurabilidad, y este es un aspecto de atención continua. Por ello, en primer lugar, han facilitado el ingreso de personas de confianza como familiares y, luego, de trabajadores especializados recomendados, aunque sin compromiso sindical. Han concluido en la dificultad que presenta el incorporar nuevos trabajadores a las empresas recuperadas: “el que no la pasó [la recuperación] es más sindicalista... Los cinco la recuperábamos por el trabajo en sí. Ahora se calcula más por la plata que otra cosa” (Elías, socio fundador). Esta mirada sostiene que los nuevos asociados no comprenden la exigencia de tiempo de trabajo extra que requiere la cooperativa sin ser retribuido como puede suceder en una empresa privada. De esta manera, la base de sostenibilidad de la cooperativa se corresponde para los fundadores, con la lógica del don, opuesta a la lógica del capital. Por ella se explican y se entienden las relaciones de intercambio en base a la reciprocidad, siendo guiadas por valores que permiten establecer alianzas entre los actores (Caillé 2007). Aunque pueden estar involucrados intereses económicos (como obtener un puesto de trabajo, incrementar los ingresos, acceder a una obra social, entre otros) no prevalece el intercambio utilitarista característico de la lógica del capital. La lógica del don implica las acciones de dar, recibir y devolver, estableciéndose una relación basada en una obligación mutua a futuro.

En las entrevistas se ha subrayado el contraste entre el interés de los no fundadores y la tendencia a privilegiar la lógica del capital, priorizando especializarse en los puestos de trabajo que permiten mejores ingresos y beneficios:

E: No podés tomar delegados [en la cooperativa]. Los delegados te cambian el pensamiento de la empresa.

I: Pero ustedes eran delegados.

E: Sí, pero nosotros armamos la cooperativa. A IMPA casi la quiebran cuando se metieron unos nuevos (Elías, socio fundador, 2015).

Desde la perspectiva que ilustra Elías, los ingresantes sin experiencia en las cooperativas también suelen identificar al CA con la figura patronal y plantean frecuentemente demandas de tipo sindical. Los nuevos socios pueden representar una

---

<sup>94</sup> Algunos han sido síndicos o vocales; pero son cargos que en la práctica no toman parte de las decisiones del CA.



amenaza o “peligro” para la sostenibilidad de la cooperativa porque no comparten la “visión” de los fundadores basada en la lógica del don que sustenta y remarca las contribuciones por sobre los beneficios.

El contraste entre orientaciones y perspectivas de asociados nuevos y de fundadores ha sido identificado frecuentemente como característico en varias ERT. Representa un “hecho social normal” -si seguimos la propuesta teórica de Durkheim 2003- en tanto que fenómeno repetitivo y específico de estas organizaciones. En general, los nuevos trabajadores son convocados por los socios fundadores para cubrir un puesto vacante, cuando se incrementa la demanda y/o en el marco de una estrategia de expansión que implica el uso de más mano de obra<sup>95</sup>. En una primera instancia de la relación predomina de manera oficial la capacidad de decidir de la parte contratante (la cooperativa), más allá de los motivos o aptitudes de cada caso. En una segunda instancia, con la admisión del trabajador como socio luego de cumplido el período de prueba, la relación formal cambia al regirse bajo la norma prevaleciente en la lógica del gobierno cooperativo. Sin embargo, persiste la diferencia de perspectivas como parte de la discrepancia que puede surgir en torno a la posición y la distancia entre los directivos y los representados. A su vez, al hecho de que los puestos directivos han sido siempre ocupados por los fundadores, se adiciona un tipo de representación que unifica y confunde conducción con antigüedad, recuperación de la empresa y fundación de la cooperativa. La estratificación entre los socios, como resultado de la antigüedad y del posicionamiento en la dirección política (como miembros del CA), limita la formación de grupos informales entre fundadores y no fundadores y, entre los involucrados en la gestión y los no interesados.

Sin embargo, las diferentes representaciones sobre las relaciones de poder entre socios en torno al gobierno de la cooperativa no se traducen en un obstáculo para la producción. El conjunto de los trabajadores coopera en el taller para contribuir con la producción y la mayoría comparte momentos de distensión que ayudan a sobrellevar la monotonía del trabajo y, en algunas ocasiones, evitan el enfrentamiento directo y personal.

---

<sup>95</sup> Para el ingresante, su interpretación coincide con la situación legal, en primer lugar, que ha sido contratado bajo una relación de dependencia por la cooperativa. Si fue convocado expresamente por la necesidad de cubrir un puesto, la cooperativa lo ha seleccionado y contratado (a prueba durante tres meses, renovables una vez para luego decidir su ingreso como socio o el fin de la relación contractual); por lo que este mecanismo no es muy distinto del de otro empleador. En el caso de San Martín han existido también casos de personas que se han acercado a pedir trabajo y cuya contratación y luego admisión como socio es explicada por la política de solidaridad de los asociados. Para los ingresantes, luego del período de prueba y su admisión, quienes los han contratado se convierten oficialmente en sus compañeros-socios. No obstante, ello no significa que accedan a iguales posibilidades de influenciar y decidir en la gestión colectiva y que no sigan percibiéndolos como sus empleadores.

Empero, en conjunto no constituyen un grupo primario entendido como un grupo pequeño caracterizado por la asociación y la cooperación personales y directas (Cooley 1902; Roy 2006) ni tampoco comparten un ideal común en la persona de sus dirigentes. En las empresas, los grupos constituyen el centro de sociabilidad y hace tolerables las dificultades y las tareas monótonas, además de desarrollar referencias comunes de identificación. En este caso de estudio, las referencias comunes de identificación se vinculan con el oficio y las orientaciones personales hacia la gestión, no con figuras personales.

En el taller, los tres socios jóvenes, sin lazos familiares con los fundadores, constituyeron a su vez un pequeño subgrupo basado en la defensa de la autonomía para ejecutar sus tareas, interesándose en la planificación y expresando la voluntad de participar en la dirección económica de la cooperativa. El rango etario y su situación familiar similar (solteros sin hijos) los reúnen en su localización en el “mundo de la vida” (Luckmann 2008) a partir del cual proyectan su carrera profesional y su involucramiento en la cooperativa. Su proyección se asienta también en su arraigamiento en el oficio. Ejercer un oficio por el que tienen preferencia y se puede desarrollar bajo relaciones de autoridad no coercitivas constituyen los principales factores que explican su permanencia en la organización. La remuneración no es fuente de satisfacción intrínseca (Herzberg, Mausner, y Snyderman 2011), no forma parte de los motivos para permanecer en la organización ni para involucrarse en su dirección. Al contrario, si la remuneración es estimada insuficiente genera insatisfacción con la organización, y puede ser motivo de salida, pero no se vincula con la actividad del ejercicio del oficio. La orientación a tomar parte o a tener peso de influencia en la dirección de la organización junto con la preocupación por mejorar sus contribuciones (a través del trabajo) no provienen de intereses puramente materiales sino de su proyección profesional en la organización, basada prioritariamente en el progreso en el oficio y en el arraigamiento en el colectivo.

#### **4. La jornada: tensiones entre la autonomía y el consenso**

Desde la recuperación de la empresa se consensuó entre los socios modificar el inicio de la jornada laboral y desarrollarla entre las 8hs y las 17hs, con entre cuarenta y sesenta minutos para el almuerzo colectivo. La diferencia con el modelo anterior radica en el trabajo en un solo turno (en lugar de dos) y la designación de un sitio y horario para almorzar juntos (una ex oficina de los directivos que fue transformada en comedor de día y de tarde se utiliza

como aula del bachillerato). Desde la recuperación, el almuerzo se convirtió en un espacio de encuentro y discusión y han contratado a un comedor popular vecinal un servicio diario de viandas. El taller como ámbito de la producción se transforma en ocasiones de cumpleaños, o al finalizar la semana laboral, en un espacio de distensión que se comparte también con terceros que los visitan (clientes, proveedores, colegas de otros talleres, estudiantes y militantes).

Al recuperar la empresa, los trabajadores decidieron desactivar el reloj de fichaje y que el ingreso y cumplimiento de la jornada constituyera un compromiso personal con el colectivo. Sin embargo, en la práctica, los horarios de trabajo y pausas son flexibles porque no se lleva un control, no se impiden las salidas tempranas ni suelen aplicarse sanciones por incumplimiento -aunque esto genere tensiones-. Si bien se permite adaptar la jornada a la cantidad de pedidos diarios, la regulación de la autonomía para administrar los horarios es fuente de discrepancias. El comportamiento habitual es el ingreso entre las 8 y 8:30hs, quien llega luego suele excusarse con los fundadores que dirigen el CA, por ser quienes asignan y comunican los nuevos pedidos para producir cada día. El grupo acepta sin discordia las salidas antes de las 17hs de parte de quienes son trabajadores con alta calificación y antigüedad en la cooperativa y se justifican por ingresar antes de las 8hs, tener otro empleo u actividad política. En cambio, la recepción grupal refleja desavenencia cuando es el caso de socios no fundadores y con baja calificación que se retiran antes del horario establecido debido a reiterados compromisos personales o familiares.

#### **4.1. La administración y la organización del trabajo: nueva regulación y dirección**

El funcionamiento de la administración define las normas de organización del trabajo y regula las relaciones de poder entre el taller y la conducción del CA. La administración y gestión comercial están a cargo del secretario del CA, Lionel, quién, al momento de la recuperación era asistente de esa área y conocía parte del circuito de atención al cliente. En el inicio de la cooperativa no sabía confeccionar un presupuesto dado que, anteriormente, solamente los transcribía y entregaba. Sin embargo, ha desarrollado competencias que adquirió con la experiencia y, otras que provienen del sentido común y resultaron eficaces en la administración de la empresa. Por ejemplo, para elaborar el primer presupuesto realizaron los cálculos entre varios: “nos sentamos y nos pusimos a sacar cuentas, ¿cuánto sale el papel? ¿cuánto tiempo lleva hacer esto? Y así lo fuimos sacando” (Lionel, socio

fundador). Lionel relata que construyeron una primera fórmula de cálculo que luego modificaron y la han incorporado a una planilla de cálculo informatizada. Dicha fórmula no ha sido últimamente revisada y su pertinencia es criticada por otros socios que le atribuyen no reflejar adecuadamente las ganancias que podría tener SM.

Las funciones del área de administración de una empresa –complejas, integrales y prospectivas- se redujeron a una serie esquemática y simple de acciones dirigidas a asegurar la facturación y cumplir con las normas contables legales. La información se consolida en una planilla informática de cálculos que permite elaborar los presupuestos y, ocasionalmente, se utiliza un *software* especializado para impresas. Las facturas y comprobantes se almacenan en una caja y el arqueo mensual de ingresos y egresos se envía a un contador, sin llevar un seguimiento específico diario de haberes y deudas. Esto, por un lado, ha garantizado la autonomía y autosuficiencia de Lionel en su cargo, aunque ha inducido a relegar la planificación estratégica financiera y comercial rechazando la incorporación de profesionales externos. La aceptación y apoyo a la autonomía alcanzada por Lionel en su actividad es el resultado de haber demostrado lealtad y compromiso por la cooperativa. Si bien se ha vuelto un trabajador de difícil reemplazo por dominar un núcleo de poder unipersonal sobre la administración, los fundadores desean mantener el modo de organización porque suponen que constituye una garantía de confianza para su control.

Si bien los socios reconocen que “en la administración se necesita ayuda” no están dispuestos a incorporar un trabajador nuevo que se integre como socio y tenga acceso a la información y el manejo de los recursos. Así, la actividad de Lionel garantiza la continuidad de la relación de confianza entre el taller y la administración, dado que no hay desvío de recursos ni sospechas de corrupción. El control y la gestión de dichos recursos es tema de interés del conjunto dado que pueden ser malversados con fines personales y también convertirse en una vía de dominación del trabajo colectivo (por medio de decisiones sobre los excedentes, la inversión en maquinarias y en materias primas, y tercerización de tareas que afectan el ritmo de trabajo y la calidad de vida de los socios). Aunque las decisiones sobre inversiones materiales son adoptadas por el CA y sujetas a validación por la Asamblea de socios, el área de administración dispone de las herramientas para facilitar y orientar la gestión financiera. Los socios fundadores expresan desconfianza hacia las personas externas con formación administrativo-contable, dado que representan el saber que antes hegemonizaba la patronal. Los fundadores prefieren continuar con el modelo de

organización actual porque temen que introducir cambios resulte en una pérdida de su capacidad de decidir el rumbo de los recursos y el conocimiento sobre las operaciones:

Vinieron de un banco y nos dijeron: ‘ustedes tienen que cambiar la administración, modernizarse’. Quieren que cambiemos nuestra forma de trabajar. No podés meter a alguien que te maneje (Gerardo, socio fundador, 2015).

Gerardo explica que cambiar la forma de organizar la administración incorporando métodos “técnicos” implicaría cambiar la forma de trabajar, integrar nuevos saberes que cambian la práctica, las relaciones entre el taller y la administración, y su representación como iguales -sustentada en que comparten la práctica como la vía principal del aprendizaje-. Se resisten a seguir una formación profesional para “convertirse en un administrador” y perder así lo que consideran sus prácticas genuinas como trabajadores. La figura del “administrador” invariablemente se asocia a la de una patronal “explotadora del esfuerzo ajeno”. Al respecto, los fundadores y directivos del CA comentan como ejemplo que otras ERT instalaron una gestión “profesional” a cargo de un externo a la cooperativa, que implantó un modo de trabajo similar a la lógica patronal (representada bajo una autoridad jerárquica y no democrática, con control y supervisión unidireccional verticalista). Bajo este esquema, la figura de cooperativa fue desvirtuada y los trabajadores perdieron la capacidad concreta de controlar la gestión y organización del trabajo.

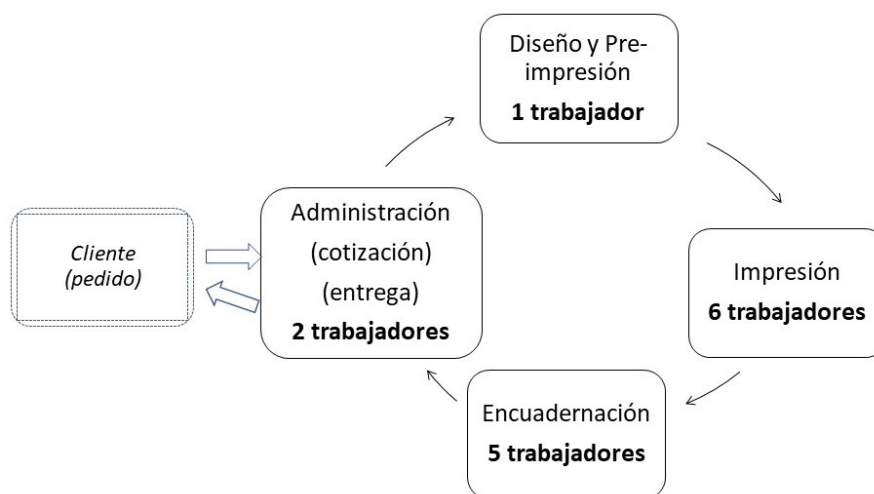
Así, la administración se manifiesta como un espacio de poder a resguardar y como la médula de la organización del trabajo, ya que en ella se inicia y concluye el circuito de producción. Temen que su modificación -bajo nuevos métodos y/o actores- ponga en riesgo sus recursos y cambie las relaciones, por ello, algunos socios defienden más que otros la conservación del *statu quo* y la estrategia operativa que por el momento les “funciona”. El nuevo orden social del taller donde los trabajadores pueden decidir y además consensuar en mayor medida su propia forma de trabajo es considerado siempre ventajoso en comparación con la gestión privada de Zoldi.

## **5. El circuito de producción**

En la administración se inicia el circuito de producción (figura 7) y su intervención se produce al finalizar este circuito para comunicarse con el cliente. Aunque nadie lleva un registro escrito de la producción que realiza cada socio, el secretario a cargo de la administración y el tesorero del CA -que cumple el rol de coordinador- tienen presente el conjunto de trabajos a entregar. Asimismo, el presidente del CA cumple funciones de apoyo

en la administración y en las relaciones comerciales, pero no comanda la distribución diaria de las tareas.

**Figura n° 7: Circuito de producción entre sectores**



Fuente: elaboración propia.

La decisión para aceptar nuevos pedidos la adoptan los tres miembros del CA, consultando sobre los tiempos de producción y entrega con dos trabajadores referentes de encuadernación e impresión (recuadro 4). El presidente del CA se ocupa personalmente de supervisar si los trabajos están finalizados, en particular cuando se trata de aquellos materiales relacionados con la política partidaria, sindical o bien requeridos por alguna institución pública.

En el circuito productivo del taller hay puestos que son ocupados de acuerdo con la exigencia de los pedidos en curso. Se permite cierta variación en el orden de inicio y finalización de los pedidos de acuerdo con su urgencia y el tipo de cliente (si es nuevo, conocido y de confianza, si es exigente con la calidad, etc.). Se distinguen dos sentidos de esta variación: por un lado, la escala del taller y su estilo de gestión hacen posible interrumpir la cadena de un pedido para iniciar y terminar otro en su lugar (posponiendo el primero), aunque la producción tiene materialmente un orden (primero se diagrama, luego se corta el papel, se imprime y, por último, se encuaderna). Por otro lado, la disposición de los trabajadores entre puestos de trabajo es móvil en la medida que asistentes de un sector pueden dejar sus puestos de trabajo para ocuparse de tareas prioritarias en otro puesto. La

rotación circunstancial tiene lugar en el sector de encuadernación dada la baja complejidad técnica del trabajo que permite que trabajadores de las áreas de impresión y administración asistan si se requiere mano de obra extra.

#### **Recuadro n° 4: Organización del trabajo: circuito de producción- Relato de cuaderno de campo (2015)**

La orden de trabajo la genera Lionel en la administración basándose en la información del pedido del cliente. Se la asigna a Elías, encargado de pre-impresión, para diseñar el prototipo (*plotter*) que se muestra al cliente para obtener su conformidad. En el área de diseño y pre-impresión, se preparan las planchas -a veces se envían a un laboratorio de revelado- para las impresoras *offset* y se corta el papel. Luego, Lionel entrega la orden de trabajo al maquinista de impresión asignado -decidido junto con Elías-. El asistente de la máquina asignada carga el papel (tarea que requiere alrededor de media hora), llena los depósitos con las tintas y realiza pruebas de impresión para controlar el color.

La estructura del sector de impresión en los últimos 30 años -desde la administración de Zoldi- está conformada por dos equipos de trabajo autónomos, cada uno asignado a una máquina que funcionan de manera independiente. Eventualmente funciona un tercer equipo si se requiere utilizar la tercera impresora. La relación de subordinación entre maquinista y auxiliar en la ejecución está estrechamente ligada a las exigencias de la tecnología y a la tradición y cultura de trabajo en el oficio. El maquinista titular toma las decisiones técnicas y es responsable del resultado. Una vez que se concluyen los impresos se devuelve la orden de trabajo a Lionel, quien delega en Tomás la distribución del trabajo de encuadernación, según sus características y las máquinas y trabajadores disponibles.

A medida que avanza la impresión el trabajo es dispuesto en uno o más *pallets*, la mayoría de las veces sin etiquetas de identificación. Finalizada la encuadernación (doblado, alzado, cosido o pegado, corte y terminación de tapa), el trabajo es empaquetado en el mismo sector y se comunica a Lionel que puede ser entregado.

Las tareas de los diversos puestos están encadenadas. Los trabajadores se comunican de manera informal y directa, de una posición a la otra se consultan en cuánto tiempo podrían pasarse el pedido. Cada trabajo de impresión se realiza dentro de una cadena "procesual" en la producción, que si bien no está automatizada ni se halla en una disposición de puestos en línea, responde a un funcionamiento conexo que recorre el taller, para volver a la administración que es la encargada de la entrega al cliente.

La organización de la producción en el sector de encuadernación permite un grado de polivalencia y rotación a su interior, entre los puestos de trabajo, que es más difícil de lograr en el sector de impresión debido a que la tecnología en este caso requiere un conocimiento específico, dada su complejidad<sup>96</sup>. Asimismo, esta flexibilidad refleja que los puestos de trabajo no son un dominio personal en los casos que se utilizan máquinas de menor complejidad (en encuadernación y pre-impresión). En cambio, en el sector de impresión, la capacitación y formación lleva varios años incluso para los asistentes (se

---

<sup>96</sup> Por ejemplo, en el corte de los pliegos y libros terminados trabajadores de impresión y de otros puestos en encuadernación (dobladora, cosedora, guillotina trilateral) pueden utilizar la guillotina unilateral para terminar un pedido. Esto sucede raramente con otras máquinas que requieren de un entrenamiento y aprendizaje más exigente donde los trabajadores tienen un dominio de exclusividad sobre el puesto de trabajo.

requiere alrededor de diez años de experiencia y cursos profesionales para acceder al cargo de oficial maquinista -titular-. Las condiciones de la estructura tecnológica impiden que la rotación entre ciertos sectores (sobre todo desde encuadernación hacia impresión) redunde en un buen ritmo y calidad de producción.

Esta flexibilidad da cuenta de los márgenes de autonomía en el comportamiento en el trabajo que reflejan la relación entre tecnología, organización del trabajo y cultura interna. El grado de autonomía del comportamiento de una persona en el trabajo abarca las dimensiones de espacio, tiempo y actividades en relación con la tecnología, la organización del trabajo y la cultura. La autonomía en el trabajo se entiende como la capacidad de dominar y considerar en su actividad la duración y la complejidad de la tarea y aceptar una dificultad mayor. La autonomía de un trabajador o sector de producción aumenta si puede dominar en mayor medida su medio ambiente y las condiciones de realización de su trabajo (Liu 1981).

En SM, la autonomía de los trabajadores, en primer lugar, es dependiente de la tecnología de la actividad del taller, la cual establece ciertos procedimientos, ritmos y duración de fases que no dependen de la voluntad individual. En la administración y en la representación comercial los trabajadores detentan mayor capacidad de decisión y están menos condicionados por la tecnología, pudiendo implementar procedimientos adaptados a sus necesidades y estilos de trabajo (sobre todo en el uso de *software*, en la elección de medios de comunicación con proveedores y clientes que permiten mayor movilidad del puesto de trabajo -utilizando teléfonos celulares y dispositivos móviles con Internet-, etc.). En cambio, en la mayoría de los sectores del taller, como pre-impresión, impresión y encuadernación, la autonomía en el tiempo, espacio y actividad se adapta a la ubicación y características de la tecnología (las máquinas y herramientas instaladas y disponibles) que ha sido heredada de Zoldi. La organización del trabajo en el taller también se asienta sobre determinaciones de la tecnología, pero en algunos casos el ritmo puede ser adjudicado en base a una definición personal (sobre todo en las tareas manuales) y la jornada depende de la norma social del colectivo.

Asimismo, la definición “técnica” de los puestos de trabajo depende de los requerimientos para operar la tecnología (por ejemplo, un maquinista y ayudante, o sólo un operario especializado o sin especialización). Luego, la adscripción de las personas a un puesto es resultado del nivel de competencias de cada trabajador y de su antigüedad en la organización, criterios que son ratificados por la Asamblea de socios. De esta manera, la



autonomía en la organización del trabajo está sujeta tanto a criterios técnicos como socio-culturales, incluyendo las relaciones de poder de la organización (cuadro 8).

**Cuadro nº 8: Autonomía en el trabajo y la organización**

	<b>Tecnología</b>	<b>Organización del trabajo</b>	<b>Cultura del taller</b>
<b>Autonomía en el espacio</b>	Arquitectura y maquinaria heredada de la firma anterior. Instalación de nueva maquinaria, respetando la diagramación del taller.	Definición y establecimiento de los puestos de trabajo en el taller heredados de Zoldi. Espacios de administración y dirección reformulados privilegiando los fines sociales.	El territorio del grupo se asienta en el espacio de sus puestos de trabajo, flexibilidad en la circulación y variabilidad según prioridades. Predominancia individual sobre el uso del espacio de trabajo de acuerdo con la antigüedad como socio.
<b>Autonomía en el tiempo</b>	Definición y elección de procedimientos, duración de las fases de producción y el ritmo de trabajo en función de la tecnología, materiales y productos.	Plazos de realización de los pedidos dependientes de la tecnología, disponibilidad de materias primas y trabajadores y, de la norma social sobre el uso del tiempo. El ritmo de trabajo en algunas tareas recae en una decisión personal o grupal considerando la presión del cliente en cuanto a la entrega.	Definición de límites grupalmente aceptables sobre el horario y ritmo de trabajo individual.
<b>Autonomía en las actividades</b>	Elección de procedimientos y de maquinarias de acuerdo con la demanda. La naturaleza y el nivel de competencias exigidas a los trabajadores es dependiente de la tecnología y puesto de trabajo.	División de tareas que depende de la naturaleza del trabajo y las responsabilidades de cada puesto (rotación informal para cubrir puestos). Distribución de funciones asentada en la estructura de la firma anterior, basada en las competencias técnicas y la confianza del grupo. Jerarquía estrecha. Equidad en aspectos contractuales en tanto que asociados a la cooperativa.	Estructura jerárquica formal limitada y dependiente de la estratificación de membresía entre fundadores y no fundadores. Normas de comportamiento reposan sobre la cultura informal: liderazgos por antigüedad, obediencia a fundadores y reconocimiento por competencias. Espacios de intercambio informal funcionan como pre-asambleas. No predominan sanciones y se evitan confrontaciones.

Fuente: Basado en la observación. Categorías de autonomía adaptadas de Liu (1981).

El dominio del contexto y las condiciones en las que se efectúa la actividad varían entre trabajadores de acuerdo con su calificación y experiencia, la tecnología implicada en su puesto de trabajo, y las posiciones relacionales que ocupan en la jerarquía social de la cooperativa (la “estratificación” social que resulta especialmente de la relación entre las categorías de fundador y miembro del CA). Por ejemplo, algunas máquinas son utilizadas sin distinción por trabajadores que poseen el conocimiento necesario para operarlas (como la guillotina lineal) o simplemente no requieren especialización (como la perforadora en espiral).

En la dimensión productiva, los actores del entramado de relaciones políticas, sociales y económicas de la cooperativa interfieren, en distinto grado, en la actividad laboral. La autonomía de los trabajadores en el tiempo en su puesto de trabajo es afectada, en ocasiones, por personas externas. Que otras personas interfieran en las áreas de trabajo de los socios y los obliguen a modificar sus rutinas representa una contrariedad adicional en la organización del trabajo. Para los trabajadores de encuadernación, la utilización de parte de un emprendedor independiente de una guillotina y del espacio de trabajo durante la jornada representa una molestia para su trabajo que no ven compensada por ninguna retribución a nivel individual ni colectivo “Acá entra cualquiera (...) es una joda. Es la cooperativa vi luz y entré” (Julián, socio no fundador). La molestia que expresan los operarios por las contrariedades en la ejecución del trabajo es un indicio de su voluntad de desenvolverse de manera autónoma. Esta contrariedad no es comprendida por los directivos del CA -cuyos puestos de trabajo no se ven afectados-, quienes han decidido compartir las instalaciones de la cooperativa y permitir el acceso de terceros.

## **6. Las normas de la organización del trabajo: criterios de calidad, relaciones de control y autoridad**

Las normas de trabajo integran los criterios de calidad de la producción, las formas de control entre pares y la relación de autoridad. Reflejan además la aplicación de los valores guía de la cooperativa en el trabajo cotidiano.

Los cambios que se produjeron en SM a partir de la desaparición de la figura disciplinaria del patrón y del objeto “libro de arte” como producto principal, implicaron un cambio en la cultura organizacional y el ambiente laboral, desde un comportamiento condicionado por el control externo y la búsqueda de un producto de elevada calidad, a la autorregulación del ritmo de trabajo y la evaluación grupal de la calidad del producto. Este cambio no ha estado exento de conflictos y tensiones. La anterior autoridad (el capataz y el jefe del taller) era la figura externa de control y coerción que definía el estándar de calidad y también el ritmo de trabajo. Es decir, determinaba las normas de organización y ejecución del trabajo. Para algunos fundadores, ese ritmo y calidad representan la forma adecuada de trabajar. Estas normas de trabajo (sobre el ritmo, detalles de producción, mantenimiento de los espacios de trabajo) junto con los horarios de la jornada fueron modificadas por el colectivo de trabajadores. A partir de la recuperación se deja, en general, a cada sector, auto-

regular su ritmo y distribuir las tareas de acuerdo con los pedidos. Sin embargo, esta dinámica es regida por el trabajador mejor calificado en cada área y puede ser interferida por parte de los directivos del CA que están a cargo de la administración general (el presidente, secretario y tesorero).

Esta cultura organizacional fue construida a la par de la recuperación de la empresa por los socios fundadores y se ha mantenido vigente a pesar de la manifestación individual de malestar o frustración de algunos ante los inconvenientes cotidianos para ejecutar el trabajo. La reiteración ocasional de reproches se expresa debido a que ciertas costumbres de los trabajadores respecto a la administración del tiempo personal generan retrasos en la producción. No obstante, estos reclamos no influyen el cambio de los estilos de trabajo dado que estas prácticas no son sujeto de sanciones. La desaparición de la figura de control y disciplina de Zoldi no fue reemplazada oficialmente por otra en el taller. Es la Asamblea de socios el órgano que detenta la capacidad de reformular de manera democrática las normas de trabajo y la organización de la empresa.

La autoridad con capacidad de ejercer un seguimiento y aplicar el reglamento interno es el CA, en representación de la Asamblea de socios. Sin embargo, las normas vigentes, al permitir cambio de horarios, salidas y ausencias por motivos personales, son el eje de conflictos tanto por los inconvenientes que acarrear en la actividad productiva de uno o más sectores como con relación al pago o descuento de las horas no trabajadas. El control sobre el ritmo de ejecución de las tareas no ha sido establecido de manera formal, sino que ocurre informalmente y con la impronta de quien lo ejecuta. Por ejemplo, un socio no fundador ejecuta con calidad trabajos manuales, aunque suele “atrasarse”. Por esto, los tres miembros del CA suelen solicitar a otros compañeros que lo “vigilen” para que trabaje a un ritmo “adecuado” y no se disperse conversando. De esta manera se intenta recomponer una “disciplina” y un “control” sobre el ritmo y modo de trabajo con el objetivo de alcanzar los resultados en el tiempo pautado con el cliente. Un control que se ejerce colectivamente entre los pares, pero reposa en la autoridad de los socios fundadores que organizan la producción.

La cooperativa SM, por la resonancia de su caso como ERT y sus vínculos con la comunidad y otras ERT pasó a convertirse en un taller dirigido a un segmento diferente de clientes como partidos políticos de izquierda, sindicatos, centros de estudiantes, editoriales independientes y movimientos sociales que requieren productos de consumo más masivo que los libros de arte, tales como folletos, afiches, libros de texto y revistas. En general, para

la producción de libros de texto, la pauta más importante para los clientes es el tiempo (debido a que incide en la rapidez con la que podrán ser distribuidos y salir al mercado o bien si es material que forma parte de una campaña política). Los criterios de calidad de Zoldi se redefinieron por la desaparición de la figura patronal y la posibilidad de escoger las propias normas pero también por la adaptación para producir otra gama de productos que requieren otros estándares de calidad. Por ello, la calidad varía en función de los clientes y el tipo de producto. A partir de la experiencia en el taller los nuevos socios aprendieron la jerarquía de estándares de calidad y su modo de aplicación a cada tipo de producto y cliente. Por ejemplo, si el producto tiene como destino la difusión de actividades políticas (como afiches y folletos) la cooperativa utiliza materias primas de menor calidad para lograr un producto “económico” y no invierten tiempo ni esfuerzos adicionales para concretar una alta calidad en la impresión. Este tipo de trabajo no brinda ingresos elevados a la organización dado que se presupuesta con una baja tasa de ganancia y, por otra parte, los trabajadores piensan que el producto final no va a ser valorado por los destinatarios finales ni por el cliente, por lo que no se esfuerzan “de más”: “no importa, no está tan mala, déjala como está porque si no, nos quedamos sin ninguna [revista]”, “si se lee, pasa” (Roberto, socio no fundador). El esfuerzo en estos trabajos se realiza de manera equivalente al reconocimiento que especulan obtendrá su producción. A pesar de ello, no deja de provocarles malestar evaluar que el producto podría haber salido “mejor”.

Cuando se trata de un cliente que desea una impresión cuidada en los colores y el papel, que ha elegido materias primas de elevada calidad, tiene fotografías, ilustraciones y un “buen” diseño, los trabajadores prestan más atención a la impresión, la encuadernación y en el corte final. Además, en estos casos, el producto es controlado y evaluado por el cliente quien se acerca a ver las primeras pruebas. No obstante, las diversas situaciones en las que se aplica el criterio de calidad, el “ojo” profesional es una competencia adquirida que los trabajadores no pueden ignorar. A pesar de que para determinados productos no existen reclamos y elevadas exigencias, los trabajadores no son indiferentes al resultado de su labor. De allí, el malestar que experimentan cuando su conocimiento y destreza no se ve reflejado en el producto final.

De manera agregada se ha construido una cultura de trabajo que combina distintos niveles de autonomía y control. A un nivel de base se manifiesta en la cooperativa el control entre pares como un tipo de vigilancia horizontal que actúa como presión grupal. La frontera entre la responsabilidad individual y la grupal no está manifiestamente consensuada y

ocasiona situaciones de tensión. Esta frontera es delimitada a veces por las figuras del CA y, en otras ocasiones, depende de la voluntad individual y el criterio profesional.

En el recuadro n° 5 se describe el perfil de un maquinista de encuadernación, socio no fundador, que ilustra la búsqueda del desempeño profesional con criterios de calidad y autonomía y la relación que se establece con las figuras de autoridad en la producción.

#### **Recuadro n° 5: Perfil de compromiso con el trabajo en el taller. El caso de Julián.**

*I: En la otra empresa ¿podrías parar a fumar un cigarrillo y charlar así?*

*E: No. Pero a mí me gusta ensuciarme, volver sucio a casa, ¿ves cómo estoy ahora? [su remera no tiene ninguna mancha], me gusta tener que lavar la ropa cuando vuelvo a casa (...) a mí me gusta no parar [el ritmo de trabajo], que me necesiten.... me gusta cuando estoy así [hace un ademán con la mano de estar apurado]. Si yo estuviera encargado acá.... ¿Sabés qué?*

Julián extraña la empresa Mofalco\* en la que trabajaba antes (“sueño con el taller, fueron 20 años, extraño”) ya que contaba con mayor capacidad de decisión sobre su propia actividad y la organización del trabajo en su sector. Su último puesto allí fue como encargado de encuadernación. El taller fue cerrado en 2013 de manera fraudulenta por el administrador y los trabajadores, con la colaboración del sindicato y de la Red Cíncel, lo recuperaron. Consiguieron permiso del juez a cargo de la quiebra para trabajar bajo la figura de una nueva cooperativa de trabajo (cooperativa Mosconi\*) y durante un año funcionaron de manera autogestionada. Julián se mantuvo a cargo del sector de encuadernación y no quiso tomar parte en la gestión de la nueva cooperativa. Su preocupación era la organización del trabajo y el cumplimiento con la entrega de los pedidos, por lo que “no tenía tiempo” para ocuparse de cuestiones de administración. Los enfrentamientos entre socios eran frecuentes y él no les encontraba fundamento por lo que al final del año los socios decidieron disolver la cooperativa y el taller cerró. Julián estableció luego un pequeño comercio de venta minorista en su casa, pero la actividad no le era gratificante ni tampoco le generaba ingresos suficientes. Posteriormente se empleó en un taller gráfico pero las condiciones de trabajo y la organización de este no le satisficieron, a pesar de que la remuneración era conveniente. Por ello se comunicó con el presidente de SM, Gerardo, para pedirle ayuda para encontrar un trabajo porque quería “trabajar tranquilo” y no estar bajo las órdenes de un superior inflexible. Gerardo le propuso incorporarse a SM. Para Julián, el paso de haber sido jefe de encuadernación en la cooperativa anterior a no ocupar una posición de autoridad en la organización de la producción en SM ni un estatus de socio fundador le resultó una difícil transición: “Acá [en SM] yo no dirijo nada, yo laburo. Yo en la otra [cooperativa Mosconi] decía negro y era negro, yo decía lo que se hacía”. Julián remarca que en la cooperativa Mosconi sólo se ocupaba de trabajar y dirigir la organización del trabajo, sin interesarse por las reuniones ni la gestión del CA. Esto cambió desde su ingreso a SM:

*E: Ahora me interesan más las reuniones. Antes no me interesaban. Yo era jefe de producción. En esa cooperativa mi voz y mi voto eran más. Yo trataba a los clientes, la cooperativa Encordados<sup>97</sup> laburaba mucho con nosotros. Acá yo laburo en la cooperativa. Yo acá hago lo que me dicen. Soy un marinero. Yo acá no tengo ni voz ni voto... Tengo voz, pero vale menos. Acá no decido.*

<sup>97</sup> La cooperativa de trabajo Encordados es otra ERT del sector gráfico que compone la Red Cíncel desde el 2009.

En SM, Julián, como la mayoría de los trabajadores, dispone de libertad para poder administrar en gran parte el ritmo y orden de las tareas en su jornada en comparación con su experiencia laboral en empresas de gestión privada. Sin embargo, esta condición no le aporta demasiada satisfacción porque posee menor autonomía que la deseada para organizar su trabajo ya que depende de la coordinación -informal- del sector a cargo de Tomás, y de la planificación del taller que realizan Lionel y Elías. Por ello, se autorepresenta sin reconocimiento ni capacidad de decisión sobre el trabajo de otros: “acá no soy nadie”. La restricción a su autonomía en la organización de su trabajo le genera frustración cuando afecta su labor y le impide alcanzar mejores resultados. El cierre del taller donde trabajaba (primero como empleado y luego como socio cooperativista) interrumpió su experiencia laboral y representó simbólicamente, a nivel subjetivo, una muerte prematura en su carrera profesional. Su reinserción en el oficio le impidió recuperar su estatus jerárquico anterior y es vivida con nostalgia. La autoridad no solo se ejerce para dirigir la organización del trabajo, sino que también es una posición portadora de legitimidad (con justificación en el saber por las competencias específicas y en la experiencia) que es valorada en el marco de su identidad socio-profesional. Para Julián el poder de decisión refiere a la capacidad de orientar y precisar la forma de ejecutar las tareas. Ejercer un rol de dirección se asienta en una autoridad cuya legitimidad se basa en el saber, en el oficio. Dado que decidir y ser reconocido se asienta en la actividad laboral, su compromiso e implicación en la cooperativa son, invariablemente, en torno a la dimensión productiva.

Mientras que la postura de Julián da cuenta de un refugio en la responsabilidad de la autoridad, otros trabajadores se han apoyado en mecanismos grupales para sobrellevar las tensiones que presentan las relaciones de poder y los desafíos de la producción cotidiana.

## **7. La actividad productiva como centro de interés**

Las preocupaciones e intereses de los asociados con un oficio giran en torno a su actividad concreta y responsabilidades. Les gratifica observar los productos finales con un buen acabado que consideran un espejo de su identidad profesional. Reconocerse en su producción es una acción personal que se completa con el reconocimiento de parte de un tercero (por ejemplo, un cliente u otro trabajador).

Un contrapunto en el análisis, representa el caso de otro socio no fundador de encuadernación, Roberto, quien también manifiesta una adhesión en torno a una identidad

profesional, aunque no es la misma que sus compañeros del taller. Es diseñador y publicista, pero no ejerce esta profesión en la cooperativa y por tanto no siente que despliega su oficio a través de la encuadernación. No puede reconocerse en las producciones del taller, debido a que no cuenta con posibilidades para trabajar con mayor autonomía, no tiene margen de acción para crear o transformar el producto. A pesar de manifestar su malestar en torno a su escasa proyección profesional en el taller, tampoco ha intentado incorporarse al área de diseño y aumentar los servicios de la cooperativa dado que no se proyecta en ella a largo plazo. Los ejemplos señalados, dan cuenta que la relación con la tarea es un eje significativo en la conducta en el taller y en el compromiso con la organización y que atraviesa a las diferentes categorías profesionales y de membresía de los socios.

A nivel individual, el compromiso con el oficio es distinguible a partir del comportamiento respecto al tipo de tareas a realizar. Las tareas monótonas son las que no dejan margen para aplicar la creatividad ni representan un desafío de análisis y decisión (por ejemplo, la puesta en marcha de la máquina, la limpieza de tintas de la impresora, etc.). Observamos que, aunque no existen autoridades formales en el taller, se han erigido en lo cotidiano jerarquías sociales que permiten a unos emitir directivas que son obedecidas por sus pares y generan, en ocasiones, el deseo de resistirlas. Por ejemplo, Julián y Bernardo preferirían no recibir órdenes de sus compañeros y no acatar la autoridad de Elías ni de Tomás. Para ambos trabajadores, la autoridad de sus compañeros no se respalda en un conocimiento superior al propio en el puesto de trabajo. Bernardo, en particular, es el socio fundador que tiene más edad y antigüedad en el taller. Su estilo de trabajo es autónomo y no desea ser coordinador de un sector ni dirigir la actividad de otros. Asimismo, a Julián, que fue jefe de sector en una empresa privada, le es difícil consentir a la autoridad de personas con menor antigüedad en el oficio y seguir las órdenes de quienes considera no detentan un nivel adecuado de conocimiento de su especialidad.

En general, en el taller se encuentran resistencias a limitar la autonomía en la propia actividad para obedecer las órdenes de la autoridad que organiza la producción (sea el rol de Lionel en la asignación de las órdenes de trabajo o el de Elías cuando asigna tareas en encuadernación). Debido a que los recurrentes inconvenientes en el funcionamiento de las máquinas delimitan un escenario de trabajo poco previsible, los trabajadores del taller perciben la falta de adecuación de las órdenes emitidas por las autoridades a la situación real de trabajo. Al yuxtaponerse inconvenientes en la ejecución del trabajo con órdenes que alteran la planificación de las tareas de la jornada se ponen en evidencia problemas de

organización y tensiones entre estatus de autoridad de los trabajadores. En el siguiente recuadro (nº6) se describe una situación de trabajo en el taller en la cual se han observado los inconvenientes que se mencionan.

**Recuadro nº 6: Terminar un trabajo un viernes por la tarde –Relato del cuaderno de campo -observación participante de la investigadora- (2015)**

Un viernes a la tarde Julián me pide que lo ayude en la abrochadora automática, había que encuadernar una revista sobre juegos, una tirada de tres mil ejemplares que debían entregar ese día. Poner la máquina en marcha llevó unos cuarenta minutos de ajuste (Julián utilizó diferentes llaves en algunos engranajes, poniendo algunos papeles de costado como suplemento para que el papel no se desplazase). Yo le acerqué a un *pallet* los pliegos que previamente había doblado Tomás. Cuando finalizó los ajustes y la abrochadora empezó a funcionar, Julián me instruyó para que sujetase las revistas y me advirtió riendo *“que no se te caigan”*. Las revistas salían a un ritmo continuo y yo las apoyaba sobre el cuerpo de la máquina. Enseguida se acercó Roberto para buscar las revistas y con Beatriz comenzaron a armar paquetes para la entrega. Cuando Roberto notó que algunas tapas estaban manchadas le indicó a Beatriz que intercalase las revistas defectuosas en el medio del paquete, disponiendo arriba las de mejor terminación. Se agruparon varios asociados para ver cómo salía la revista. Julián se percató de que casi todas salían manchadas de la máquina. Un rodillo se había ensuciado con tinta del papel y la transfería en cada pasada a los siguientes pliegos, por lo que quedaban manchas en la tapa y rayas en el interior. Cuando llegaron los clientes Lionel pidió un ejemplar *“que esté bien”* para mostrarles y habló en la oficina con ellos. Luego, los clientes se acercaron a la mesa donde se estaban empaquetando los ejemplares. Todos los trabajadores estaban en silencio. Tomaron una de las revistas que estaba en la mesa y vieron que algunas hojas estaban manchadas. Volvieron a hablar con Lionel en la oficina, quien luego se acercó a la mesa a anunciar que los clientes habían rechazado el trabajo. Entonces Julián apagó la abrochadora y dejamos de trabajar. Todos expresaron su malestar y algunos se retiraron rápidamente.

Al lunes siguiente, Roberto me dijo: *“no sabés con la mala sangre que me quedé todo el fin de semana, porque quedarnos hasta tarde y que salga mal...encima perdimos plata”*. Tomás y Federico me explicaron que las tapas hubieran necesitado más tiempo para secar correctamente (esa semana había llovido varios días y persistía la humedad), por eso la tinta manchó el rodillo de la abrochadora.

A la semana siguiente, volvieron a imprimir las tapas y el jueves ya estaban secas. Colaboré con Julián, Beatriz y Bernardo en arrancar a mano las tapas manchadas de los ejemplares para poder colocarles las nuevas. Lionel le preguntó a Tomás si sabía operar la abrochadora para terminar ese día el trabajo, ya que Julián se había retirado más temprano. Tomás aceptó y se hizo cargo de la operación: asignó a Octavio la verificación de la alineación de los pliegos antes de abrocharlos, me pidió que sujetase los ejemplares al final y le avisara si Octavio se distraía o los pliegos no llegaban bien. Esta vez no salieron marcados. Los clientes al volver y verificar el trabajo se quejaron de algunas diferencias en los tonos del color de algunos ejemplares, aunque los aceptaron y se llevaron el trabajo. Lionel les hizo un descuento por la tardanza en la entrega y los detalles en el color.

Al terminar el trabajo, Federico me señaló un hecho: *“Julián se fue temprano, ¿viste? Rajó. No quería quedarse porque tiene mala conciencia...”*. Tomás comentó que probablemente fue la responsabilidad de Julián, quien cómo se sabía responsable se fue para no estar presente cuando llegaran los clientes. Roberto también señaló una falta en Julián: *“vos tenés que revisar el trabajo, no podés dejarlo pasar si está mal”*. Semanas después le pregunté a Julián sobre ese trabajo y me respondió: *“a mí me dijeron que había que entregarlo ese día y me dieron las tapas, y lo hice”*. Le pregunté por qué habían salido manchadas las revistas, y me contestó: *“porque no estaban secas. Pero a mí me dijeron que había que entregarlo y yo lo hice”*.



El incidente con la impresión de las revistas (recuadro 6) ilustra los inconvenientes de la organización del trabajo y la tensión en torno a la responsabilidad en la tarea junto con la trama de relaciones de poder y autoridad. Estos inconvenientes generan, en todos los trabajadores, malestar y frustración debido no solo a la calidad del producto sino también al hecho de la pérdida de recursos que ocasionó repetir las tareas.

El análisis de las causas por las que ese trabajo había resultado defectuoso señala, junto con las tensiones, el peso de los comportamientos que se han arraigado. En primer lugar, los inconvenientes de tipo técnico (como el secado de tapas y la encuadernación) indican la forma en que la planificación del trabajo y el orden de los pedidos pueden ocasionar dificultades en la ejecución de las tareas (sobre todo al realizarse a última hora para entregar esa misma tarde). Ante estas contingencias se manifiestan percepciones encontradas sobre los límites de la responsabilidad individual y colectiva ante la tarea y las implicancias de la relación de subordinación a las autoridades en el taller (formales, el CA, e informales, coordinadores de la producción).

I: ¿Organizar mejor cómo sería?

E: Claro porque esto [un libro infantil al cual le doblaba manualmente las tapas] tenía que estar terminado hace un montón. Entonces, hacés un poco de un laburo, después otro poco de otro y después lo volvés a hacer y sacás las cosas [de la máquina] y perdés tiempo y plata. Organizarnos mejor para que ganemos más. Se pierde tiempo.

I: ¿No hay nadie que organice la producción?

E: Y un poco Elías, tendría que estar en la oficina, viendo qué papel se compra... pero mucho no está, no puede, tiene que trabajar en la máquina.

I: ¿No hay nadie que se haga cargo de todo o un responsable de una producción?

E: No, debería haber, pero... (Matías, socio no fundador, 2015).

La planificación del trabajo productivo no es la adecuada según los trabajadores del taller dado que los retrasos y pérdida de recursos son frecuentes. A pesar de que estos inconvenientes son reconocidos por varios no se ha dispuesto un mecanismo para modificar esta forma de organización. Los roles de coordinadores en la producción no aparecen oficialmente aceptados y su autoridad, para algunos, no es respetada ni están dadas las condiciones para ejercerlos con la dedicación necesaria. Por ejemplo, para Matías, Elías no puede dedicarse al rol de coordinación de todo el taller ni ayudar en la administración debido a una sobrecarga de trabajo y superposición de tareas. La simultaneidad de tareas bajo responsabilidad individual de los fundadores que ejercen un rol directivo es percibida como una fuente de inconvenientes en la planificación y organización del trabajo. No obstante, el reconocimiento de esta dinámica como poco eficiente no ha posibilitado su transformación.

La responsabilidad individual ante la tarea es parte de la disciplina laboral y se ejerce de maneras diversas de acuerdo con la trayectoria profesional y su adaptación a las normas de trabajo de la cooperativa. Por ejemplo, los problemas de calidad no se deben a una falta de competencias técnicas o de calificación de los trabajadores sino, a las condiciones de la organización del trabajo que restringen el tiempo disponible y/o al estado de la maquinaria. La aplicación de las competencias de los operarios y su dedicación tiene como límite la responsabilidad colectiva que concierne al conjunto de trabajadores de la cooperativa y está presidida por las figuras de autoridad. La autonomía de cada trabajador debido a sus competencias y la confianza otorgada por sus pares (para ser maquinista o asistente) constituye la base de la responsabilidad individual. Sin embargo, como se ha indicado (a partir del recuadro 6), no se ha desarrollado una instancia de rendición de cuentas a pares o directivos por el trabajo realizado.

Se han identificado dos argumentos sobre los límites de la responsabilidad individual: uno concierne al estado de las herramientas y materia prima (es decir, las herramientas e insumos para realizar las tareas) y, el otro, la subordinación a la autoridad. En el primer caso se atenúa el peso de la responsabilidad individual debido al estado precario de la maquinaria y/o a la mala calidad de la materia prima por lo que lleva más tiempo realizar el trabajo y hay mayores posibilidades de que los productos finales no resulten conformes a los criterios solicitados. Respecto del segundo argumento, ha sido subrayado el alineamiento para cumplir órdenes de alguien que no puede asegurar la calidad del producto final. Para Julián, por ejemplo, la figura de Lionel como autoridad que emite las órdenes es la responsable de los resultados. Seguir sus órdenes es cumplir con la labor que le corresponde concibiéndola de manera similar a un contrato laboral<sup>98</sup>, como una obligación de contribución que se sustenta en la acción de formar parte (“yo cumplí”, “acá no soy nadie...donde manda capitán...”). Esta percepción entra en tensión con la de otros compañeros, como el subgrupo de jóvenes, para quienes, el objetivo operativo es generar ganancias por medio de la producción. Para este subgrupo, la obediencia a la figura de autoridad ha de ser subsidiaria al objetivo de garantizar la producción. Desde esta perspectiva, la obligación principal es con el colectivo de socios (por medio del compromiso con la producción en la cooperativa) y no la obediencia a las posiciones directivas.

---

<sup>98</sup> No debe entenderse aquí en los términos jurídicos del derecho laboral.

A pesar de la insatisfacción o la oposición a la postura de los directivos respecto a la organización del trabajo, los trabajadores del taller intentan mantener un ambiente de trabajo donde no se discuta de manera personal. Principalmente son los no fundadores quienes evitan expresar en público los desaciertos de los fundadores en cuanto a la planificación de las tareas. Se evita expresar cualquier argumento que demuestre insostenibilidad del proyecto empresarial y que enfrente a la dirección de la cooperativa y deteriore la vida asociativa.

Las explicaciones sobre la causa de los inconvenientes son diferentes de acuerdo con la posición ocupada en el trabajo. Por un lado, desde la posición de la administración y dirigencia del CA se señala la importancia del ritmo de trabajo y la vigencia de la disciplina en el taller subrayando un exiguo compromiso y esfuerzo de los trabajadores (“no se ponen las pilas”). Por otro lado, para los trabajadores del taller, las dificultades para cumplir con las tareas provienen de la desorganización de la administración que impide una planificación adecuada del trabajo a la que se agrega una deficiente gestión de los costos (“no se sacan bien los costos”; “esto lo cobramos muy barato”).

Ambas explicaciones señalan a la ausencia de mecanismos de control del trabajo como causante de contrariedades que reducen las ganancias de la empresa. No obstante, se percibe que el intento de planificar una modificación de las formas de trabajo en los puestos incorporando mecanismos de rendición de cuentas podría ser resistido como una amenaza contra la autonomía. Así, el descontento en torno al trabajo que se menciona de manera informal en pasillos y, ocasionalmente, en la Asamblea no es eje de propuestas de cambio y no logra ser resuelto bajo ningún mecanismo. En general, en torno a las tensiones y discrepancias predomina la respuesta colectiva de evitar el enfrentamiento y conflicto directo. La autonomía de cada uno se halla en un campo de relaciones con los otros trabajadores dado que sus puestos de trabajo se hallan vinculados de manera consecutiva y son afectados por los retrasos u otros inconvenientes de otros en la producción (como se ha ilustrado en el recuadro 6). Entonces, la existencia de un ritmo de trabajo desigual y las diferencias en la calidad de la terminación de cada puesto generan dificultades en la cadena productiva. Sin embargo, raramente las tensiones que esto genera son verbalizadas y sólo son discutidas ante la ocurrencia de interrupciones en la producción por desidia.

## **8. La organización del trabajo y el lugar de los roles de autoridad**

En relación con las relaciones de cooperación en la producción (que componen la organización del trabajo y se asientan en la cultura del taller) han sido reconocidos en diferente grado los roles de coordinadores de la producción del taller en general y de cada sector. Aunque no han sido ratificados de manera oficial y generan tensiones entre los operarios son cinco los actores que cumplen un rol directivo: Lionel, Elías, Tomás y dos oficiales maquinistas de impresión, César y Alexis. Sus figuras son reconocidas y respetadas en primer lugar, por poseer los conocimientos técnicos y competencias necesarias en el trabajo. En segundo lugar, por el nivel de familiaridad y confianza entre los pares, que varía en cada caso.

El circuito de producción se inicia en la administración y por su posición estratégica Lionel coordina gran parte de los tiempos de la producción a pesar de que no es reconocido como un jefe. El caso más destacado por su visibilidad e influencia es el de Elías -fundador y tesorero del CA-, quien, al dictar órdenes, distribuir tareas y enseñar la forma de ejecución a los trabajadores menos calificados es considerado como un superior jerárquico. Si bien oficialmente la Asamblea de socios no ha aprobado una estructura jerárquica en el taller, se lo considera el jefe de taller por las tareas que cumple, además de estar respaldado por sus competencias en varios sectores, estatus de fundador y antigüedad. Para varios socios no fundadores, su actuación restringe las posibilidades del resto de los compañeros de desenvolverse de manera autónoma en sus tareas. Las tensiones que generan los comportamientos directivos son escasamente comentadas y discutidas en público por lo que operan como un tabú dentro de la organización.

A la par de este comportamiento directivo se ha desarrollado otro, el de Tomás, que ha surgido de interacciones informales entre los operarios no fundadores. Este liderazgo se asienta en su papel clave en la organización del trabajo del sector de encuadernación. El liderazgo de Tomás, con fundamento en sus competencias profesionales para la ejecución técnica y para organizar la producción ordenando distintos puestos de trabajo, lo llevó a asumir un papel de coordinador de manera informal. Desde la administración se ratifica este rol al convenir con él los nuevos pedidos y, además, el resto de los fundadores también reconoce que cumple un papel clave. Por ejemplo, Tomás es la persona que el CA consulta sobre el estado de los pedidos en el área de encuadernación y se le encomienda la elección de los trabajadores que estime necesarios para realizar horas extras el fin de semana. No

obstante, no existe confirmación oficial sobre su responsabilidad (ni por el CA ni por la Asamblea) y el hecho de asumirla y ejercerla sin ser reconocido oficialmente como una autoridad resulta poco deseable para la organización ya que sobreviene el riesgo de que cuando la responsabilidad se ejerce sin autoridad que la respalde el liderazgo puede perder respeto e integridad (Rus 1970). De hecho, para el conjunto de fundadores solamente los miembros del CA y los oficiales maquinistas impresores son legítimos coordinadores, dejando por ello sin reconocimiento al papel de Tomás. A nivel general, el CA es la única figura directiva que cuenta con respaldo oficial –de la Asamblea– para cumplir roles de supervisión y coordinación y, su comportamiento manifiesta el desinterés por establecer otras figuras de jefes o encargados. El mantenimiento del orden colectivo sin nuevas autoridades resguarda, sobre todo, la autonomía en las tareas de los trabajadores más antiguos y calificados (estos, son los fundadores).

Por ello, aunque Elías cumple un rol gerencial, el mismo depende de su posición directiva en el CA. Si se establecieran nuevas figuras aumentaría la cantidad de actores con poder de decisión en la organización del trabajo y dirección de la organización. El poder de un grupo, su capacidad potencial de decidir no equivale al poder efectivamente ejercido por todos. Los fundadores evitan este ensanchamiento de la base de actores directivos por temor al establecimiento de un orden colectivo regresivo y coercitivo (por ejemplo, mediante manejos gremiales o patronales). Por ello, ante la actuación de Tomás como coordinador informal del sector de encuadernación los fundadores directivos reconocen sus capacidades de trabajo y competencias técnicas (“sabe ordenar el trabajo” o “maneja varias máquinas”) en lugar de referirse al rol efectivo que cumple, a fin de evitar que se convierta en una figura de autoridad con legitimidad oficial.

Los fundadores parecen no estar convencidos de aceptar como ventajas las contribuciones de los nuevos miembros en la cooperativa. Los nuevos miembros, que se asociaron posteriormente, ingresaron para trabajar e interactuar con los miembros fundadores -los actores “locales” de la organización-; su presencia y su voz modifica y desafía el escenario de la cooperativa que lograron recuperar y poner en funcionamiento. Sin la condición de que se está dispuesto a compartir el espacio y poner a un mismo nivel sus contribuciones no se construye un espacio de colaboración ni se habilita su integración como participante pleno (Zask, 2011). El nuevo socio, es el otro, quien al ingresar modifica a quienes son ya miembros a partir del reconocimiento de su presencia, su acción y de su intención de actuar como par en este espacio. Este reconocimiento, de parte de los

fundadores, conlleva aceptar que su posición en tanto que antecesores sea transformada, reacomodada, tras hacerle un lugar al otro como igual en términos de derechos.

La legitimidad de los fundadores se asienta en su actuación en el proceso de recuperación y el mantenimiento y preservación de la actividad de la cooperativa durante una década y media. Sin embargo, su autoridad no se ciñe a la dimensión política, en términos del vínculo asociativo. Los fundadores constituyen también una figura con autoridad para la definición de normas en la producción. Representan la figura del maestro para los aprendices, dado que los fundadores poseen y transmiten el saber profesional, son los obreros con mayor antigüedad y calificación en el taller. A la vez, el grupo de fundadores en las Asambleas se expresa como una voz unitaria y ejerce una influencia en la mayoría, dado que su posición prevalece en las decisiones.

Alexis: Hace un montón que no tenemos una asamblea. En las asambleas antes hablaba Gerardo, Lionel, Elías, César y después empezamos a hablar, Tomás y empezó Federico.

I: ¿Lo están formando?

A: No. Él tiene su opinión y la quiere dar.

Tomás: No es la cooperativa de Gerardo, Cesar, Elías y Lionel. Es de todos. Pero Roberto y Beatriz piensan que es una empresa y que los gastos de la oficina son de la empresa, pero son de todos (Alexis y Tomás, socios no fundadores, 2015).

La participación de las voces de jóvenes no fundadores en las Asambleas ha provocado una interrupción en el consenso que habitualmente conducían los fundadores. Los fundadores podían tener discrepancias entre sí, pero representaban (y siguen representando) la voz legítima en las Asambleas. La irrupción de la voz de los nuevos generó sorpresa en algunos fundadores que comienzan a reconocer que sus posiciones están bajo cuestionamiento. Ha generado inquietud el incipiente resquebrajamiento del orden en el cual sólo una categoría de socios detentaba una voz con capacidad de decisión e influencia. Incluso si esa voz no se utiliza, es una cualidad de todos los fundadores (por ejemplo, de Bernardo, aunque no sea portador de una voluntad de ejercer un rol directivo). Este funcionamiento que ha sido la base de la percepción de que la cooperativa *es* de los fundadores continúa imperando, por eso, para la mayoría de los no fundadores no hay interés en manifestar alternativas sino en realizar reclamos a la dirigencia: “Roberto y Beatriz rompen [la paciencia] por la plata como si fuera una empresa. En una empresa los echan y no les pagan cuando no vienen” (Tomás, socio no fundador). Unos cuantos socios no fundadores no conciben a la cooperativa como el espacio en que su voz y voto tienen un impacto, que pueden influir o tener peso. No creen poseer esa capacidad de influir porque

no han observado que la ejerza otro compañero no fundador. De hecho, las intervenciones de Alexis, Tomás y Federico en las Asambleas, a pesar de su insistencia, no llegan a influir en la decisión final y afirmar el antecedente de *otra* voz reconocida. No obstante, son conscientes de que la primacía de la voz legítima se halla ahora tensionada por las voces que manifiestan disidencia. Esta disidencia manifiesta la existencia de la política al interior de la organización, situación que es negada por los fundadores e intentan evitar. La institucionalización de un cuerpo político, para los fundadores, no fue una cuestión de elección sino el resultado de la recuperación de la empresa:

E: Yo no soy una persona de agarrar una responsabilidad...

I: Y ¿por qué sos síndico de la cooperativa?

E: Eso fue cuando estábamos con la policía en la puerta y teníamos que armar la cooperativa. Éramos 8 y los cargos eran 7. El abogado dijo “vos sos esto, vos sos lo otro” y así quedó. Estaba la policía. Fue para que no nos desalojen. No fue que alguno quería ser presidente. Nunca hubo elecciones de ningún cargo. Porque las elecciones son todos los años y no cambiamos, quizás los nuevos quieren. A mí me da lo mismo. El objetivo mío es que cuando yo me jubile esto esté funcionando, que valió la pena dormir seis meses acá arriba. Cuando arrancamos, en plena lucha, tuve muchos amigos gráficos que me quisieron llevar a laburar a otro lado y el orgullo mío era quedarme acá, mío y de los que estábamos acá (César, socio fundador, 2015).

El testimonio de César manifiesta su reticencia para aceptar la dimensión de poder vinculada a los cargos políticos de la cooperativa. La elección de autoridades no habría sido una decisión directa y meditada sino un requerimiento para recuperar la empresa. Catorce años después los fundadores siguen trabajando motivados por la continuidad de la empresa bajo un modelo democrático asociativo, aunque esta motivación no se concrete vía un espacio participativo para todos los miembros. Por ello, César se rehúsa a concebir que los cargos en el CA tengan influencia e importancia en sí mismos. Por el contrario, para los no fundadores son reflejo del poder que detenta el grupo fundador ya que las posiciones oficiales como autoridad permiten tomar decisiones sobre la organización cotidiana del trabajo.

Si se niega tanto la posibilidad de contribución de los nuevos socios como el medio de poder que supone el CA, se favorece que el gobierno de la cooperativa quede invariable. Esto se manifiesta en una actitud conservadora-defensiva de unos, frente a la voluntad de cambio de otros y, de otra parte, de indiferencia y resignación.

A continuación, se aborda la cuestión de las actitudes e intereses en relación con el gobierno de la cooperativa, la cual permitirá comprender la relación con las figuras de

autoridad. A fin de analizar estas relaciones se exploran los perfiles de participación de los socios de la cooperativa y su compromiso en ella.

## 9. Perfiles de participación e involucramiento con el gobierno de la cooperativa

Se ha subrayado que gran parte de los trabajadores comparte una identidad socio-profesional centrada en el oficio pero que, sin embargo, no se han constituido en conjunto como grupo de pertenencia informal, con objetivos propios y diferentes a los que guían la organización. La orientación a participar en la dirección de la cooperativa, que distingue una conducta de “tomar parte”, y el grado de acuerdo con la estrategia operativa de la organización, que refiere a la acción de contribuir a través de la organización productiva, la administración y modelo comercial, son variables que permiten construir cuatro perfiles de involucramiento y esclarecen las formas de participación en la cooperativa. Estos son: I “participativo-directivo”, II “utilitarista-discreto”, III “simpatizante-implicado” y IV “indiferente” (cuadro 9).

El respaldo a la estrategia operativa, por medio de contribuciones, permite reproducir el orden establecido por un interés intrínseco en mantener el estado de relaciones, sea por estar de acuerdo con éste o por un interés en evitar enfrentamientos y cambiar la propia posición (con sus responsabilidades y retribuciones). Los diferentes perfiles de involucramiento para participar se condicen a su vez con el estatus de miembros fundadores o no fundadores. Los fundadores expresan su aceptación de la estrategia operativa que resguarda el *statu quo*. Por el contrario, son los no fundadores quienes están en desacuerdo con dicha estrategia. Su desacuerdo sin embargo no los reúne, sino que se distinguen dos perfiles según su orientación a participar tomando parte en la gestión y dirección de la cooperativa.

**Cuadro n° 9: Perfiles de participación de los miembros según acuerdo con la estrategia operativa y orientación a tomar parte en la gestión**

		Orientación a tomar parte en la dirección	
		<i>Positiva</i>	<i>Evasiva</i>
Contribución estrategia operativa	<i>Acuerdo</i>	I Participativo: Miembro directivo	II Utilitarista: Miembro discreto y crítico
	<i>Desacuerdo</i>	III Simpatizante: Miembro implicado	IV Indiferente: Miembro no involucrado

Fuente: elaboración propia.



En el primer perfil, participativo-directivo, se ubican las figuras de conducción del CA que son vistas por el conjunto de socios fundadores como necesarias por motivos formales. Su distribución de los papeles del CA es aún reproducida bajo la consigna de que “no los representa” en tanto que colectivo de asociados, sino que se trata de obligaciones “impuestas por la burocracia estatal” y que no reflejan la naturaleza de una organización autogestionada. A pesar de esta crítica, no hay un consenso sobre cuál sería la estructura adecuada a la organización autogestionada, y en qué se diferenciaría ésta de la distribución vigente de papeles en el CA y en el taller. Pese al acuerdo entre los fundadores respecto a la necesidad de contar con autoridades como condición legal, las orientaciones de adhesión para tomar parte en la dirección no son similares y permiten distinguir dos perfiles. El perfil I que, como mencionamos, incluye a quienes forman parte de la dirección del CA, y conciben su labor en la gestión como una actividad necesaria para resguardar el orden y que hace posible que la cooperativa continúe en funcionamiento y perdure. En este análisis la estrategia operativa designa las funciones y las formas de comercialización y administración que predominan. A este perfil corresponden los comportamientos de Elías, Gerardo y Lionel cuyas contribuciones se reflejan manifiestamente en la búsqueda de una gestión eficaz de la cooperativa.

Los directivos y fundadores argumentan la necesidad operativa de ciertos roles y anteponen esa necesidad a su preferencia personal: “[tiene que haber] una cara visible, que respondan dos o tres personas ante los proveedores, clientes, el gobierno...Alguien tiene que firmar los trámites (...) Me gustaría estar más en el taller que haciendo trámites” (Elías, socio fundador, 2015). El testimonio de Elías ilustra el lado tedioso del trabajo directivo; es responsable de tareas que -en ciertos casos- no le resultan satisfactorias y conlleva dedicarse a labores monótonas como realizar trámites o asistir a reuniones sobre temas que no les interesan. El perfil de directivo no se corresponde necesariamente con el de un militante<sup>99</sup>. Aunque los fundadores compartieron, en su mayoría, la defensa de la cooperativa como proyecto socio-político, ésta solo representa en el presente una “causa de lucha” expresa para el presidente.

---

<sup>99</sup> Se comprende la acción militante como el comportamiento guiado por valores y comprometido en una acción colectiva de promoción y/o defensa de la cooperativa entendida como un proyecto o programa político. La orientación militante se distingue del involucramiento en torno a la fuente de empleo al integrarse a una acción colectiva orientada a una causa que supera los límites del individuo (Ion y Ravon 1998).

El segundo perfil en el que también se incluyen socios fundadores es el denominado miembro “utilitarista”. Da cuenta de quienes mantienen una postura cautelosa y pasiva, un comportamiento reservado y el respaldo a las decisiones adoptadas por la gestión. El centro del interés de este tipo es el oficio y por ello rechazan involucrarse en la gestión. Su involucramiento con la cooperativa se asienta en una postura utilitarista, que puede entrar en alianzas con la dirigencia, conformando una coalición gobernante e imprimiendo una orientación conservadora. Sus decisiones procuran mantener el *statu quo*, es decir, el control en manos de sus pares fundadores. A pesar de ser críticos del modelo de planificación de la producción y de la gestión administrativa-comercial no están dispuestos a emprender y/o apoyar un cambio en la organización. Este perfil lo comparten Bernardo y César, los dos socios fundadores que delegan la responsabilidad de la administración en los restantes compañeros fundadores.

Los perfiles directivo y discreto coinciden en mantener el orden alcanzado en la distribución y ejercicio del poder; es decir, el “orden negociado” entre los fundadores. Estos perfiles reconocen al grupo fundador de mayor legitimidad para “tomar parte”, para decidir y representar a la cooperativa.

El tercer perfil, “simpatizante”, corresponde a quienes desean introducir modificaciones en la organización del trabajo del taller y no se privan de discutir y cuestionar el *statu quo* que mantienen los fundadores, aunque perciben que cualquier propuesta que modifique su predominio en las decisiones y control no será aceptada por la Asamblea. Este perfil se corresponde con los miembros del subgrupo que componen Alexis, Tomás y Federico. Este subgrupo de no fundadores manifiesta tener que empeñarse en mayor medida para obtener el reconocimiento de los fundadores y adquirir autonomía en su puesto -a pesar de contar con las competencias necesarias-. Este perfil representa la figura de un asociado que busca el doble reconocimiento de trabajador con autonomía en la producción y de sujeto político con voz legítima para tomar decisiones. Según su perspectiva, el reconocimiento como autoridad se adquiere en el trabajo cotidiano del taller. Por ello, por ejemplo, los trabajadores de este perfil objetan cuando una autoridad formal que ha estado ausente en el inmueble realiza averiguaciones sobre su desempeño (que a la inversa no es posible): “¿Quién es éste que viene a controlarme a las seis de la tarde? ¿Qué hice, cuántos pliegos doblé? ¿y él? ¿dónde estuvo todo el día? Él dice que trae trabajo y consigue cosas, pero...” (Tomás, socio no fundador, 2015).

Por último, el cuarto perfil ha sido caracterizado como “indiferente” y representa a los socios no fundadores con bajo compromiso en la vida política de la cooperativa y sin interés por “tomar parte” en la gestión. En él se encuentra el resto de los socios no fundadores, que debido a este estatus de miembro “nuevo” cuenta con menor capacidad de influencia en la dirección de la cooperativa. Esta situación alimenta un vínculo de tipo contractual con los directivos que se centra en las condiciones de trabajo y una propensión a abandonar la organización ante una mejor propuesta laboral, o bien a continuar allí -a pesar de sus diferencias y críticas- por falta de posibilidades en el mercado laboral (sobre todo en el caso de los perfiles de reinserción laboral como Beatriz y Octavio). Este perfil integra tanto a socios que expresan una fuerte identidad socio-profesional como a otros que no la comparten. Ambos tipos, a pesar de sus diferentes trayectorias, coinciden en mantener una relación contractual con la cooperativa. Este perfil manifiesta mayor respeto y obediencia a las figuras de autoridad que el resto a pesar de no compartir un vínculo de compañerismo. La autoridad es respetada, por un lado, en la posición de subordinado, al obedecer a pesar de que su juicio profesional pueda diferir con la orden recibida. Por el otro lado, cuando ejercen un rol de autoridad esperan como respuesta la obediencia de los subordinados. Estos socios no manifiestan una adhesión al programa político ni económico de la cooperativa. Asimismo, si realizan demandas ante los directivos o en las Asambleas éstas se deben a las condiciones del propio “contrato laboral” (dado que esas condiciones estaban ya delineadas al momento de su ingreso a la cooperativa y dependen de la figura de los directivos). Por ejemplo, el interés de Julián por las reuniones y Asambleas en SM se debe a que le conciernen por el desarrollo de su actividad, las normas que regulan su trabajo y su retribución (en las Asambleas se deciden los aumentos de retiros, horas extras y la contratación de ayudantes). El desinterés por la orientación del programa político o la estrategia empresarial se asocia a que conciben principalmente a la cooperativa como su empleadora. Por ello buscan cumplir con lo “básico” del contrato laboral (por ejemplo, en términos del horario y responder a directivas) y evitan las labores extras no remuneradas, sobre todo cuando se vinculan con actividades que no son de producción en el taller porque no reditúan en mayores ganancias monetarias repartibles (como reuniones sociales y políticas). En suma, la gestión de la cooperativa no es concebida por estos socios como un espacio de carrera profesional, ni como el ámbito de dirección de un programa político que los integre, sino que la comprenden como un campo de interés personal. La orientación del perfil indiferente es a la vez criticada por los socios directivos en torno a su menor compromiso con el trabajo y su contribución reducida a la organización:

E: No te creas que en San Martín todos ponen... si hay paro de transporte no vienen.

I: ¿Y si les pagás el taxi?

E: Aunque le pagues el taxi, una vez lo hicimos y llegan y te dicen “¿qué hay para hacer?” Vos tenés que saber, y te dicen “me voy a preparar mate” y vos lo miras [pone cara seria]. Y trabajan despacio, ni para rendir el [valor del] pasaje. Vos tenés que trabajar para rendir el pasaje y el día. Y después se quejan de que tenemos retiros bajos, pero no trabajan para aumentar la producción. A veces no es que el Consejo [de Administración] no trabaja, es que los de abajo no producen. Vos le mostrás los balances, todo (...) Si los contadores dijeron que no hay más plata, si vos no estás de acuerdo tenés que trabajar más; no quejarte (Gerardo, socio fundador, 2015).

Estas tensiones entre perfiles y posiciones reflejan un grado distinto de involucramiento con el trabajo en torno a la representación de las contribuciones individuales (y su utilidad) a la cooperativa. A su vez, este perfil de socios se halla al margen de acceder al núcleo que orienta las decisiones. Por ejemplo, los trabajadores de mayor edad y que no tienen experiencia previa en el gremio son quienes cuentan con menores posibilidades de inserción en las dimensiones de la organización como empresa (gestión administrativa-comercial y coordinación del taller) y como asociación (en torno a su programa político). En primer lugar, debido a su menor experiencia y limitados conocimientos técnicos en la actividad no acceden a coordinar un área o a convertirse en trabajadores con autonomía, es decir, no obtienen un reconocimiento profesional. En segundo lugar, la condición de no compartir la identidad gremial disminuye su integración en términos de compañerismo. Este perfil de trabajadores que ingresó luego de la recuperación de la empresa y proviene de una posición de vulnerabilidad social se inserta en la cooperativa en un área periférica al núcleo de los fundadores directivos.

Si bien, se ha remarcado que el grupo de socios con perfil “simpatizante” se orienta a “tomar parte” en la dirección de la cooperativa, sus opiniones no consiguen influenciar las decisiones tomadas en las asambleas debido a que no son fundadores. Pueden lograr coordinar de manera informal un sector debido a sus competencias técnicas, pero no cuentan con la legitimidad del estatus de miembro fundador para ocupar un rol directivo formal. La representación dominante y que mantiene la reproducción del *statu quo* se asienta en la contribución irremplazable de los socios fundadores al mantener contactos políticos y comerciales indispensables para asegurar el desempeño de la cooperativa. Estas relaciones necesarias para la sostenibilidad de una ERT se han vuelto una parte constitutiva de la cultura de la organización.

## 10. Conclusiones del capítulo

En el caso de la cooperativa SM se ha destacado el trabajo como eje de los principios que guiaban el comportamiento, situación que circunscribía la reflexión y negociación del orden político establecido. La contribución al desarrollo y continuidad de la cooperativa por parte de sus asociados se realizaba a través del trabajo, forma primordial de participación en el proyecto que la organización representaba, con su programa económico y el programa político. El compromiso personal con la actividad laboral y la autonomía que resultaba de la apropiación de la tarea otorgaba satisfacción al socio-trabajador y permitía enfrentar algunos obstáculos que interferían con los esfuerzos por producir con calidad. La satisfacción o la frustración en torno a los resultados del trabajo y las condiciones en que se realizaba reflejaban la centralidad que la tarea representaba en la identidad socio-profesional de los actores. Esta identidad en torno al oficio era predominante en la relación de pertenencia con la organización quedando la membresía a la cooperativa en segundo plano.

En este capítulo se han expuesto los tipos predominantes de compromiso con el trabajo (expresaban la identidad con el oficio y también la concepción de una relación contractual -con relación a la autoridad-) y con la organización -en menor medida con su programa político-. Los aspectos que constituían la relación de pertenencia y compromiso sentaron las bases de las distintas formas que adoptó la participación en torno al gobierno de la cooperativa. En el caso abordado se han distinguido cuatro perfiles de participación que dieron cuenta de formas diferentes de compromiso con el trabajo y con la gestión y dirección de la organización. En síntesis, se destacó en este estudio de caso que la identidad socio-profesional predominaba sobre la membresía institucional -como asociado cooperativista- debido a que ésta se hallaba limitada por la estratificación infranqueable entre fundadores y no fundadores. Las formas manifiestas de participación -como tomar parte en la gestión y dirección, contribuir en la producción y beneficiarse a través de una retribución monetaria- se sustentaban en los tipos de compromiso y se desarrollaban en el marco de las condiciones que determinaban las normas de la organización del trabajo y la regulación de las relaciones de poder -las cuales posibilitaban y limitaban el ejercicio autónomo de la actividad productiva de cada trabajador-.

## **CAPÍTULO 6**

### **La participación desestimada y el compromiso en crisis frente a la inestabilidad**

#### **1. El caso de la cooperativa Belgrano 2002- 2016**

En este capítulo se analiza la ERT Belgrano, que se inició en 2002 como cooperativa de trabajo y cerró sus puertas a finales de 2016. El capítulo se ordena en torno a cuatro fases consecutivas que distinguieron sus modos de gestión y desempeño a nivel económico-financiero. El recorrido a través de estas fases permite ubicar los conflictos en torno al trabajo y la relación de autoridad que afectaron decisivamente su sostenibilidad hasta su cierre y mostraron un correlato con la “práctica de participación” y el involucramiento de los socios en la gestión colectiva.

##### **1.1. Presentación a la historia del caso**

La cooperativa de trabajo Belgrano fue constituida en julio de 2002 por veintiséis trabajadores. Se hallaba situada en el sur de la Ciudad de Buenos Aires en un barrio industrial y su origen se vincula con el proceso de vaciamiento de la empresa Solmar\*. Fundada en 1987, Solmar era una imprenta que alquilaba dos inmuebles sumando más de 2.500 m<sup>2</sup> y contaba con una dotación de cuarenta y cinco trabajadores aproximadamente. Dentro del rubro, se dedicaba a la folletería comercial, revistas, carpetas y afiches. En los inicios de la década de 1990 había aumentado su planta y renovado tecnología, pero la posterior disminución de las ventas -en los primeros años del período de apertura de importaciones- perjudicó sus balances y el dueño llamó a un concurso de acreedores. Hacia fines de la década logró recuperarse de esa situación y adquirió nueva maquinaria y el plantel había alcanzado cincuenta y siete trabajadores a tiempo completo, pero el mercado gráfico estaba en contracción y fue disminuyendo su performance drásticamente hasta llegar al 2001 con despidos y suspensiones. En ese entonces sus principales clientes eran cadenas de supermercados, empresas de turismo y de la industria alimenticia. Durante 2001 y principios de 2002 los cuarenta trabajadores que quedaban realizaron paros de actividad en medida de protesta por las deudas de parte de sus salarios y atrasos en los pagos. Además, se

contabilizaban deudas con varios proveedores. El proceso de recuperación por parte de los trabajadores se inició cuando el propietario solicitó la quiebra en junio de 2002 por cesación de pagos y abandonó sin preaviso la gestión de la empresa reteniendo la documentación y llevándose también el equipamiento del sector de administración. Inmediatamente, los treinta trabajadores que habían permanecido contactaron al sindicato y procedieron a la ocupación preventiva de las instalaciones para su custodia. La custodia y ocupación de las instalaciones se extendió durante un mes y medio por parte de una veintena de trabajadores que se alternaban en guardias para evitar un mayor vaciamiento por parte del propietario. Posteriormente, la decisión de constituir la cooperativa y su concreción a nivel jurídico fueron objetivos rápidamente alcanzados una vez que la empresa declaró la bancarrota. Ese mismo año obtuvieron la declaración de utilidad pública sujeta a expropiación por la Legislatura de la CABA (Ley N° 936/2002, posteriormente ratificada y definitiva por la Ley N° 1.529/2004) de los bienes intangibles (marcas y patentes) y los bienes muebles existentes (maquinaria utilizable y en depósito) en el predio donde funcionaba la fallida empresa y cedidos en comodato en favor de las actividades de la cooperativa. La cooperativa logró un acuerdo con el propietario del predio principal para concentrar allí la producción y reiniciar el negocio. Los servicios públicos de las instalaciones fueron preservados durante todo el proceso, lo que permitió que los trabajadores realicen su mantenimiento y limpieza mientras permanecían en su custodia.

El inicio de actividades comerciales de la cooperativa se sitúa hacia finales del 2002 con veintitrés trabajadores asociados provenientes de los sectores de administración, de encuadernación, pre-impresión e impresión. A continuación, se describe y sitúan las áreas de trabajo y distribución de los trabajadores para luego analizar las cuatro fases que dan cuenta de los desafíos y tensiones que atravesó su gestión colectiva y que afectaron su sostenibilidad.

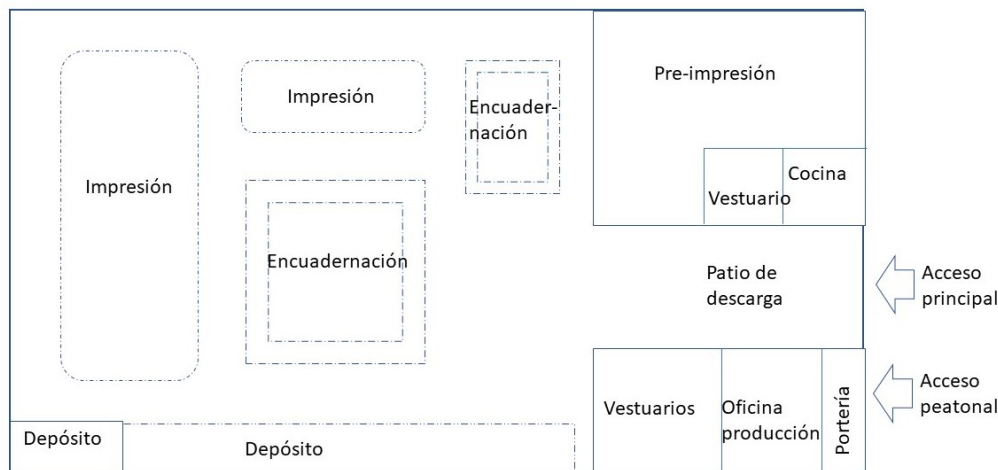
### **1.1.1. El espacio de trabajo**

La cuadra donde se ubicaba la cooperativa se compone de diversos galpones, empresas del rubro automotor y laboratorios. La zona se caracteriza por ser mayormente industrial y está próxima a un complejo de edificios públicos y deportivos. La empresa que quebró alquilaba dos predios contiguos conectados por una puerta interior. En una parcela de 1.200m<sup>2</sup>, su sede legal, tenían lugar las actividades de producción y se encontraban las oficinas técnicas y de los vendedores. Los bienes muebles que se encontraban en esta

instalación fueron los que se incluyeron en la Ley de expropiación y cedidos en comodato a favor de la cooperativa. En el otro inmueble, de menor tamaño, se disponía el depósito principal y las oficinas directivas, estas instalaciones no pasaron a formar parte de la cooperativa y fueron luego reacondicionadas para otra actividad económica por diferentes empresarios. Con el inicio de su nueva gestión se clausuró la puerta de conexión entre ambos inmuebles.

La fachada del edificio es plana y no dispone de decoración más que una placa con el nombre de la cooperativa. El frente cuenta con una puerta peatonal, una puerta de dos hojas para camiones y dos ventanas altas que no permiten ver el interior. El acceso principal es la entrada a un patio de descarga que actúa también como el único pasillo de ingreso. La puerta peatonal es el ingreso a una portería que se comunica al pasillo central, por el cual se accede a una cocina, los vestuarios de varones, vestuarios de mujeres, oficina del jefe de taller y a la planta de producción. El inmueble se compone de una amplia planta, rectangular y abierta, con techos altos, donde tenían lugar las actividades de impresión y encuadernación. Desde esta planta de producción se accede al espacio de oficina de pre-impresión (donde se realizan las actividades de diseño y revelado), dentro del cual se ubica la escalera que conduce a un pequeño primer piso cerrado. El primer piso representa menos del 20% de la superficie y es el espacio donde se instaló la administración y la atención comercial. El primer piso se divide en dos oficinas, una más amplia con cuatro escritorios y un ventanal hacia la planta baja desde donde se ve el taller; y otra de menor tamaño, con tres puestos de trabajo y ventanas hacia la calle (ver figura n° 8 de áreas de trabajo de la planta).

**Figura n° 8: Plano ilustrativo de la planta baja de la cooperativa Belgrano con indicación de áreas de trabajo**



Nota: figura ilustrativa, demarcación de zonas de trabajo y accesos. Las líneas continuas representan espacios físicos delimitados, mientras que las líneas discontinuas áreas de trabajo.



La planta baja mantuvo la disposición anterior de los sectores de trabajo: adelante encuadernación y al fondo impresión. Posteriormente, en la fase de crecimiento, recibieron subsidios del MTEySS con los que construyeron un depósito para tintas en el fondo de la planta e instalaron un sistema de calefacción y ventilación.

## 2. El ciclo de vida de la cooperativa y sus fases de desarrollo y modos de gestión

Desde su inicio en 2002 y hasta su disolución en 2016 el ciclo de vida de la cooperativa ha atravesado cuatro fases de acuerdo con su desempeño económico y tamaño de su base social (ver cuadro 10). La primera fase comenzó con el inicio de la cooperativa dentro del proceso de recuperación de la empresa a mediados de 2002 y culminó con la estabilización de su composición social y recursos en 2006. La segunda fase se caracterizó por el crecimiento económico y la sostenibilidad de la experiencia. En la siguiente fase aconteció la pérdida de su equilibrio económico y la desestabilización del proyecto. La cuarta y última fase representa la crisis del proyecto que concluye con el cierre de la empresa.

**Cuadro n° 10: Fases de la cooperativa Belgrano (2002-2016)**

	Fase de recuperación de la empresa 2002-2006	Fase de crecimiento 2007 – 2010	Fase de desestabilización 2011-2013	Fase de crisis y cierre 2014-2016
<b>Particularidades</b>	Recomposición de cartera comercial y plantel de trabajadores.	Modo de gestión directivo gerencialista. Ampliación de plantel y crecimiento económico	Pérdida de solidez social y financiera: desconfianza y enfrentamientos.	Disminución del plantel, capital y cartera comercial. Inestabilidad política y dependencia de recursos de terceros.
<b>Trabajadores</b>	23 al inicio de la recuperación (2002).	Máxima expansión: 45.	Reducción a 30 (2013).	Reducción de 20 (2014) a 6 (2016).

Fuente: entrevistas y fuentes documentales.

### 2.1. Primera fase. La recuperación de la empresa y la reimplantación de un sistema de autoridad y división del trabajo

La cooperativa Belgrano desde su conformación contó con personal de las áreas principales (administración y ventas, pre-impresión, encuadernación e impresión) lo cual permitió cubrir los principales puestos de trabajo para reactivar la producción y servicios. Las tres principales áreas (administración, encuadernación e impresión) que contaban con la mayor cantidad de socios estuvieron representadas en la nueva dirección de la empresa. El primer CA fue conformado por quien era el delegado sindical y maquinista de impresión,

una secretaria de la administración con amplia experiencia y un maquinista de encuadernación.

### **2.1.1. La autoridad y el orden social en la producción**

El proceso de recuperación de la empresa demandó a partir de la permanencia en custodia de las instalaciones la realización de nuevas actividades y la distribución de tareas que generaron espontáneas relaciones de cooperación y brindaron instancias de conocimiento mutuo. Por ejemplo, en la coordinación y creación de turnos para realizar las guardias, las tareas de limpieza, la preparación del almuerzo colectivo y los trámites legales para obtener la matrícula de la cooperativa, entre otras actividades. Al haber sido interrumpida la actividad económica de producción había quedado suspendido el orden de regulación social que ésta instauraba y al cual estaban habituados para relacionarse unos con otros. Dado que todo orden en una organización es siempre inestable (Chanlat 1994) una vez que la producción fue reactivada, los puestos de trabajo fueron vueltos a ocupar por cada trabajador tal como había sido bajo la empresa fallida, asumiendo en pocos casos tareas extras para cubrir los puestos vacantes dentro sus respectivas áreas. De esta manera, un sistema de autoridad fue reinstalado para la organización del trabajo y, el orden social extraordinario de esta primera etapa de la recuperación se disolvió.

Durante dos años estuvimos sin nada. Por el sindicato recibíamos una bolsa de veinte productos de alimentos, todos dejaban la yerba acá y fideos, los comíamos solos con sal. Dejaban la harina para hacer torta frita, todos los días comíamos torta frita. Cuando remontamos estuvimos bastante bien, hasta se había formado un lindo grupo de gente. En Solmar no nos permitían conversar, cuando empezamos la cooperativa nos tuvimos que conocer, pero después se diluyó. La gente cambió, también la que estaba. Pero al principio todos tirábamos el carro igual (Marisol, socia fundadora, 2015).

El testimonio de Marisol señala que, los bruscos cambios ocurridos con el proceso de recuperación instaron a nuevas interacciones y una sociabilidad diferente en torno al objetivo colectivo de salvaguardar los puestos de trabajo. Sin embargo, la reinstalación del orden fabril era una señal de haber alcanzado ese objetivo y, trajo aparejada el regreso de comportamientos individualistas bajo la estructura de organización del trabajo que era regida por una autoridad jerárquica: “se seguía como si tuviéramos patrón” (Gastón, socio fundador). La utilización de la tecnología instalada proveniente de la empresa fallida fue un factor tomado en cuenta para reproducir la forma de organizar el trabajo en relación con los tiempos, formas de ejecución de tareas y espacios necesarios para realizarlo.

El nuevo órgano de gobierno de la cooperativa, el CA, fue fusionado con la anterior

estructura jerárquica de autoridad para la organización técnica del trabajo. Así, el CA representaba la autoridad máxima en las decisiones comerciales y en la gestión diaria del trabajo, de la cual dependían las figuras de dirección y control en cada área. La composición del plantel que cubría todas las áreas reimplantó la división del trabajo y las normas de producción de cada una de ellas. Solamente durante los primeros meses los retiros fueron iguales para todos. Una vez que retomaron el ritmo de trabajo y el horario de la jornada completa fueron reimplantadas las categorías profesionales que definieron la distribución de excedentes. Las diferencias entre cada una de ellas debieron ser reducidas a tres por insuficiencia de recursos. Se consideraban para la liquidación de los retiros el presentismo y la puntualidad, todo trabajador debía “marcar” tarjeta de entrada y salida. Fue dispuesto un nuevo reglamento y horario, aunque en un solo turno diferenciado<sup>100</sup>: el taller trabajaría de 8 a 17hs<sup>101</sup> y la administración de 9 a 18hs, con un descanso de veinte minutos.

Dentro de la administración, tres socios con experiencia pusieron en marcha las funciones financieras, administrativas y también comerciales. En su primer año pasaron a compartir el área de oficinas de la planta alta y conformaron un grupo de trabajo centrado en la tarea. Posteriormente incorporaron nuevos socios, en primer lugar, a antiguos vendedores y ex empleados de esa área. Recibieron asimismo colaboración técnica de parte del gobierno de la CABA para diseñar un plan de negocios, revisar la disposición del parque de maquinaria, la utilización del espacio y de los tiempos de producción y una estrategia de ventas. Este plan reforzó el consenso de los socios de reproducir una empresa organizada bajo la división clásica del trabajo en la industria.

La actividad del personal de administración y ventas fue concentrada en los primeros meses en contactar a los clientes de la firma anterior para continuar la relación comercial y construir un nuevo vínculo con los proveedores. Esta circunstancia fue clave para la rápida reactivación del taller y que la cooperativa obtenga ingresos para reinvertir en capital de trabajo. El primer trabajo entregado fue un pedido de un cliente que había sido abandonado por la empresa fallida. La nueva administración convenció al cliente, una importante organización sin fines de lucro internacional, para recibir un adelanto del pago y, habiendo

---

<sup>100</sup> A mediados de la década de 1990 en la empresa Solmar el área de impresión cumplía tres turnos para la máquina *offset* de seis colores y dos turnos en el resto. En los últimos años el área entera fue reducida a dos turnos y, a partir de la recuperación, el taller funcionó en uno solo.

<sup>101</sup> Sin embargo, desde la reactivación con mayor volumen de trabajo hacia 2004 en el taller se trabajaban turnos de 12hs. Este turno extenso (como en otras empresas privadas que conocían) fue modificado y reducido a 9hs hacia fines de 2012 (este tema será retomado más adelante).

vendido material de descarte, pudieron comprar las materias primas e insumos para realizarlo.

I: ¿Cuánto tiempo estuvieron hasta volver a trabajar?

E: Un tiempito largo, habremos estado tres meses. La ventaja que tuvimos fue que el tipo este se fue, Solmar, y a nosotros nos quedaron trabajos por entregar y papelería, recibos, facturas. Por un tiempo no tuvimos luz<sup>102</sup>, porque no pagó Solmar y con lo que se cobró de los trabajos que quedaron pudimos pagar. Pedimos adelanto de las facturas, qué sé yo, para poder terminar con las facturas y se terminó el trabajo. Después para comenzar, teníamos como cliente a una ONG, se habló con ellos. Con ellos y con un par de clientes más que nos hacían el favor de pagarnos el cincuenta por ciento de la factura así nosotros podíamos comprar el papel. Y así arrancamos (Ismael, socio fundador, 2015).

Inmediatamente reanudaron actividades con otros clientes, aunque durante los primeros dos años la utilización de la capacidad productiva instalada era menor al 20%. No habían logrado captar un suficiente volumen de clientes por lo que los retiros no alcanzaron los niveles esperados de acuerdo con el convenio del sindicato que observaban como orientación. Esta situación hizo que en los primeros dos años cuatro socios fundadores de distintos sectores abandonasen la cooperativa en búsqueda de un empleo mejor remunerado. Luego, obtuvieron nuevos contratos y ganaron clientes por la intensa actividad de los nuevos vendedores y, en pocos años, incorporaron trabajadores en todas las áreas (ingresaron ex empleados, familiares y externos). Asimismo, invirtieron recursos y tomaron un préstamo público para volver operativas y “poner a punto” antiguas máquinas que estaban en desuso por el escaso mantenimiento durante la debacle de la empresa anterior y los primeros meses del proceso de recuperación.

### **2.1.2. Creación de nuevos vínculos en el campo de la ESyS**

El primer presidente del CA fue el delegado gremial, oficial maquinista del sector de impresión, lo que facilitó vínculos fluidos con el sindicato. Durante el proceso de recuperación el sindicato colaboró brindando asesoría legal y proveyendo ayuda monetaria para el fondo de huelga, además del acompañamiento en gestiones y negociaciones de distinta naturaleza. A partir de éste los socios de la cooperativa entraron en contacto con otras cooperativas del sector gráfico, con las cuales luego conformaron la Red Cincel. Desde su inicio, su principal interlocutora fue la cooperativa SM y, por medio de ella, conocieron otras ERT como IMPA y se integraron al MNER. Su relación con este movimiento, así como

---

<sup>102</sup> Se refiere al servicio eléctrico de alta potencia para las máquinas impresoras que requieren un voltaje elevado.

con el FECOONTER fueron contactos eventuales y no se integraron su conducción. Por el contrario, mantuvieron una relación más estrecha con una federación bonaerense de cooperativas de trabajo (que denominaremos aquí FEBA\*) dado que había una mayor presencia de organizaciones del sector gráfico. La participación en FEBA, a pesar de no haber sido intensa, repercutió en beneficios para la cooperativa, como para otras ERT (por ejemplo, a través de la recepción de subsidios y pedidos de compra de parte de organizaciones públicas). En esta primera fase el apoyo de diversos actores sociales y políticos, como parte de sus relaciones ampliadas con actores del campo de la ESyS, fue un elemento que contribuyó a la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, como se analizará luego, la cooperativa no construyó un programa político en paralelo al programa económico.

### **3. Fase II. La cooperativa “modelo” y sus tensiones permanentes**

Durante esta fase Belgrano fue considerada por otras ERT como una cooperativa “modelo”, llegando a estar conformada por cuarenta y cinco trabajadores entre 2010 y 2012. Esta fase se caracterizó por la conducción de la cooperativa bajo una visión empresarial. El CA delegó la dirección de la empresa en una persona profesional contratada para el puesto de gerente general. El nuevo gerente resolvía de manera autónoma la conducción económica de la cooperativa, respondiendo a la visión de división técnica y social del trabajo que compartían la mayoría de los trabajadores. La figura directiva era representada en conjunto entre el gerente y el CA<sup>103</sup>. Esta figura directiva, simbolizaba para los trabajadores del taller un nuevo ejercicio patronal debido a que fue reforzada la estructura de autoridad vertical y las asambleas reflejaban un modelo vertical de comunicación. Si bien los medios de producción estaban sujetos al cumplimiento de la Ley de expropiación a favor de la cooperativa, el ritmo y los modos de ejecutar las tareas, representaban la continuación de un dominio externo sobre el cuerpo y la mente. Esta práctica de la disciplina homologaba el sistema fabril conocido bajo la gestión privada y era comprendido como ajeno a la capacidad de incidencia de los trabajadores en lo cotidiano.

La orientación “empresarial” de la gestión tenía un correlato en su imagen pública y en el perfil de la cartera de sus clientes. El perfil de la cartera de clientes de grandes empresas

---

<sup>103</sup> En los primeros años el gerente (el señor Beltrán) no formaba parte del CA porque no era socio y, luego de asociarse debía contar con una antigüedad de dos años para poder ser electo como consejero (de acuerdo con el Reglamento de la cooperativa).

y organizaciones internacionales, reclamaban estándares e indicadores de calidad y de sustentabilidad medio ambiental por lo que la dirección de la cooperativa se orientó a obtener certificaciones de calidad (por ejemplo, las normas ISO). La orientación empresarial generaba tensiones entre los socios que reforzaban la distancia que se representaban los trabajadores entre los sectores de la administración y el taller. La reinstalación de la autoridad y de la organización jerárquica del trabajo había sido aceptada por el conjunto debido a que los resultados económicos eran satisfactorios. La distancia entre sectores en el marco de ese modelo empresarial no resultaba extraña: “los proveedores llamaban y pedían hablar con el dueño. Creían que Beltrán era el dueño” (Liliana, ex socia no fundadora)<sup>104</sup>.

E: Primero [el gerente] era Beltrán, pero en muchos lados pensaban que era el dueño, no es que era mala persona, pero pensaban que era el dueño. Y la gente le tenía desconfianza, como que los demás no tenían acceso.

I: ¿como si él no fuese muy cooperativo?

E: En la cooperativa él era cooperativo, pero cuando había eventos importantes iba él, a los viajes iba él y a la gente no le agradaba mucho (...) Beltrán se rodeaba de chicos jóvenes que... la raza superior digamos. El chico este, Adrián, que era presupuestista y Marcos, lo llamaba también a este chico, Federico... Los juntaban porque ellos tenían que ser el futuro de la cooperativa, para ponerse adelante, porque si no con la gente de abajo... Porque ellos eran gente preparada.

I: ¿Beltrán llevaba a los chicos que habían estudiado?

E: Los que habían estudiado o que tenían una determinada postura, gente que no era del taller ¿viste? Que era como más preparada y que de pronto él podía llevar a cualquier lado y él iba a quedar bien.

I: ¿vos hablas sobre su presencia?

E: Presencia y ... ¿cómo te puedo explicar? Yo le digo raza superior y elitista (Liliana, ex socia no fundadora, 2015).

Esta construcción de la imagen pública como una empresa privada, la elección de un perfil de jóvenes de la administración, más “elegantes” que los socios ocupados en el taller (“la gente de abajo”) coincidía, en su contracara, con las experiencias de subordinación vividas como abusos de autoridad en el trato durante la actividad laboral: “se creían patrones, te controlaban” (Marisol, socia fundadora). La relación entre la dirección y el sector de la administración con el taller era caracterizada por una desconfianza mutua. Esta desconfianza se asentaba también en la distancia a propósito de la escasa interacción cotidiana y comunicación. En primer lugar, la organización del trabajo no promovía su interacción ni cooperación en tareas en común, ambas áreas estaban separadas físicamente en plantas diferentes, y la comunicación de las órdenes de trabajo se realizaba por intermedio del jefe de producción. En segundo lugar, al margen de las asambleas y reuniones de socios por

---

<sup>104</sup> Se distingue como “ex socia” a la persona que ya no pertenecía a la cooperativa en el momento de haber sido realizada la entrevista.

temas económicos, no había espacios de socialización e intercambio. Por ello, los encuentros y la interacción en el trabajo se convertían en espacios de confrontación:

Cuando empezó a haber más trabajo se empezó a generar más discusión, cada uno empezó a luchar por su lugar cuando te podían ayudar... Y con la gente nueva mucho más. Si cuando empezó a haber más trabajo y más plata, empezó la discusión y no había solidaridad. Los que podían sacaban su buen provecho por estar en el cargo que estaban. Con el tiempo empezaron a ser sinvergüenzas y no cuidaban la cooperativa. Si pensáramos así, en cuidar a la cooperativa, hoy seríamos veinticinco y no cinco. La gente empezó a desbordar sus responsabilidades, no sacaban el trabajo completo. No querían trabajar de más, terminarlo y quedarse hasta tarde, se iban temprano; no se quedaban a terminarlo. Si le decías a alguien te decía “¿quién sos vos para decirme lo que tengo hacer?” bueno sí, yo soy un asociado más. No está bueno. Diez te vivían y cinco tiraban de la carreta. Cuando estaba bien más de uno se fue llevando cosas. Se fueron muchos en épocas difíciles y después volvieron (Marisol, socia fundadora, 2015).

La estructura jerárquica dio pruebas de haber sido funcional durante la fase I cuando era respetada porque el sacrificio se orientaba y justificaba en “sacar adelante” la cooperativa en términos económicos. En la fase subsiguiente, la estructura burocrática jerárquica fue respetada debido a que se manifestaba como un medio para alcanzar resultados positivos en lo económico (los retiros eran elevados y los trabajadores se consideraban satisfechos). Las relaciones entre posiciones de trabajo no se “horizontalizaron e igualaron” en esta experiencia como se ha mencionado en otras investigaciones (Wyczykier 2009). No obstante, ello tampoco indica que haya sido un caso aislado (se ha observado en otras ERT estratificaciones entre socios y trabajadores no socios, véase el capítulo anterior sobre la cooperativa SM).

La caracterización de éxito de la alianza entre las máximas autoridades del CA y del taller tenía como contracara el régimen de autoridad jerárquico y de control riguroso en los sectores de producción. Este régimen ocasionaba resentimientos y, por ello, cuando disminuía el poder de los superiores (o al cambiar la coalición de conducción) y no era mejorada la retribución monetaria al trabajo (los retiros) tenían lugar manifestaciones adversas y enfrentamientos a la autoridad de parte de algunos sub-grupos de sectores del taller.

Frente a este régimen de autoridad jerárquica vertical el comportamiento del área de impresión fue el más reactivo, específicamente, contra los roles de supervisión que intentaban fijar el ritmo de su producción y controlaban sus resultados. Con el aumento de los pedidos y la puesta en marcha de una mayor proporción de la capacidad de producción se redujo el ejercicio de la autonomía en la ejecución de las actividades (que había primado

durante la primera fase) por la mayor exigencia en el ritmo y cumplimiento de horarios. Esta relación de enfrentamiento entre áreas en el marco de las relaciones de autoridad ocurría aun cuando un trabajador de impresión formaba parte del CA. La norma grupal defendida en esta área era la de no reducir su autonomía y oponerse a la autoridad externa. La disputa por la autonomía en la actividad laboral no se dirigía hacia la calidad de su producción, al bienestar en la actividad a partir de los procedimientos y técnicas, sino en el rechazo a cooperar con figuras jerárquicas y a subordinarse a cualquier control externo. Esta norma era mantenida a pesar de ocasionar costos extras a la cooperativa debido a la demora en la ejecución, atrasos para otros sectores dependientes y problemas de calidad en el producto final. Estas reacciones fueron luego trasladadas a cualquier estilo posterior de ejercicio de la autoridad, mismo a quienes representaron un modo más consensual y menos “empresarial”.

La confrontación entre trabajadores del taller y los representantes de la figura directiva no giraba únicamente en torno al control de la actividad, sino que también versaba sobre los recursos diferenciales, simbólicos y materiales, a los cuales accedían. Se edificó una escala de estatus privilegiado en base a los cargos y a las comodidades entre los sectores de trabajo, el sector de administración, por ejemplo, accedía a mejores condiciones de trabajo en términos de intensidad y presión sobre la actividad cotidiana y en el horario de su jornada. Además, los vendedores, asistentes de la administración y los representantes del CA tenían la posibilidad de salir a realizar tareas fuera de las instalaciones de la empresa. Las salidas y el horario (que comenzaba más tarde que el del taller) eran observados como privilegios por el resto de los trabajadores del sector del taller. El área de encuadernación era el menos valorado socialmente, en él se encontraba el mayor número de operarios con menor calificación y categoría profesional del taller, después de los trabajadores de limpieza y de mantenimiento -que mayormente no eran socios, sino contratados-. Su trabajo dependía estrechamente de la producción del área de impresión, cuyos trabajadores poseían en conjunto los niveles más elevados de calificación y la mayor *expertise*. La percepción de relaciones de menosprecio entre grupos debido a su actividad se entremezclaba con discriminaciones raciales y de clase. En la Argentina, como en otros países latinoamericanos, la construcción de las clases sociales a partir de la colonización se ha configurado sobre la base de diferencias raciales entre los llamados blancos, los colonizadores europeos, los habitantes originarios y los esclavos de origen africano. Por ello, la discriminación entre grupos sociales en el siglo XX y XXI se asienta en características fenotípicas que representan a clases sociales (Margulis 1999). En el día a día se fusionaban las distancias entre categorías



sociales y profesionales. La cooperativa era conducida por una alianza entre quienes desempeñaban roles de supervisión y pertenecían mayoritariamente al sector administrativo y reflejaban ante el resto de los socios del taller una actitud de menosprecio.

### **3.1. ¿Un espacio para la construcción de políticas comunes?**

Esta discriminación entre la administración y el taller reproducía la clásica distinción de la sociología del trabajo y de las organizaciones trabajadores de cuello azul y de cuello blanco (Mills 2003) y asentaba la distinción entre grupos por sus objetivos internos en torno al acceso a recursos (sobre todo materiales, por ejemplo, obtener aumentos en los retiros de acuerdo con la categoría profesional). De esta manera, se obstaculizaba la práctica de decisión democrática en torno a la distribución de los recursos colectivos siguiendo un objetivo común, como el crecimiento económico de la empresa. Por ello era percibido como una desigualdad la distinción entre quienes gestionaban el negocio (y conocían el movimiento económico financiero de la cooperativa) y quienes debían confiar en su discernimiento y decisiones. El grupo dirigente poseía y ejercía el derecho a representar la cooperativa ante actores del mercado (proveedores, clientes, entes reguladores) y del campo político (particularmente, las CT, otras ERT y dependencias del Estado). En general, el CA no proponía compartir el “tomar parte” en esta tarea política, rotar o ser acompañado por cualquier socio. El acceso a posiciones donde se podían negociar y adquirir nuevos recursos (como la Red Cíncel o FEBA) quedó circunscripto como un rol personal, no sujeto a un control ni a una re-evaluación colectiva.

A la vez, primaba el desinterés de gran parte de los asociados en lo concerniente a objetivos no económicos del proyecto colectivo. Esta situación reforzaba que no sea eje de discusión colectiva las actividades de representación política de la cooperativa. Asimismo, algunos socios tampoco manifestaban un interés en involucrarse en el seguimiento del programa económico de la cooperativa, es decir, en la gestión y planificación a largo plazo de los aspectos comerciales y financieros. Incluso quienes habían participado en el CA visualizan a la cooperativa principalmente como su fuente de trabajo en términos de seguridad y estabilidad del empleo, sin manifestar un compromiso con un proyecto social o político que pudiera representar. Este comportamiento tenía un correlato con una auto-identificación principal como trabajadores. Los trabajadores del taller se representaban, en la “escena” (Goffman 2006) de la empresa cooperativa, como obreros, cuya responsabilidad se circunscribía a su puesto de trabajo y objetaban su carácter de co-responsables de la

gestión en tanto que socios. Así, las figuras directivas, sea la de un propietario particular o un socio de la cooperativa en representación en el CA, eran asociadas a un comportamiento autoritario y a un interés personal.

### **3.2. La división de saberes y la perdurabilidad de las diferencias**

La segmentación técnica de los sectores de producción y administración había sido considerada eficaz por sus resultados en la empresa privada y fue tomada como la vía válida para el desarrollo de la cooperativa. Por ello, calificar a los socios en distintas tareas no fue estimado como una necesidad y no hubo interés en promocionar tampoco la formación de dirigentes ni cuadros profesionales propios (por ejemplo, vendedores o presupuestistas). Ante la necesidad de cubrir un puesto de trabajo se realizaba una búsqueda de personal mediante un llamado a familiares, conocidos y/o publicando anuncios en periódicos. El mantenimiento de la jerarquía como principio organizativo fue una barrera que disuadió cualquier flexibilidad en la formación de trabajadores polivalentes y la distribución del saber. Entonces, las formas de calificarse eran o por una vía informal dentro del taller dependiendo de la colaboración de algún compañero calificado o, de manera independiente al seguir cursos fuera del horario laboral. En cambio, los miembros del CA que provenían con trayectoria externa en ventas o administración desarrollaron una carrera profesional y participaron en cursos de cooperativismo y comercialización brindados por el INAES o auspiciados por alguna federación. En el caso de Bruno, cuya función era la de vendedor, tenía estudios terciarios en comercio exterior y se capacitó luego en diseño gráfico, manifestaba que la capacitación era conveniente para su profesión, pero no formaba parte de una política de la cooperativa, y que muchos compañeros habían desestimado su utilidad e impedido su valoración colectiva:

Yo les dije que se capaciten. Yo soy el mismo que les decía, hace 10 años, hay que capacitarse para ser mejor en la vida. Y no lo hicieron y hoy pasaron 10 años y hoy lo necesitan más que antes. Y no te pueden mirar a los ojos (...) Cuando uno cree que las cosas no son tan importantes que las puede hacer cualquiera, sin capacitarte. Si no sabés, capacitáte, porque en este país hay que organizaciones que te capacitan y no te cobran. Vos vas en colectivo, en auto, en el medio que puedas, pero capacitáte. En otros países no lo pueden creer que es gratis. Y no se quisieron capacitar. Yo hice un curso de capacitación. Yo me capacité. No es que pasé por arriba de nadie (Bruno, socio no fundador, 2015).

La formación y capacitación eran concebidas, por el colectivo, como vías de desarrollo individual dado que tampoco la cooperativa reconocía su contribución ni ofrecía

un programa de carrera profesional.

A nivel general fueron disuadidos los mecanismos de educación y formación que podrían haber retraído esa estructura y las divisiones entre sectores. Esta relación de inmovilidad profesional consolidó la práctica y visión de la fábrica segmentada en sectores privilegiados y no privilegiados.

El rechazo a la capacitación como eje de fortalecimiento de las capacidades productivas de la empresa fue un elemento más que debilitó su sostenibilidad. A la vez, en este marco de percepción compartida de ausencia de reconocimiento por el trabajo de cada integrante, las dificultades para asegurar un ejercicio estándar de la producción dependían de la figura de autoridad de cada sector. En encuadernación, por ejemplo, bajo la supervisión severa de Ortíz la actividad se desarrollaba de manera intensa y era calificada de abusiva por sus subordinados (“no nos dejaba ir al baño”, “nos gritaba”, comentaron dos trabajadoras de ese sector).

Aprendí a perforar sola porque Ortíz era jefe de encuadernación y a mí no me enseñó nada. Le enseñaba a los allegados a él. Cuando vos le decías las cosas te gritaba. Yo le decía "no me grites". Había una chica que lloraba porque Ortíz la maltrataba. Ortíz a Adela la trataba bien porque era la hermana de Marisol. Yo, cuando había un maquinista le preguntaba, miraba y así aprendí sola (Laura, socia no fundadora, 2015).

El testimonio de Laura ilustra que el aprendizaje de su oficio (como ayudante de máquina dobladora en encuadernación) no fue promovido como parte de una política de la cooperativa. Laura manifiesta haber sido autodidacta como ayudante de máquina sin la predisposición ni aprobación de su superior, y a sus espaldas, observando a sus compañeros y con su cooperación. Este aprendizaje tuvo lugar en el marco de relaciones tensas con su superior, siendo cotidianas las agresiones verbales durante la jornada.

Esta organización rígida del trabajo y su conducción severa recaía, en general, sobre los trabajadores de menor categoría profesional. Entre ellos, su experiencia en el taller se desarrollaba con limitados espacios de autonomía en su actividad que eran considerados “rebeldías” ante la autoridad. No obstante esta crítica al estilo violento y autoritario de los superiores, a nivel general se aceptaban las directivas cotidianas con resignación dado el satisfactorio desempeño económico de la cooperativa. Cuando, en un período posterior, la retribución mensual no fue ajustada a la inflación y fue percibida como insuficiente, la actitud de resignación al régimen de autoridad fue abandonada y los enfrentamientos se acrecentaron.

Los recurrentes roces debidos a la desconfianza y la insatisfacción de los trabajadores del taller por el trato de subordinación se reflejaban, en ocasiones, en el *boicot* en el trabajo cotidiano y eran evidentes en las asambleas mediante enfrentamientos. El clima social comprometía el funcionamiento y la eficacia de la empresa y fue el motivo de salida de quienes cumplían roles gerenciales y detentaban un perfil profesional e individualista en sus carreras:

Acá había gente capacitada, como Beltrán que tenía mucho CV. El gerente era re capaz (...). Se fue porque esto empezó en declive, en caída. No funcionaba bien el grupo humano, había un grupo muy capaz y no se llevaban con el resto. Se fueron porque se cansaron (Gastón, socio fundador, 2015).

A pesar de la adecuada organización técnica de la empresa, se acumularon algunas contrariedades de productividad y en la administración de los recursos que resultaron ser un problema que afectó su sostenibilidad cuando el mercado local se retrajo y aumentaron los costos de las materias primas. La contribución de la eficiencia en la gestión financiera y en la producción a la sostenibilidad de la empresa fueron subestimadas y afectaron su balance económico. La renuncia del gerente general Beltrán fue simultánea a la disminución de sus resultados económicos y fue acompañada de la salida de sus colaboradores más cercanos que compartían la imagen pública de “visión empresarial”. Entonces, se sucedió forzosamente una renovación del CA que dio inicio a una fase que se diferenció por su perspectiva del negocio al incorporar nuevamente a trabajadores del taller y algunos sin cargos jerárquicos. La existencia de una alianza de conducción entre las autoridades de la administración y el jefe de producción durante esta fase había favorecido el crecimiento económico y el incremento de la productividad en su inicio. Al disolverse esta alianza por el cambio de autoridades no volvió a establecerse, de acuerdo con la memoria colectiva de los trabajadores, una coalición que haya alcanzado similares resultados positivos en lo productivo y comercial.

#### **4. Fase III. En busca del equilibrio económico: la controversia de resguardar los puestos de trabajo**

En la fase III, de 2011 a 2013, los subsiguientes CA afrontaron dificultades en el orden económico que se sumaron a conflictos relacionados a los aspectos sociales y vinculares entre los asociados. Esta fase se divide en dos períodos de políticas gerenciales desde el rol del CA: en primer lugar, primó una política de austeridad y recomposición del

equilibrio contable y, en segundo lugar, una política de escaso control administrativo que provocó un peligroso desfinanciamiento.

El primer período incluye a tres formaciones del CA que reemplazaron consecutivamente al gerente Beltrán y eran próximas a éste. Al contrario, el segundo período se caracterizó por representar un recambio de dirigentes y de la orientación de la gestión en lo económico y social, que exacerbó los problemas económicos y sociales.

El trabajo administrativo, de gestión contable, de planificación de la producción y de representación comercial y política, no eran contemplados por parte de la mayoría de los trabajadores del taller como un oficio legítimo en los mismos términos que la actividad de impresión. Tampoco consideraban que contribuían al desarrollo económico de la cooperativa en medida similar que la producción.

Durante el primer período en esta tercera fase, los miembros de los CA fueron trabajadores de administración, ventas, encuadernación y supervisores del taller que habían sido parte de las “exitosas” conducciones anteriores. El primer CA se ocupó de saldar las deudas acumuladas con proveedores y acumular reservas por medio del ajuste de costos y, entre éstos, de los retiros de todos los trabajadores. Esto generó malestar en la mayoría de los socios y los vínculos con los dirigentes del CA eran tensos.

Pero ellos mismos estuvieron en contra mía porque tenía una visión comercial y les dije “no te puedo dar esto, no te puedo dar lo otro, lo que te puedo garantizar es el trabajo, la producción y que sigas creciendo. Cuando haya un momento en que tenga plata, te la voy a dar porque es tuya”. Entonces, no repartí lo que no tenía, levanté una deuda grande que había de 50 mil pesos de papel, que la levanté. Yo no podía darle a todo el mundo cuando tenía una deuda. Yo heredé una deuda y hasta que no la termine de pagar, por lo menos como soy yo, no iba a permitir que se diluya el dinero en otra cosa, por más que la gente la merecía. Y me preguntaban “¿qué hacemos? ¿pagamos a la gente o a los proveedores?” y yo decía “pagamos a los proveedores porque si no pagamos el papel y la tinta en un momento no lo vamos a tener y ustedes van a perder y no van a cobrar”. Y encima no tengo crédito, no tengo trabajo. “Si, si” te decían, pero iban a veinte metros de donde hablaste con ellos y me seguían pegando. ¿Entendés? Y un día llevé hasta plata de mi casa para pagarle a los proveedores y, al final, no me lo agradecieron. Entonces, viste, yo... Bueno, era el momento de decir “se terminó” (Bruno, ex socio no fundador, 2015).

Desde la recuperación de la empresa se solían mantener algunas Asambleas de socios extraordinarias donde el CA informaba los resultados comerciales y estado de la contabilidad, así como para consultar y decidir el ingreso de nuevos socios. Esta modalidad no fue, sin embargo, institucionalizada en su regularidad y su práctica dependía del interés y representación de la responsabilidad propia del rol directivo de las autoridades.

Cuando vos tenés reuniones y la gente participa, funcionás. Por lo menos, se interioriza de las reuniones. Acá, no. El 50% tenía ganas de irse a la casa, un 25% que participaba escuchando y otro 25% que realmente estaba comprometido. Entonces, si vos querés compromiso, es muy bajo a lo que te estoy diciendo. A largo plazo te encontrás con que una cooperativa de 45 personas, muy productiva, muy buena, excelente, calificada por empresas y calificada por cooperativas *top*. Administrativamente solvente, prolija y productivamente eficaz. Había una dirección. Cuando se perdió el timón, y creían que tenían una empresa y que ellos merecían ganar más plata... porque son negros. Y yo soy negro, pero ellos son negros porque creen que tienen razón y no escuchan. Pero ellos desaparecen después y la culpa... (...) Si no tenés compromiso, si no te llevás el balance a tu casa y lo lees, no podés decir que no entendés, no te creo. “Bueno, está bien” vos le explicabas “¿qué pensás? ¿Que el balance está dibujado?” Y te volvían a decir que la plata no alcanzaba y era hablar, y hablar, hablar, hablar hasta que la lengua se gastó, se achicó, me cansé. Estoy cansado de explicar. Mi objetivo era levantarme a la mañana a trabajar y listo (Bruno, socio no fundador, 2015).

A su vez, desde el taller no era considerado fácil ni imperiosa la supervisión y control de la administración, a pesar de los mecanismos formales vigentes, por lo que la mayoría de los socios no se involucraba en informarse sobre el estado contable. Entonces, si bien algunos trabajadores de impresión o encuadernación eran síndicos o vocales del CA no participaban de manera estrecha ni colaborativa con los dirigentes. En este marco interpretativo que construyeron las representaciones sociales sobre el trabajo y las diferentes actividades, no se practicaron de manera comprometida los roles de responsabilidad como la sindicatura -que representa los intereses de todos los socios en el CA- ni las vocalías. En síntesis, los mecanismos de control oficiales no eran utilizados habitualmente ni tampoco construyeron otros de rendición de cuentas que permitieran al conjunto de socios estar informado del estado financiero de la cooperativa y evaluar la gestión del CA.

Luego de la recuperación de la empresa, una vez que la cooperativa consolidó un nivel de producción entre las fases II y III, las Asambleas funcionaron como espacios de confrontación en torno a los recursos, mostrando en varios casos una concepción “privada” de la propiedad:

Yo te voy a explicar lo que pasa acá. El problema de las cooperativas es que todos se creen dueños. Yo tengo 45 años de gráfico. Y esto nunca lo vi y mirá que estuve en un montón de talleres (...) En la cooperativa todos tienen voz y mando, se creen dueños y no son dueños de nada. Porque el local lo alquilan, las maquinas hasta que no salga la expropiación sólo tienen el derecho al uso pero no las pueden vender. Si se van de acá no se pueden llevar nada (Guillermo, ex socio no fundador, 2015).

Lo que el testimonio de Guillermo caracteriza como “creerse dueños” explicaba los comportamientos de malversación y de *boicot* debido a las expectativas frustradas de beneficiarse con retornos en dinero en base al capital de la cooperativa. Frente al aumento

del volumen de la producción, los trabajadores del taller demandaban a la dirección del CA incrementos en las retribuciones reproduciendo mecanismos de “negociación salarial”, sin demandar tomar parte en las reuniones de planificación económica. Según Roy (2006) la limitación del rendimiento en el trabajo es resultado de un comportamiento grupal. Tanto en industrias bajo gestión privada como organizadas colectivamente por los trabajadores se reitera el rechazo a las figuras de autoridad que buscan cumplir directivas y objetivos de producción. La administración era figurada como la función patronal para los operarios del taller y se registraba en sus relaciones caracterizadas por la desconfianza y escasa comunicación. De ahí que se reproducían comportamientos defensivos y, en algunas circunstancias, de *boicot* a la producción y a la dirección de la gestión:

E: También vos ganabas si trabajabas horas extras. Cuando había los premios la gente que trabajó más merecía ganar más. Algunos pensaban que tenían que ganar todos iguales. Pero esto funcionaba muy bien.

I: ¿A qué te referís con que funcionaban bien? ¿a lo comercial y contable?

E: A lo contable, los clientes, pero después había cosas raras... por ejemplo, cuando compraban materia prima me ponían para *stock*, pero era para repetir trabajos y no avisaban, para tapar trabajos que habían hecho mal. ¿Me entendés? Vos no lo podías creer, y encima ofenderse “no, porque... y qué sé yo”. Es difícil [la gente], es muy difícil (Liliana, ex socia no fundadora, 2015).

El control de la ejecución del trabajo desde el nivel gerencial no era efectivo dada la resistencia que ofrecían en ciertos sectores los operarios (sobre todo en impresión) y la inexistencia de mecanismos de supervisión que integrasen la opinión de los trabajadores, para quienes se reproducían situaciones de abuso de poder. No obstante, frente al control y el ejercicio del poder existían visiones encontradas, para algunos el sistema de distinción del desempeño individual consistía una vía conveniente: “yo siempre dije premios y castigos” (Javier, socio fundador). Sin embargo, no se lograba en varias ocasiones ejercer el control sobre la actividad de los socios y aplicar sanciones ante el incumplimiento y negligencias.

No se podía echar a nadie, si vos hacías las cosas mal no pasaba nada, no es así. No había apercibimientos, no había... por ahí, entonces hacían sus descargos, entonces después en un momento Jorge se peleó con un chico y le subió la presión, después querían plata y plata no había ni para los cheques. Yo después me fui. A nivel humano... eran miserias humanas, en las asambleas hacían sacar lo peor de uno. Hasta ahí, es lo que fue (Liliana, ex socia no fundadora, 2015).

La representación de una escasa disposición de la mayoría de los operarios del taller a involucrarse para garantizar un funcionamiento adecuado a la demanda no fue contrapuesta por ningún esfuerzo deliberado de parte de la dirigencia para integrarlos en la gestión de la empresa. La mayoría de los trabajadores parecía estar en guardia y desconfiaban de otros

sectores o grupos, que eran tratados como adversarios. La falta de respeto a nivel personal y el descrédito del otro eran actitudes generalizadas que no encontraron un medio de resolución que favoreciera la cooperación en la actividad:

I: Me decías que había pica dentro del taller, en impresión.

E: En encuadernación también.

I: Y ¿en encuadernación con impresión?

E: Y sí porque a veces decían “no, porque éste lo hizo mal y salió así mal porque este lo hizo así”, esas internas...

I: Y ahí era clave el papel de Ismael, el jefe de producción, ¿no?

E: Es importantísimo el jefe de producción, porque si no...

I: ¿Y llegaba a coordinar?

E: No, no coordinaba nada (Liliana, ex socia no fundadora, 2015).

Las acusaciones cruzadas esquivaban la responsabilidad individual y grupal del trabajo y de la gestión colectiva, así como también sobre la violencia. Por ejemplo, como menciona el testimonio de Liliana, el sector de impresión mantenía una actitud de defensa de los intereses grupales y no consideraban el objetivo general de desarrollo de la cooperativa como vía para la mejora de la calidad de vida de todos los socios. Esta área se había conformado como un grupo cerrado o clan en torno a la tarea en común y emociones compartidas (Bion 2014; Anzieu y Martin 2000), controlaba su composición al definir quienes entraban como nuevos trabajadores. La resistencia a las reglas que dictaba la autoridad constituía su norma grupal. Si bien estas transgresiones no paralizaban la producción, afectaban la productividad y ganancias, de acuerdo con la opinión de varios trabajadores que formaron parte del CA. No obstante, en pocos años la empresa se volvió menos solvente al acumular un aumento de costos por el desperdicio de materias primas, mayores tiempos de producción y la reducción en sus ventas -en un contexto de contracción del rubro-. A la vez, el clima de enfrentamientos influía en la renuncia de consejeros “hay gente que no aguantaba, renunciaba. Después se elegía a otro” (Gastón, socio fundador).

Los comportamientos y los modos de comunicación violenta fueron la estrategia que utilizó el área de impresión para amedrentar a otros y evitar castigos de las autoridades. De esta forma, los trabajadores de esta área ganaron márgenes de libertad (Crozier y Friedberg 1990) para administrar sus tiempos y horarios, y no respondían a las exigencias de calidad del jefe de producción. Habían conquistado, por medios agresivos, regularse de manera autónoma con displicencia hacia las reglas formales. Esta independencia, como dijimos, no era parte de una lucha por la búsqueda de mayor autonomía en el desarrollo de su actividad y dominio del oficio, sino que respondía al ejercicio de un poder de resistencia a la autoridad en una disputa por los recursos de la cooperativa.



Entonces el tiempo se perdía y, además, si ese trabajo lo hacen mal... Por ejemplo, si a mí, en algún momento me hubiera faltado el dinero yo me hago responsable. Porque yo soy así y me parece que es lo correcto. Ahí, se hacía mal un trabajo y decían “no, yo no fui, fue culpa de éste, fue culpa del otro...” A parte, hay algunos amiguismos con respecto a algunos proveedores y si hacían mal unas chapas o algo y nunca había una nota de crédito. ¿Entendés lo que te quiero decir? (...) en su momento te da bronca ¿cómo hacés mal un trabajo? si vos hacés mal un trabajo lo tenés que repetir. Si a vos una chapa te la hacen mal, si una encuadernación la hacen mal y te arruinan un trabajo que vos imprimiste bien, se tiene que hacer cargo la encuadernación. Pero ahí, el impresor decía que nunca se equivocaba en nada. Entonces, te digo, eran muy pocas las personas que tiraban para un lado, y las demás viste.... No se puede luchar contra la corriente (Liliana, ex socia no fundadora, 2015).

Frente a la generalización de comportamientos desviados de las reglas, las sanciones usuales como apercibimientos verbales se volvieron inefectivas. Las autoridades se percibían desprovistas de capacidades para sancionar las transgresiones<sup>105</sup>. No se establecieron sanciones de mayor tenor porque el conjunto se sentía amenazado de represalias (agresiones y *boicots* a la producción) y bajo un chantaje dada la endeble situación económica que no permitía fácilmente reemplazar a los trabajadores más calificados (debido a que, en comparación, sus retiros eran menores al convenio del gremio por equivalencia de los puestos y categorías).

E: Siempre costó mucho el *offset*, a cargo de Gonzalo Toledo, nunca pude lograr una disciplina dentro de esa sección. En cambio, cuando acá en encuadernación estaba Ortíz, tenía todo prolijo el sector. Es lo que más le critico a Gonzalo, después en términos de voluntad no tengo nada que decirle. Él es muy leche hervida y le cuesta entrar en razones. (...) [En las asambleas] Siempre se habló de los problemas que teníamos, de la falta de voluntad, de compromiso, de los horarios, de las indisciplinas, siempre se hablaba de eso (...) de la calidad de los trabajos, de la responsabilidad sobre el trabajo...

I: Y ¿quién verifica la calidad?

E: Y, la verificamos entre todos. No puedo estar yo del primero al último producto ahí parado [señala una máquina]. Yo no sé si no se dan cuenta. Acá el tema es que necesitás hacer un pedido rápido. Más rápido lo sacamos, más rápido lo entregamos, más rápido lo cobramos. Y los ves que primero preparan el mate, que después preparan el celular para escuchar la musiquita y después que los llamaron por teléfono.... y así todo el tiempo, todo el tiempo. Pero por eso yo, llegó un momento que dejé de decir un montón de cosas, dejé de decir, dejé de hacer. Porque en lugar de hacer un mea culpa y decir "che este infeliz capaz que tiene razón" lo que hacen es ofenderse (Ismael, socio fundador, 2015).

Ismael (socio fundador), ocupaba durante las fases III y IV el cargo de jefe de taller (también denominado jefe de producción), habiendo sido asistente de su antecesor, y

---

<sup>105</sup> El CA poseía la facultad de emitir apercibimientos ante el incumplimiento del reglamento y su reiteración podía llevar a proponer la expulsión del socio, la cual debía ser ratificada por la Asamblea de socios. En dos ocasiones expulsaron a dos trabajadores, que luego iniciaron una demanda laboral contra la cooperativa (cuyo proceso judicial no había finalizado hacia fines de 2015). Para evitar demandas, en general, los miembros de la organización preferían que el socio apercibido se marchara sin ser expulsado.

expresaba con pesimismo la falta de compromiso y de responsabilidad con las obligaciones del trabajo por parte de sus compañeros. Desde su visión, la disciplina representa una responsabilidad individual y, también, da cuenta de una competencia profesional que él aprecia desde la posición jerárquica que ocupa en la organización. Sin embargo, Ismael resaltó que coexistía un caso diferente e ilustrativo de un comportamiento abocado a su puesto laboral y obediente de las reglas: “el único que cumple el horario y que es un relojito y lo será hasta el último día es Javier”. Su disciplina respecto a su puesto de trabajo era una característica que públicamente se admiraba pero que no era imitada por los demás. Ismael, como jefe del taller, se enfrentaba a un problema común en la autogestión, ya que la organización del trabajo bajo una forma consensual constituye un desafío permanente en el contexto de un mundo del trabajo que ha sido forjado bajo estructuras burocrático-patronales (Rothschild y Whitt 1989). Ante la conflictividad que resultaba de la resistencia a la obediencia de sus órdenes, Ismael se sentía exigido por el desafío de alcanzar los objetivos propuestos (cumplir con los resultados en los tiempos y con la calidad pautada con el cliente), dada su posición en la estructura de la organización del trabajo.

#### **4.1. Segundo período de la fase III: cambiar el rumbo de la gestión**

Desde la recuperación de la empresa, el área de impresión había sumado fuerza a partir del control del ingreso de socios a la cooperativa y construyó una coalición de poder para llamar a elecciones anticipadas que redundaron en su beneficio grupal. Para los socios que no pertenecían a ese sector y que no participaron de esa coalición el proceso significó una disputa de suma cero:

Acá metían gente, traían gente de no sé dónde, de la calle, y la metían a laburar y no sabían. Y después se asociaban y votaban. Traes a tus amigos y te votan (...) Prometieron más retiros, calidad de vida y no trabajar tanto, que todo iba a cambiar, iba a haber igualdad. Convenció Toledo a veinte socios y ganó por veinte votos. Diez no estuvieron de acuerdo. El único fundador era Toledo (...) Se reunían en el taller entre ellos, Laura, Ortega, los hermanos Toledo, Fabio, un sobrino del otro... Apoyaban ese consejo porque les prometieron pagarle más por hora. La gente los votó por eso. Y ahí se vino todo desbarrancó. Luisa [del CA destituido] no le daba aumento a ninguno porque no podía para todos y tenía que guardar para comprar papel. Cuando hubo posibilidad de un peso más por hora lo dieron (Marisol, socia fundadora, 2015).

De esta manera, en 2013 se inició el segundo período de la tercera fase. Los reemplazantes provenían del taller, estaban conducidos por Gonzalo Toledo, el ex delegado gremial y primer presidente de la cooperativa, quien era encargado del sector de impresión. En conjunto, su política finalizó con la estrategia de moderación en las erogaciones y

recuperación del equilibrio contable. En primer lugar, la distribución del dinero a través de los retiros fue un medio discrecional de aplicar sanciones a quienes se habían opuesto a su dirección y otorgar un reconocimiento a quienes los habían votado.

I: ¿Qué pasó cuando asumieron los nuevos?

E: Le dieron aumento a la gente de menos capacitación. Y les dieron aumento no por razones. A los que no los votaron no les aumentaron. Vos ya sabés con quién trabajar y cómo piensan. Te estás jugando tu trabajo, tu vida, no es una apuesta, es el alimento de tu familia. Pensaban en que se iba a arreglar y en cinco meses tiraron la cooperativa abajo. A un compañero le bajaron el sueldo, era tesorero y trabajaba en encuadernación y al año renunció (Marisol, socia fundadora, 2015).

El aumento discrecional e inequitativo de los retiros generó un sentimiento de malestar en varios socios por juzgarlo injusto y la percepción de haber sido traicionados por los compañeros que instaron a cambiar las autoridades. Sus primeras acciones manifestaron que la nueva dirigencia concebía al CA como el espacio para definir los retiros y que su estrategia no se basaba en la búsqueda de consenso y cooperación. Por lo tanto, no se proponía constituir una coalición de gobierno a largo plazo.

En segundo lugar, el nuevo CA no mantuvo un control adecuado de las finanzas ni procuró preservar las reservas perjudicando la sostenibilidad económica de la cooperativa. Durante este período se perdieron clientes importantes por problemas de calidad, lo cual impactó negativamente en las cuentas de la cooperativa que fue también sacudida por la caída estacional de la demanda. Para mantener el mismo nivel de retribución a los socios se utilizaron los fondos de reserva que se habían reunido en el período anterior, lo que ocasionó el desfinanciamiento de la cooperativa. La pérdida progresiva de estos fondos volvió aún más complicada la relación con proveedores, la falta de insumos retrasaba el inicio de la producción y los retrasos impactaban negativamente disminuyendo la calidad final. Si bien percibieron un subsidio del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para adquirir materias primas y abonar servicios técnicos, el mismo no fue suficiente para equilibrar el balance general con los proveedores. Asimismo, tuvieron lugar maniobras irregulares en la administración de algunos ingresos, que luego no fueron investigadas y los fondos perdidos no fueron recuperados. Ante ese escenario de poco diálogo, desconfianza y acusaciones cruzadas con el CA (“acá hubo muchas internas”, mencionó un ex consejero del primer período de la fase III) renunció el equipo de contadores que trabajaba para la cooperativa.

Las amenazas desestabilizaron el orden social y afectaron la sostenibilidad dado que provocaron la salida de varios trabajadores calificados del taller, con perfil centrado en el

oficio y comprometidos con sus tareas. Por ejemplo, sobre el encargado de encuadernación y anterior consejero las presiones fueron intensas (reducción de su retiro y agresiones verbales) lo cual ocasionó su alejamiento, en la opinión de algunos compañeros (“se tuvo que ir, le hicieron la vida imposible”, contó Laura, socia no fundadora). El universo de asociados se redujo a veinte personas que se hallaban disgregadas en un clima de desconfianza mutua. La violencia, por medio de agresiones verbales, se utilizaba con mayor frecuencia como estrategia para disputar espacios de libertad y apropiarse de recursos.

#### **4.2. ¿La cooperación en crisis?**

Lo colectivo, para algunos socios, significaba simplemente compartir la propiedad y el mismo derecho a voz y voto en las Asambleas para decidir principalmente sobre la distribución de recursos. Entre varios de los fundadores se compartía una representación sobre las ventajas de ser socio propietario que resultó tener efectos contraproducentes para la sostenibilidad de la cooperativa. Esta representación reproducía la ilusión de vivir del trabajo ajeno sin tener que contribuir con el propio trabajo y tomar parte en la gestión y/o acatar las directivas de otro que se hallaba a cargo y detentaba una autoridad. Formar parte de una cooperativa no comportaba consensuar ni comprometerse con la formación de un proyecto sostenible:

Esto nunca fue solidario. Siempre hubo conflicto con la gente. Siempre hubo mucho quilombo, gente que hincha, chismerío, loquero. Acá [en la oficina de diseño] yo trabajé solo siete años. Mientras hay rigor, un patrón, todos obedecen. Pero cuando no está más, creen que son todos patrones. En una cooperativa no sos patrón de nada. (Gastón, socio fundador)

Pensarse y “creerse” patrón no favorecía la cooperación en la producción ni tampoco entre el taller y la gestión. Esta representación no permitía la construcción de una identidad colectiva, sino individualista.

Yo les llevaba la orden de trabajo. Gonzalo [Toledo, impresión] la recibía y seguía tomando mate. Yo les traía la orden de trabajo a las 7 de la mañana y no me daban bola. Laura [encuadernación] también me decía "no me rompas la paciencia" pero a los minutos lo hacía. Leónidas [encuadernación] no quería trabajar, una vez me dijo "¿vos quién sos para decirme lo que tengo que hacer?" (Demian, socio no fundador, 2015).

El sector de encuadernación, el último en la cadena de producción y el menos valorado dentro del oficio gráfico, se componía principalmente de mujeres. Ellas manifestaban que su labor se realizaba sin la colaboración de otros sectores para asegurar un

adecuado desarrollo de su actividad “nunca nos ayudaron (...) ellos se atrasaban y después nos quedábamos nosotros el domingo terminando para llegar el lunes” (Marisol, socia fundadora). Marisol contaba cuando las tareas de impresión se retrasaban por inconvenientes técnicos (por problemas con el papel que se enganchaba en cilindros, o no alcanzaban un buen registro con los colores) se reducía el tiempo disponible de su sector para finalizar el trabajo a entregar y las horas extras no eran siempre reconocidas en el abono de sus retiros.

Las “lógicas de eficiencia” que buscan instaurar quienes cumplen un rol de planificadores tropiezan siempre con la actitud de los obreros y sus formas personales de apropiarse del trabajo y construir una identidad en torno al trabajo (Bernoux 2015). En el caso de esta cooperativa, la actitud de resistencia a los roles de dirección y planificación se expresaba de manera agresiva y versaba sobre una disputa para ejercer el poder legítimo, sobre la distribución de los recursos y la capacidad de dictar órdenes

Hacia el final de la fase III un grupo solicitó al INAES asistencia para resolver el nivel de conflicto societal: “Pensábamos que iban a venir a asesorarnos y a poner orden. Pero nos dijeron que eran problemas internos, que nos teníamos que arreglar entre nosotros” (Ismael, socio fundador). La gravedad de los enfrentamientos los motivó a contactar al ente regulador de las cooperativas, anteriormente, los actos de violencia no habían sido, a nivel institucional, objeto de tratamiento, evaluación y sanción. No obstante, posteriormente no fueron consideradas medidas de prevención de la violencia ni mecanismos de control sobre la gestión.

## **5. La fase IV: enfrentado la escasez**

A mediados de 2014 los trabajadores del taller empezaron a percibir atrasos en el pago de sus anticipos, además de remuneraciones menores a las pautadas. Para quienes no formaban parte del área administrativa ni del CA, estos sucesos fueron considerados como las principales evidencias sobre la desfavorable situación económica de la empresa. Trabajadores del sector de encuadernación exigieron a la administración el acceso a informaciones que permitiesen revisar las cuentas, de esta manera tomó carácter público el estado de endeudamiento de la cooperativa.

Dado que se mantenía aún un consejero de la cooperativa como representante en dos federaciones de cooperativas, se obtuvieron préstamos de estas para comprar materia prima.

Autoridades de la Red Cincel junto con los asesores contables y legales de FEBA se acercaron a la cooperativa y mantuvieron una reunión con los asociados a fin de elaborar un plan de reorganización de la administración y asegurar el funcionamiento productivo. De manera consensuada en Asamblea se decidió la disminución de los retiros y distribuir de manera igualitaria únicamente los excedentes disponibles cada semana. La reducción de la retribución monetaria promovió la dimisión y/o ausencia prolongada de muchos trabajadores, entre ellos los más calificados, que buscaron un empleo afuera. La progresiva salida de trabajadores dejó un plantel reducido a trece personas hacia inicios del 2015 que era insuficiente para cubrir todos los puestos operativos. El estado crítico de las finanzas no permitía contratar a tiempo completo reemplazantes por lo cual ante un nuevo pedido se veían obligados a cumplir doble turno y/o contratar trabajadores independientes por la jornada. De esta forma, se podía únicamente gestionar una producción mínima, que a la vez insumía más tiempo del normal por insuficiencia de mano de obra. De la misma manera, el sector de administración y atención comercial había quedado desarticulado y su funcionamiento era irregular, volviéndose difícil de sostener por quienes habían quedado con exigua experiencia en el área. Los vendedores habían recientemente abandonado la cooperativa y se llevaron sus carteras de clientes a otras empresas. Ante esta situación, recibían pedidos ocasionales de antiguos clientes y la mayor vía de entrada de encargos era la Red Cincel y sus asociadas.

### **5.1. Recambio de consejeros ¿nueva dirección?**

Durante abril de 2015 ocurrió un cambio forzoso de las autoridades del CA que estaban a cargo desde hacía casi un año. Los motivos fueron, en un caso, por un accidente de trabajo, quedando el socio en rehabilitación y reposo por varios meses; otro por problemas personales y el tercero por razones de salud y diferencias personales (siendo este último quien representaba a la cooperativa ante las federaciones que adherían). En estos momentos de tensión se exacerbó la desconfianza hacia quienes eran cercanos y/o habían formado parte del CA anterior como vocales y síndico y fueron acusados de ser responsables por los problemas actuales. Por lo tanto, se escogieron nuevas autoridades entre los restantes, entre los cuales los socios fundadores se excusaron. Los cuatro socios fundadores que permanecían manifestaron que estaban “extenuados” para “tomar parte” de ese tipo de responsabilidad: uno de ellos estaba próximo a jubilarse, otros dos nunca habían querido participar de la dirección y el último se encontraba impedido por problemas personales.

Entonces, dentro del conjunto de socios no fundadores tres aceptaron ser autoridades debido a la falta de otros candidatos y la necesidad legal de conformar un CA para realizar trámites legales y bancarios. Ninguna de las nuevas figuras había manifestado anteriormente una orientación a “tomar parte” en la gestión:

Nadie quiere agarrar cuando las papas queman. Yo acepté para que esto siga adelante, si no hay consejo de administración hay que bajar la persiana. Nadie quería ser consejero (...) Acá todo el mundo desconfía. Yo no quiero terminar como Jorge que renunció porque discutió con un pibe que le reclamó por un cheque (Ramón, socio no fundador, 2015).

De esta manera, Laura, Juan y Ramón, los nuevos consejeros a cargo del CA, aclaraban que su participación no había sido fruto de un interés personal ni de un compromiso ideológico, sino que se habían sentidos forzados por la ausencia de candidatos y asumían la tarea en un clima colectivo de desánimo y desconfianza: "alguien tenía que ser consejero, yo quiero que esto avance, que salgamos adelante" (Laura, socia no fundadora). Por primera vez se involucraron en el CA socios con menor antigüedad y calificación que los fundadores, así como con exigua experiencia en la interacción con clientes, proveedores y otras organizaciones.

Entre el conjunto de diez socios que asistían regularmente a la sede de la cooperativa se podían distinguir dos posturas principales: por un lado, la de “levantar” la cooperativa y solicitar asistencia a otras organizaciones, pero manteniendo una gestión autónoma y, por el otro lado, la de buscar los medios para garantizar cobrar los retiros cada semana, aunque ello implicara asociarse a otras organizaciones y resignar niveles de autonomía. Estas posturas divergentes dificultaban alcanzar un consenso respecto a qué alianzas eran admisibles con la Red Cíncel y con empresas privadas. Tras el abrupto recambio del CA los trabajadores de Belgrano desconocían, en una primera instancia, la naturaleza y el estado de las actividades en las que la cooperativa estaba comprometida como socia de federaciones y de otras redes de empresas de la ESyS. A la vez, no tenían información sobre las posibilidades de apoyo que podían recibir de estas organizaciones y en cuáles términos.

Mientras iniciaron negociaciones con la Red Cíncel y otros empresarios para evaluar acuerdos comerciales que reactivasen la actividad, varios socios empezaron a buscar un empleo o esperaban que aparezcan oportunidades en empresas privadas: “Yo también si me ofrecen algo me voy, pero si es cooperativa no, no gracias. Prefiero cobrar mis ocho horas, que el patrón me dé con un látigo y después irme y olvidarme” (Marisol, socia fundadora, 2015). En cambio, los socios no fundadores que participaban del CA observaban a la

cooperativa como una oportunidad de desarrollo profesional que en otras empresas no tendrían dada su menor calificación en el oficio gráfico.

## 5.2. “Volver” a recuperar la empresa

Durante el período de la “nueva” crisis, como se referían los socios al período desde mediados de 2014, la mayor cantidad de pedidos eran para otras firmas bajo la modalidad “à façon” o tercerizados<sup>106</sup>. Estas modalidades de contratación no les otorgaban un margen de excedentes suficiente para cubrir sus costos ni permitían acumular reservas. Durante abril y mayo de 2015 la situación de crisis de la cooperativa se reflejaba al entrar al taller ya que luego de un accidente de trabajo con una impresora que resultó averiada, el resto de las máquinas permanecían paradas y los pocos trabajadores que quedaban, se dispersaban en un amplio espacio que, por el silencio, parecía deshabitado. El espacio de trabajo era percibido por los trabajadores como el escenario del éxito o del fracaso de la cooperativa. En ese momento les recordaba, con angustia y bronca, una época anterior -las fases II y III-: “esto antes no sabés lo que era, no se podía pasar del trabajo que había”, “por acá no se podía caminar, había pilas de pedidos y de materia prima”, “éramos un montón, trabajábamos sábado y domingo”. El anterior balance exitoso de la empresa era caracterizado por los actores de acuerdo con el volumen de trabajo a realizar, a la cantidad de trabajadores en la planta, a la extensión de horarios de trabajo. Por el contrario, la crisis se experimentaba en la soledad y en el silencio generalizado, con los espacios productivos vacíos de trabajadores y de material. Cuando entraba un pedido entre una y tres máquinas del taller eran encendidas y el ruido, un símbolo de “vida económica”, era reconfortante para todos los socios. En algunos casos, mientras trabajaban los operarios cuyas máquinas eran movilizadas por el pedido, otros se reunían a su alrededor y los asistían realizando tareas menos calificadas, o también les cebaban mate y conversaban para “hacerles compañía”. Para la mayoría de ellos, la vía para apuntalar el equilibrio económico de la cooperativa era aumentar la cantidad de pedidos de trabajo, que permitirían generar ingresos suficientes para estar en condiciones de distribuir una remuneración satisfactoria y así recuperar parte del personal calificado necesario para asegurar el funcionamiento “estándar” de toda la planta. La labor de gestión de la empresa y de dirección del CA eran representadas como actividades de simple

---

<sup>106</sup> Bajo la modalidad “à façon” la cooperativa es provista de la totalidad de los insumos por la parte contratante por lo que obtienen limitados márgenes de excedentes y suelen mantenerse bajo la dependencia comercial y económica de ésta.



reemplazo en comparación con las posiciones de elevada calificación en la producción. Entendemos que, en esta experiencia, cuando la cooperativa es fundada sobre la recuperación de una empresa fallida y se instala sobre una estructura preexistente del negocio y de organización del trabajo el proyecto democrático y sus posibilidades de desarrollarse de manera participativa se hallan afectadas por la inercia de lo instituido. Rothschild y Whitt (1989) han señalado que las organizaciones autogestionadas se enfrentan a la “amenaza” de ser atropelladas por la cultura normativa de alrededor (jerárquica, burocrática y mercantilizada). En el caso que analizamos aquí la disposición de los puestos de trabajo fue realizada en base a la tecnología y no estimularon una discusión sobre la tradición sindical y la cultura de dirección vertical. Por lo que, ante las dificultades económicas y partida de trabajadores, la cooperativa -como el colectivo de socios que permanecían- no disponía de recursos organizacionales para asegurar sus funciones productivas ni políticas.

Durante este período solían repetirse los inconvenientes en la producción con los pedidos que ejecutaban. En primer lugar, la obtención de las materias primas demoraba el inicio de la producción y dependía de la Red Cíncel y de la cooperativa SM para conseguir, principalmente, papel y tintas por falta de recursos para adquirirlos. En segundo lugar, solían ocurrir inconvenientes con las máquinas que no funcionaban como era esperado y ante los cuales no disponían de mecánicos en el plantel para ajustarlas. Por ello, se demoraban en la producción y/o tercerizaban algunas tareas, lo cual implicaba reducir en mayor medida sus ingresos. Por ejemplo, en una ocasión tercerizaron la terminación (troquelado y perforación) de un pedido de etiquetas para vestimenta. Del taller donde fue terminado el pedido fue enviado por medio de un flete directamente al cliente y éste luego se los devolvió porque habían hallado fallas en el acabado. En esa ocasión, Laura se quejó cuando llegaron las cajas devueltas porque no todas las etiquetas estaban mal terminadas y debían pagar costos de flete extras porque ningún compañero había previsto ir la sede del cliente a “revisarlo”. Este episodio da cuenta de que los socios que quedaron en la empresa enfrentaban inconvenientes para planificar el control de calidad del trabajo realizado. La mayoría de los presentes eran trabajadores con conocimiento del oficio pero que, no se hallaban acostumbrados ejercer roles de control de calidad y a tratar y “negociar” con clientes y proveedores. Estas tareas no formaban parte del repertorio de su puesto de trabajo habitual. La ausencia de experiencia en la planificación del trabajo demostró que cuando la función del jefe de producción fue dejada vacante el circuito de producción no estaba garantizado.

En el inicio de la recuperación de la empresa, ante su cierre abrupto por el ex

propietario, un sentimiento colectivo de injusticia y de indignación moral había sido dirigido hacia el propietario, lo que permitió, desenmascarar el marco de la legitimidad (Gamson 1995) de la relación patrón-empleado y re-enmarcar la acción colectiva de protesta hacia la recuperación y la autogestión. En cambio, en la fase IV, los últimos trabajadores que quedaron experimentaron un sentimiento de indignación por la situación crítica financiera de la cooperativa pero, esta vez, en lugar de dirigirse hacia un tercero, se orientó hacia los propios compañeros. En el discurso primaba un registro moralizante de los comportamientos de sus compañeros (que en gran parte habían abandonado la empresa) a quienes adjudicaban la responsabilidad del resultado crítico vigente: “si están así es porque ellos se autogestionaron el fracaso” (Bruno, ex socio no fundador), “acá administraron mal, robaron todo y nos arruinaron” (Damián, socio no fundador), “acá yo ya di bastante y hay muchos que se llevaron, que robaron. A ese tipo yo no le daría un peso, si estamos repartiendo miseria” (Adela, socia no fundadora). Desde esa perspectiva, los actores representaban las prácticas de compromiso en la cooperativa a través de la responsabilidad y contribución en el trabajo, el tomar parte en la gestión colectiva y la ayuda mutua. No obstante, estas prácticas de participación no habían sido antes reconocidas ni retribuidas por la organización o por grupos de trabajo.

De este modo, la explicación predominante sobre la crisis de los últimos años eludía la intervención de variables económicas, de las técnicas de gestión y de los mecanismos de control del gobierno colectivo. La mencionada separación técnica y funcional del cuerpo de trabajadores tenía un correlato con las relaciones de cooperación y colaboración entre pares, que habían sido limitadas. Las rutinas de trabajo delimitadas en torno al puesto de trabajo asignado y la inexistencia de relaciones de intercambio y discusión sobre el proyecto colectivo, nos permitieron comprender la preponderancia de un involucramiento en el trabajo de tipo individualista. En este marco el grupo explicaba que la suma de varios comportamientos individuales desviados habían conducido al estado crítico de ese momento. Ese involucramiento de tipo individualista había sido reforzado por el criterio de distribución de los beneficios de acuerdo con el puesto de trabajo, la calificación y las horas trabajadas. Al no haber coexistido ninguna retribución del trabajo vincular o político, no fueron desarrollados mecanismos que fomentaran las redes de cooperación y cohesión societarias. Por ejemplo, al finalizar sus tareas la mayoría de los trabajadores en la planta no solía prestar colaboración a otros compañeros de otra área, ni tampoco habían constituido comisiones de discusión sobre temas grupales-societarios o técnicos-productivos.

### 5.3. ¿Acuerdos asociativos como solución?

De acuerdo con la evaluación de la Red Cíncel y dirigentes de otras entidades de cooperativas hacia 2015 quedaban pocos socios en la cooperativa capaces de brindar lo que denominamos “garantías sociales”, además de las escasas garantías económicas y jurídicas que conservaba. Como garantías sociales hacemos referencia al comportamiento del conjunto social de la cooperativa que representan sus asociados basado en la promesa y compromiso de participar en el sostenimiento de la empresa colectiva. La garantía económica está representada por el capital de la cooperativa como empresa y su capacidad de producción, complementándose con las competencias técnicas del grupo de trabajadores. Por último, la garantía jurídica hace referencia al estatuto jurídico de la cooperativa y su capacidad de ser responsable ante eventuales demandas (y/o a ser respaldada por el Estado u otro garante).

Debido a la situación que atravesó Belgrano desde 2015 no sería sujeto de “crédito” en su campo organizacional, al no inspirar confianza a sus pares para obtener préstamos de dinero. Incluso, las condiciones de poca proyección del negocio (por la disminución de sus capacidades de producción y la pérdida de clientes) debilitaron la escasa cohesión del grupo humano (que no reflejó solidaridad interna ni manifestó la intención de continuar trabajando juntos). Como garantía económica, Belgrano conservó su maquinaria como único capital, el cual se vio afectado por la acumulación de deudas. En cuanto a su garantía técnica, la deserción de varios trabajadores calificados (del taller y de la administración) había dejado un plantel incompleto que, sumado a la insuficiente mantenimiento de la maquinaria, ha dado como resultado la disminución de la calidad de producción.

Ante la renuncia y el cambio de la mayoría de sus representantes los trabajadores perdieron, en una primera instancia, la fuente principal de información sobre los temas en discusión y las actividades en marcha en la Red Cíncel. Pero sobre todo no contaban con información sobre el estado y características de las deudas con la Red, ex trabajadores<sup>107</sup> y otros acreedores dado que esta situación había sido manejada discrecionalmente por el anterior CA. En principio, el nuevo CA había acudido a la Red Cíncel la cual les brindó ayuda financiera para abonar el alquiler, los servicios públicos y les proveyó de materias

---

<sup>107</sup> La cooperativa enfrentaba tres juicios de demanda laboral de ex trabajadores, dos de los cuales no se habían asociado (uno de ellos había sido temporario y otro no quiso asociarse para no perder el acceso a una asignación monetaria de un programa nacional de seguridad social).

primas durante cuatro meses. Les envió también, como se mencionó, pequeños pedidos de trabajo a través de otras cooperativas asociadas. Asimismo, les proporcionó asistencia técnica contable poniendo a disposición los servicios de un integrante de una cooperativa de servicios que los visitaba una vez en la semana. Sin embargo, dada la ausencia de socios con experiencia en la administración y el desconocimiento de la ubicación de los archivos contables esta asistencia no logró ordenar la información ni conocer su real estado financiero.

Una de las opciones que ofreció la Red Cincel para disminuir los costos fijos y mantener el local fue compartir el edificio con otra cooperativa. Esta opción no prosperó principalmente por inconvenientes internos de la otra cooperativa. Paralelamente otros actores les realizaron ofertas: un contrato de producción a gran escala durante tres meses para una gran empresa (bajo el sistema c y dos ofertas de alquiler de máquinas y servicios para dos empresarios que habían sido socios de la cooperativa. La primera opción fue discutida ampliamente por los socios, ya que, si bien el contratante pagaría el arreglo de la impresora de mayor capacidad averiada e inutilizada desde hacía dos meses, implicaba que por la duración del contrato la planta entera quedaba a su disposición. Esa máquina representaba una deuda cada vez mayor dado que había sido adquirida con un préstamo de la Red Cincel y debían cancelar las cuotas atrasadas. Frente a esta oferta los dirigentes de la Red y de FEBA advirtieron a los socios de Belgrano que la colaboración y asistencia no sería prorrogada si se ponían a la orden de una empresa privada, dado que su función era socorrer a cooperativas dirigidas por sus trabajadores. Una segunda opción, de trabajo *à façon* para un ex socio fue rechazada por la mala relación que habían tenido algunos trabajadores con esta persona, y suponiendo que instalaría un sistema de trabajo intensivo que los llevaría también a perder la libertad de controlar la organización del trabajo y la vida de la cooperativa. Finalmente, la Red definió e impuso una solución: alquiló al otro empresario ex asociado de Belgrano la máquina impresora que había financiado y legalmente le pertenecía (dando por finalizado el comodato por falta de pago y recuperando una entrada de recursos)<sup>108</sup>. El nuevo arrendatario de la máquina contrajo la obligación de abonar el servicio de energía eléctrica y una parte sustancial del alquiler del local. Asimismo, como parte del acuerdo, debía encargarle trabajos de encuadernación y de impresión a la cooperativa. Este acuerdo se mantuvo por un año -hasta mediados de 2016-, atravesando

---

<sup>108</sup> La Red no disponía de un capital para invertir a largo plazo en la recuperación de Belgrano y continuar financiándola significaba descapitalizarse y correr el riesgo de no recuperar su capital.

dificultades por interrupción del suministro de energía eléctrica y la incertidumbre del futuro del alquiler del local dada la avanzada crisis de la cooperativa. Durante el período que perduró el acuerdo, en la sede de la cooperativa trabajó un equipo de impresores de la empresa privada en paralelo a una mínima actividad de la cooperativa en encuadernación y con una impresora color que había quedado operativa. Asimismo, durante tres meses miembros de otra cooperativa vinculada a la Red intentaron reparar, sin éxito, otras dos impresoras que estaban en desuso para alquilarlas. Mientras tanto, las insuficientes perspectivas a futuro como colectivo y el reducido número de socios no permitieron afianzar las acciones tendientes a una mayor integración asociativa.

Hacia inicios de 2016 los únicos seis socios que continuaban asistiendo se ocupaban con escasos pedidos de encuadernación mientras estuvo la impresora principal alquilada. El resto había abandonado la empresa para encontrar otro trabajo, uno se había jubilado y otro falleció. Frente a la insolvencia monetaria, con los representantes del sindicato y de la Red Cíncel se discutió la opción realizar una liquidación privada interna para reunir capital y recomponerse a fin de evitar una quiebra. No obstante estos esfuerzos, hacia fines de 2016 no lograron reanudar la actividad productiva y la cooperativa cerró sus puertas.

## **6. Participación y acceso a puestos de representación**

En general, en la cooperativa Belgrano, los diversos CA estuvieron bajo la dirección de trabajadores que ocupaban cargos jerárquicos (jefe de producción, encargado de área, gerente general). En su mayoría los representantes del CA electos fueron trabajadores de la administración y vendedores, y minoritariamente, operarios del taller que eran delegados gremiales, encargados de sus áreas y/o con la máxima calificación en su especialidad. Asimismo, resultaron rechazados los candidatos que, con menor antigüedad, se habían asociado a la cooperativa por motivos ideológicos. Este fue el caso de Iván, un mecánico que fue miembro de la cooperativa entre 2006 y 2013 -año en el que se jubiló- y presentaba un perfil participativo por su orientación a “tomar parte” y acuerdo con la estrategia organizacional. En reiteradas ocasiones Iván se presentó como candidato a consejero, pero no fue electo ni tampoco invitado a representar a la cooperativa en otras organizaciones. Sus propuestas de ampliar las actividades colectivas y conformar un emprendimiento cooperativo de vivienda delineaban un programa político que no tenía recepción en sus compañeros. Para él, como para Javier, ambos trabajadores identificados con su oficio y “ejemplares” en su comportamiento profesional, defendían la postura de que era

responsabilidad de todos los asociados tomar parte en el CA y estar informados de las actividades. Desde esta postura, las actividades de representación política no eran una tarea por cumplir debido a una preferencia personal, sino que, por el contrario, eran parte de la función de gestión y una contribución al proyecto colectivo:

Yo iba a reuniones en La Plata y volvíamos a las dos de la mañana y me quedaba a dormir acá en la fábrica porque tenía que estar a las siete trabajando y si volvía a mi casa llegaba a las 3 y media y a las cinco ya me levantaba para venir. Entonces dormí ahí [señala la oficina de pre-impresión], junté unos cartones y me tiré ahí (Javier, socio fundador, 2015).

El asistir a reuniones en federaciones de cooperativas o en organizaciones públicas era parte del rol de las autoridades del CA, por ello Javier las había asumido como una obligación que contribuía al desarrollo de la empresa: “la participación y el compromiso son importantes”. Javier fue consejero titular durante la primera fase y la tercera fase, rechazando luego volver a ser representante para dedicarse únicamente a su puesto de trabajo. No obstante, manifestaba interés en “tomar parte” al estar informado de las actividades de la cooperativa, su balance y las acciones que realizaban las federaciones de las cuales formaba parte. El interés en las actividades extra económicas de la cooperativa no era generalizado y tampoco reconocido como un trabajo legítimo su dedicación. Las tareas de representación política, y también las actividades de comercialización de los productos y servicios de la cooperativa, eran motivo de reclamo de parte de socios que no participaban del CA. Se “sospechaba” que los viajes y reuniones eran una manera de “despilfarrar” los recursos y el tiempo de todos, considerando que no se traducían en acciones con resultados inmediatamente visibles.

Entonces vos vas a la reunión de la Red [Cincel] y vienen y te dicen “¿a dónde vas? Y ¿qué haces? vos te vas de reunión y nosotros nos quedamos acá trabajando, no hay resultados” te decían los propios integrantes. Ese era el desafío, poder revertir esa mirada. Había que decirles “a largo plazo esto va a funcionar”, pero nunca escucharon, nunca tuvieron un mea culpa, nadie. La verdad que esto [la Red] ayudó a muchas empresas cuando creció, pero cuando no existía, era boicoteado por sus propios interesados. Parecía que no servía para nada y era estar por estar (Bruno, socio no fundador, 2015).

La producción durante la jornada de los asociados pertenecía a la cooperativa, siendo la mano de obra un recurso que se contrataba en nombre de todos los miembros. Se reclamaban justificaciones de los resultados cuando los socios no se hallaban dentro de la planta. A la vez, para algunos implicaba a veces un contrasentido en vistas de que estas tareas entorpecían otros deberes:

E: Yo, como te expliqué el otro día, una vez que se involucró Jorge, lo dejé de lado. Yo estaba muy metido acá adentro y todo lo demás como que lo dejé. Porque para eso necesitábamos tiempo.

I: Pero Jorge dejó su puesto de trabajo, ¿cuál era su puesto de trabajo?

E: Era jefe técnico, digamos, para darle una figura. Se encargaba del mantenimiento de planta y de máquinas (Ismael, socio fundador, 2015).

El motivo aducido sobre la falta de tiempo para participar en reuniones fuera de la cooperativa fue expresado en forma recurrente por varios trabajadores. Sin embargo, este motivo aludido se comprende en el marco de aquellas motivaciones que fundamentan el interés del trabajador en la participación. Por ejemplo, mientras que tanto Bruno como Ismael ocupaban puestos de dirección, cuyo reemplazo era más complejo cuando eran presidente del CA y jefe de producción respectivamente. En cambio, se ha citado el ejemplo de Jorge, quien estaba a cargo del mantenimiento mecánico pero delegaba estas tareas en su compañero para dedicarse ampliamente a la actividad de representación. Las actividades “políticas” no eran parte de una estrategia ni tampoco eje de un debate colectivo y la participación en ellas a largo plazo se movilizaba por un interés personal, ausente de un discurso colectivo político-ideológico.

Para gran parte de los asociados que no integraban el órgano de dirección, lo político lo conformaban todas las actividades que nominalmente no pertenecían al programa económico-comercial de la cooperativa. Los socios comprendían los vínculos de la cooperativa con otras organizaciones como una relación instrumental (“si no estás, después nadie te ayuda”). Respecto a los vínculos de la cooperativa con instituciones como el MNER, los asociados de Belgrano declararon que no han sido intensos porque no constituían una cooperativa “politizada”. Explicaban que, al no haber atravesado la experiencia de acampar en la calle durante la recuperación ni haber realizado manifestaciones públicas, sus fundadores no desarrollaron un interés explícito por la política y por los movimientos de ERT. El proceso de recuperación fue pacífico comparado con otros casos y el sindicato cumplió un papel moderador de los ánimos y permaneció como el principal referente entre los actores de sostén. La ausencia de un programa político se distinguía también en que las Asambleas no eran consideradas espacios de concertación de políticas ni de comunicación sobre la participación de la cooperativa a través de sus representantes en otras organizaciones. La escasa valoración de la actividad de representación política como un trabajo era también socavada por la difícil evaluación de su contribución al colectivo.

La participación política adoptó en consecuencia un carácter personal y reforzaba el (auto) aislamiento de los dirigentes del CA respecto a la base de asociados y la desconfianza de éstos sobre su servicio y lealtad al objetivo colectivo. Al respecto, las socias mujeres se ubicaban en una posición subordinada por discriminación de género en el acceso a espacios de decisión y de interrelación con otros actores del campo de la ESyS. Una de ellas fue convocada por el CA para asistir a un encuentro de mujeres cooperativistas en la provincia de Buenos Aires debido a que los varones no estaban invitados: “Viajé porque Jorge no se puso pollera ni se pintó los labios, sino no viajaba” (Marisol, socia fundadora). La condición de género en el acceso a espacios de influencias se hallaba relacionado con la estratificación por calificación en el oficio gráfico, quedando las mujeres entrevistadas en las posiciones más periféricas y de menor reconocimiento<sup>109</sup>.

## **7. Conclusiones del caso**

En el caso estudiado hemos observado cómo el involucramiento en el accionar político de la cooperativa y en su dirección institucional no fue una opción privilegiada por la mayoría de los asociados ni alimentada desde los espacios directivos. Ésta tampoco fue el objeto de un interés compartido y guiado por valores que permitieran desarrollar un compromiso militante de una causa que superara el objetivo general de resguardar los puestos de trabajo. Al contrario, en el momento de crisis analizado, formar parte del CA no representaba un compromiso con el proyecto colectivo, sino que constituía una acción de “tomar parte” por “descarte” ante la obligatoriedad de cubrir esos roles y la ausencia de otros voluntarios. El riesgo que corría el futuro de la cooperativa representaba para los fundadores una nueva “recuperación” de la empresa. No obstante, señalamos una diferencia en la última fase entre los comportamientos por parte de los socios fundadores con los no fundadores. Los socios fundadores rechazaron formar parte del nuevo CA, alegando cansancio para “volver” a emprender el sacrificio que antes realizaron -estableciendo un diálogo con las experiencias pasadas-. Ante esa circunstancia fueron los no fundadores, con menor calificación y antigüedad, quienes por primera vez llevaron adelante la dirección del CA, ocurriendo un recambio forzado y no planificado de generaciones de miembros dirigentes. Aún en esa etapa de crisis se mantuvo la doble función del CA de dirección de la cooperativa al interior de la organización y de su representación política al exterior. Dadas las

---

<sup>109</sup> No obstante el interés por esta cuestión, no había sido incorporada a las preguntas que guiaron el estudio y no ha podido ser abordada con profundidad en esta tesis. La consideramos un área para trabajar en futuras investigaciones.



condiciones abruptas del relevo, la falta de experiencia de los no fundadores y la ausencia de mecanismos de información y control de la actividad de los anteriores dirigentes, las nuevas autoridades se toparon con dificultades para "ponerse al día" con las relaciones comerciales, así como sobre los vínculos inter-institucionales y políticos -imbricados en la economía de la cooperativa-.

El caso de la cooperativa Belgrano resulta de interés debido a que nos permite analizar las tensiones que atravesaron su historia y que han sido acentuadas ante una crisis interna a trece años de su recuperación. La cooperativa como institución se fue organizando de manera contingente con la recuperación de la empresa, sin un plan previo, y su estructura política, de dirección comercial y organización del trabajo no propendieron hacia una orientación consistente hacia su sostenibilidad. El equilibrio que requiere la lógica dual de las cooperativas (Michelsen 1997) no fue alcanzado de manera estable. Había predominado una inclinación por la gestión empresarial que no obstante no fue acompañada por un involucramiento colectivo en su control. De esta manera, el trabajo de administración, planificación y representación política y comercial que realizaban los dirigentes del CA no era apreciado por la mayoría de los socios. Las contribuciones de este trabajo eran juzgadas escasas y se menospreciaba la preparación y calificación de quienes las realizaban. Por ello, cuando asumieron nuevas coaliciones para dirigir el CA no manifestaron preocupación por los saberes y competencias específicos para realizar estas tareas.

Hemos observado que alrededor del oficio se sostenía la identidad principal en el ámbito laboral de la cooperativa. El trabajo representaba la base del compromiso de los socios con la organización a pesar de manifestarse de una manera más individualista que en el caso de la cooperativa SM. Por ello, la participación en tanto que contribución al proyecto colectivo fue predominante en torno al programa económico en detrimento de un aporte al programa político de la cooperativa. La asociación de los trabajadores como la vertiente política y propietaria del proyecto colectivo no fue comprendida respecto a la relevancia de su papel a desempeñar. La autoridad de la organización fue incapaz de reflexionar y frenar comportamientos internos agresivos, por lo cual la violencia permaneció dentro del marco de la institución. Ante el declive del desempeño económico de la organización, la violencia creció sin frenos institucionales, las personas se sentían desarmadas para actuar contra ella y defenderse de manera eficaz. La ausencia de una voluntad política para frenar la violencia, para crear consensos de convivencia y objetivos productivos, dejaron el espacio para que se instale sin consternación un ambiente nocivo tanto para el destino económico de la empresa

como para el desarrollo personal de cada socio. En suma, primó la ausencia de acciones de participación constructivas de una consistencia institucional (que requiere de mecanismos de control colectivos) y que podrían haber afianzado la sostenibilidad socioeconómica de la cooperativa.

## CONCLUSIONES

*En los primeros días de acercamiento al campo, uno de los dirigentes de uno de los casos de estudio me dijo “la red es invisible”. Esta declaración me consternó y pensé “¿cómo voy a analizar una red invisible?”. Estaba ante un desafío teórico y metodológico. El recorrido transitado ha sido largo, he tropezado con dificultades y, sobre todo, he reunido nuevas inquietudes y descubierto lecturas inspiradoras. En estas páginas se han presentado los resultados más destacados de la investigación efectuada para el doctorado, a continuación se proporciona una síntesis y discusión de éstos.*

### ***Síntesis de la perspectiva y objeto de la investigación***

El trabajo de esta tesis ha tenido por objetivo general comprender la participación de las personas en los procesos de gobierno e inter-cooperación en las organizaciones de la ESyS que surgieron tras la crisis de 2001 en la Argentina. En las páginas del trabajo se han seguido dos propósitos resultantes del objetivo general: realizar un aporte al conocimiento de las organizaciones de las ESyS y proporcionar un marco conceptual para su estudio. El desafío para alcanzar el objetivo provino de la necesidad de abordar la interrelación de dimensiones subjetivas, grupales, e institucionales en niveles micro, meso y macro organizacionales. Las dimensiones y niveles derivados de nuestro objetivo nos han llevado a revisar enfoques teóricos del campo de estudios de la ESyS y de disciplinas como la sociología, la ciencia política, la filosofía y la administración.

El análisis de cuatro organizaciones como estudios de caso ha permitido comparar organizaciones similares en su actividad y origen (dos ERT del sector gráfico) y contrastar entre y con otras de mayor nivel de agregación, las redes de organizaciones, y de diferente actividad y nivel de formalización (una red de ERT y otra red de emprendimientos de comercio justo). La diversidad de escalas, composición y recursos de cada caso ha nutrido a la investigación de material crítico y ha permitido una la interpelación constante de los

conceptos utilizados. El trabajo realizado ha llevado a concluir que la participación de las organizaciones y personas asociadas a redes y cooperativas no se explica ni como una respuesta automática a ideales (no es exclusivamente una acción militante) ni por los beneficios recibidos (no es un simple interés instrumental). Por el contrario, la participación es resultante de un entramado de relaciones entre las condiciones de las organizaciones, de las situaciones particulares de los actores y de sus necesidades en un contexto socio-histórico determinado.

En torno a la participación en procesos de gobierno de organizaciones de la ESyS la literatura internacional se ha centrado, en la última década, en el término de gobernanza resaltando los actores que toman parte de las decisiones, sus recursos y el modo general de la regulación y el control del gobierno. No obstante, hemos considerado que una visión restringida a quienes se comprometían y ejecutaban las acciones de dirección dejaba sin atender la cuestión del involucramiento de quienes no estaban presentes en los ámbitos de gobierno. Ante ello, la incógnita sobre los motivos y razones de su ausencia condujeron la mirada en el trabajo de campo a través de preguntas que no resultaron ingenuas: ¿Qué actores estaban ausentes y “no” participaban? ¿quiénes notaban su ausencia, cómo la interpretaban y reaccionaban ante ella? ¿los ausentes estaban renunciando a estar presentes e involucrarse? ¿por qué razones? ¿o se representaban impedidos de acceder y “forzados” a estar ausentes y no participar?

Estos interrogantes y las dimensiones de la problemática nos indicaron que la elección apropiada sería un diseño flexible y por ello la estrategia metodológica se valió de una triangulación de métodos y de estudios de caso escogiendo organizaciones de base (las ERT) y redes (el nivel interorganizacional). La observación participante como principal técnica de recolección de datos ha ofrecido indudablemente ventajas para aprehender el mundo social de los actores y comprender cómo viven y se representan su participación en las organizaciones. El análisis de los casos de estudio ha demarcado los conceptos cardinales de la problemática e iluminó el diálogo con el marco conceptual que había sido delimitado por las dimensiones del objetivo general. En torno al concepto central de participación los resultados del trabajo de campo orientaron la construcción de una respuesta interpretativa incluyendo otros conceptos como la identidad y autonomía a nivel de involucramiento individual; la resistencia, el control y la agencia del poder en las relaciones grupales y la estratificación de la membresía tanto a nivel organizacional como inter-organizacional.

Un eje común que atraviesa a los casos que se han analizado es su surgimiento a partir del contexto crítico de 2001 sin antecedentes directos que hayan sido proyectados ni tuvieron previsión sobre su futuro. Por ello, estas experiencias se enfrentaron con el desafío de sobrevivir como organización económica y, al mismo tiempo, como nueva asociación de trabajadores. Tanto las ERT como las redes de organizaciones de la ESyS aquí estudiadas son el resultado de una “asociación inesperada” que demandó la construcción de acuerdos sobre la organización del trabajo, los contenidos de la actividad y los mecanismos de retribución del trabajo y de toma de decisiones. Por una parte, en el caso de las cooperativas gráficas estudiadas sus orígenes estuvieron signados por la urgencia y su recuperación fue un hito para la biografía de los trabajadores que marcó su mirada sobre la empresa y sus objetivos. Por la otra parte, el origen de las redes es resultante del encuentro entre organizaciones con necesidades similares e intereses en común. Luego, como se ha mostrado en esta investigación, su proceso de institucionalización alcanzó, al momento del inicio del trabajo de campo, una etapa de desarrollo incipiente dada su dependencia de los recursos, necesidades y proyectos políticos de las organizaciones asociadas.

A los fines de nuestra investigación, hemos retomado los aportes de diversos marcos teóricos que brindaron herramientas para dar cuenta de la participación como práctica situada y sus interrelaciones y alcances en los distintos niveles. Al respecto, los estudios sobre la gobernanza y la coordinación de las redes han resaltado que el núcleo de su desafío es mantener un equilibrio entre la satisfacción de los objetivos individuales de los miembros y la consecución de los objetivos colectivos. A su vez, la gobernanza analizada desde una perspectiva de los derechos se restringía a examinar los actores que se expresaban y decidían de acuerdo con sus estatutos de pertenencia (miembros voluntarios, trabajadores, propietarios y/o beneficiarios). Esta perspectiva resultaba insuficiente tanto para construir un mapa de los actores que influenciaban y que incluyese a quienes no cumplían un rol oficial, como también para comprender las razones por las cuales las formas de participación no eran homogéneas dentro de un mismo estatuto de miembros. Estos aportes han sido de utilidad para acercarnos en un primer momento al campo, pero han resultado insuficientes en ocasiones para abordar las dimensiones de la participación e incluir a los actores que intervenían sin “derechos oficiales” o, que a pesar de poseerlos, tenían una participación “menos” activa y diferente. De ahí que, en esta tesis se ha intentado comprender a la participación más allá de un modelo de gobernanza y de las prerrogativas de derechos. En primer lugar, porque el fenómeno del gobierno de estas organizaciones sobrepasa al órgano

oficial que detenta la autoridad formal, así como tampoco puede ser comprendido únicamente por los espacios pautados y/o informales de discusión. En segundo lugar, porque mantener un equilibrio entre objetivos colectivos y particulares requiere de la participación y cooperación de las partes, propósito que se encuentra afectado por la heterogeneidad de las posiciones en el mercado y estadios diferentes de sostenibilidad y vulnerabilidad de los asociados. En tercer lugar, porque en la conducción de las organizaciones tienen peso las trayectorias de los grupos dirigentes y los vínculos privilegiados con su campo de inserción económica y social. La dirección que toman estas organizaciones es dinámica tanto por el contexto político y económico que les presenta desafíos como por su condición democrática, dado que su base de asociados se modifica con el tiempo. De este modo, hemos revisado los intentos sucesivos por construir modelos de gobernanza y sostenemos la imposibilidad de su reducción a un modelo. No obstante, si entendemos a la gobernanza como un campo de negociaciones entre actores formales e informales consideramos que constituye una herramienta útil para pensar la complejidad del gobierno democrático como un proceso de participación. Ante este desafío teórico, se ha optado por retomar la conceptualización de participación que Zask (2011) desarrolló para analizar a la ciudadanía en un Estado democrático y que hemos redefinido como “práctica de participación” para indagar la problemática planteada. Esta redefinición resultó adecuada para ilustrar los casos de personas, grupos y organizaciones -de base y redes-.

De acuerdo con la literatura especializada que hemos revisado, la doble estructura de dirección comercial y política que compone a las cooperativas suele estar superpuesta en las organizaciones autogestionadas. En los casos estudiados de ERT y de la Red Cíncel que las agrupaba esta superposición restringía los espacios de debate y concentraba sus esfuerzos en torno a los resultados económicos, ocultando y desestimando la dimensión política de la dirección. La identificación sin diferenciación de funciones entre la dirección empresarial y la conducción política en estas organizaciones muestra un limitado desarrollo institucional y de su vida asociativa y política independientemente de las funciones económicas. Como han señalado otros investigadores, a fin de fortalecer las organizaciones autogestionadas desde el nivel institucional se deben promover y proteger espacios exclusivos para la discusión política (Méda 2010; Fraisse 2004; Rosanvallon 1976). La distinción de la dimensión económica y la política que componen a estas organizaciones propone que, aunque sea integrada por un mismo conjunto de miembros, existan espacios dedicados a la discusión de decisiones de la política, es decir, de su proyecto colectivo. De esta manera se

puede proteger el espacio asociativo a fin de que no quede subsumido en todas sus dimensiones por la lógica empresarial y lo aleje de su proyecto fundacional.

### ***El compromiso con la organización y las formas de gobierno***

Las organizaciones analizadas han permitido mostrar distintas formas de compromiso con el trabajo, con la actividad de la organización y con sus valores. En los casos de las ERT, se destacaron formas de compromiso con el trabajo ligadas a un oficio, donde la identificación tenía sustento en la profesión y la contribución en el trabajo constituía un medio de satisfacción personal y de inserción social. En menor medida, en las ERT, se han manifestado compromisos guiados por valores y por una motivación política-militante. La dimensión de la gestión comercial y de la representación política de las cooperativas de trabajo ha sido, frecuentemente, desestimada frente a los desafíos cotidianos del trabajo de producción. Esta situación conllevó el descuido de la coherencia societal, entendida como el equilibrio entre la vida asociativa y la dirección empresarial. Al respecto, en el caso de la cooperativa Belgrano, hemos analizado cómo la prevalencia de la indiferencia por la integración grupal y el desarrollo profesional del conjunto fue el contexto de proliferación de un ambiente poco saludable y agresivo. A diferencia de éste, en el caso de San Martín, la escala reducida ha resultado una ventaja para mantener la confianza de los representados con la gestión a pesar de las diferencias de criterios profesionales. De todas formas, el gobierno de esta organización no denotaba una dinámica democrática a la altura de los deseos de varios integrantes. Sin embargo, su escala reducida y el pequeño tamaño del taller posibilitaron la circulación fluida de la información y del control social directo entre los representados y los dirigentes. Estas condiciones favorecieron la conservación y respeto de los acuerdos colectivos y evitaron la proliferación de *boicots* u otros comportamientos negativos.

En el caso de las redes investigadas, las escalas, estructuras de gobierno y organización y las diferentes actividades llevadas a cabo han permitido reparar también en coincidencias y contrastes. Por un lado, en ambas redes, la estratificación de miembros configuró un campo favorable para la conformación de un núcleo de dirigentes que detentaba legitimidad social por su antigüedad en la organización (sobre todo, los fundadores) y/o por su reconocimiento como referentes por sus pares. Esta estratificación se asentaba en el uso de circuitos de información exclusivos entre los miembros más influyentes y en espacios

informales de encuentro donde se tomaban decisiones sobre el curso de la organización, en medio de una actividad laboral o de ocio. El estudio de las redes ha dejado a la vista la dificultad de los asociados más nuevos para acceder a los espacios de decisión, excepto cuando detentaban vínculos de proximidad y confianza con los líderes. Los valores fundacionales de las organizaciones constituyeron la guía de los participantes “activos” y referentes para delimitar el espectro de acciones, medios y fines coherentes y posibles. Su interpretación ha variado con el paso del tiempo e incorporado nuevas necesidades de sus miembros -sobre todo de los fundadores y referentes- a la vez que ha aislado las propuestas de los nuevos miembros excluidos del núcleo dirigente.

Por un lado, en el caso de la Red Enjambre, la reclusión de los participantes activos y su grupo central conductor redujo las contribuciones de otros miembros a su funcionamiento operativo y la alejó de establecer colaboraciones comerciales con otras organizaciones del campo. Esta reclusión y la circunscripción de la actividad a los medios que ellos interpretaban mejor representaban a sus valores, disminuyó las posibilidades de otros miembros de contribuir y de beneficiarse por formar parte, lo cual terminó menoscabando su sostenibilidad. Por el otro lado, en el caso de la Red Cincel si bien el grupo dirigente también había mantenido un control sobre la definición de las contribuciones “válidas” que podían aportar el resto de los socios, el consenso sobre sus objetivos orientados a fortalecer la actividad comercial obró de manera positiva al no restringir sus alianzas políticas ni económicas. En consecuencia, la sostenibilidad de la red no fue puesta en riesgo por una circunscripción de la actividad comercial ni tampoco por dificultades para garantizar el funcionamiento operativo. A pesar de que la mayoría de cooperativas asociadas no contribuían ni tomaban parte de las actividades y reuniones, su continuidad fue favorecida por la existencia de un área administrativa especializada y separada del cuerpo de dirigentes.

### ***Las dimensiones del poder: implicancias en la institucionalidad***

Otro de los ejes que se ha abordado en esta tesis, ha sido el de las dimensiones del poder en las organizaciones (el control, la agencia y la resistencia). Éstas regulan la trama de las relaciones intersubjetivas en las que tenía lugar la participación de los actores en el trabajo y afectaban la dimensión institucional de cada organización. En los diversos casos investigados, se han reconocido los efectos del control de los grupos dirigentes y de las



prerrogativas de las autoridades sobre las representaciones y comportamientos válidos, así como las resistencias de otros integrantes a las cuales éstos se enfrentaban.

En los casos de las ERT las resistencias predominaban en la lucha por imponer límites al control de los superiores sobre el ejercicio de la actividad productiva, fundamentalmente en lo respectivo a la división de puestos, tareas y responsabilidades. En este punto, la defensa de la autonomía en la ejecución de las tareas por parte de los trabajadores encargados de la producción se sustentaba en su representación como un derecho del trabajador autogestionado para su auto-realización profesional.

Respecto de las redes que hemos investigado, éstas han logrado sostenerse entre 2006 y 2016 gracias a las contribuciones destacadas de figuras personales (representantes, líderes y miembros participativos integrados a grupos con fuerte identificación). Por ello, la agencia en estas organizaciones se ha apoyado principalmente en las dimensiones social-relacional y cognitiva de carácter personalista, más que en mecanismos de comunicación y gobierno que prescindiesen de las figuras de los dirigentes. Desde los inicios de la formación de estas organizaciones fueron sobresalientes las capacidades y recursos invertidos por sus fundadores. Una consecuencia de ello, a nivel institucional, fue la instauración de un esquema de reconocimiento de las contribuciones y de retribución de beneficios que ensalzó los ejemplos de los fundadores como modelos de participación legítima. Estas contribuciones “fundacionales” delinearon no solo un conjunto de expectativas y modelos de competencias estratégicas (la dimensión cognitiva) para las formas de participar, sino que construyeron la base de su orden organizacional mediante la definición de sus valores y situaron a la organización en un campo de relaciones con otros actores (su dimensión socio-relacional).

La dimensión institucional, que da cuenta de la estabilidad de las organizaciones, ha tenido mayor solidez en la Red Cíncel debido a la composición de su membresía por organizaciones formales y con aprendizajes acumulados en estas estructuras (en tanto que cooperativas de trabajo disponen de una estructura formal y experiencia en el modelo de representación y división del trabajo de gestión) y al apoyo técnico del área de administración. En este caso, la dimensión social-relacional, que ha provisto de contactos y acceso a recursos para la asociación, se cimentaba en la trayectoria de cooperación y ayuda mutua entre las cooperativas fundadoras -que, al haberse acompañado en los procesos de recuperación de sus empresas constituyeron un sentido de identificación colectivo-.

Asimismo, en la dimensión cognitiva la red se ha guiado por los modos de gestión y competencias de las cooperativas fundadoras que ocupaban la dirección del Consejo de Administración. Por ello, en su nivel organizacional, ni la Red Cincel como tampoco la Red Enjambre han alcanzado a desarrollar competencias que fuesen independientes de la agencia de las figuras personales de los dirigentes de las cooperativas o emprendimientos con mayor trayectoria.

En el caso de la Red Enjambre, dada la integración de emprendedores y colectivos de producción en gran medida artesanales, la autonomía constituía un derecho protegido que prevalecía para la elección de las tareas operativas y de representación a asumir voluntariamente, de acuerdo con los horarios disponibles de cada miembro. En esta experiencia, la primacía de la autonomía individual sobre cualquier obligación con la organización repercutió de manera desfavorable en su sostenibilidad debido a que no se establecieron mecanismos de compromiso con las contribuciones que garantizaran el funcionamiento operativo de la administración, es decir, mecanismos de control.

En el nivel institucional de la dirección de las cooperativas y al nivel de las redes analizadas la ocurrencia de resistencias no se revelaba en torno al objetivo oficial de la organización sino en la definición de sus objetivos intermedios y la elección de los medios y estrategias para alcanzarlos. En el conjunto de organizaciones, las propuestas de proyectos o mecanismos alternativos de funcionamiento por parte de miembros no dirigentes se toparon con oposiciones en defensa del “orden establecido” -y previamente “negociado”-. Las negativas a contemplar cambios en el modo de funcionamiento que permitiesen y valorasen formas de participar de grupos y perfiles diferentes han ocasionado la salida de miembros de la organización. La desafección se produjo en los contextos en los cuales el formar parte se hallaba en tensión por las resistencias y enfrentamientos en torno a la aplicación de los valores de la autogestión (la autonomía, cooperación y solidaridad entre trabajadores) y, además, los beneficios por las contribuciones no resultaban satisfactorios. Las organizaciones que han atravesado las mayores dificultades de gestión y conducción fueron las que no lograron integrar los intereses divergentes de sus miembros de una forma eficaz y consensual y, tras ingentes desafecciones de miembros fueron superadas sus posibilidades de resolución y terminaron disolviéndose (la ERT Belgrano y la Red Enjambre). Al contrario, las experiencias estudiadas que continuaron en desarrollo (la ERT San Martín y la Red Cincel), si bien también manifestaron la característica de estratificación entre miembros en torno a su capacidad de influencia, contaban con la legitimidad y el apoyo

de una parte sustancial de los representados en un clima de menor oposición -sin que éste fuese inmutable o invariable-.

### ***La membresía y la participación: de las razones a la acción***

En términos generales, la participación hace referencia a la posibilidad de intervenir y actuar en las organizaciones que resulta, en primer lugar, del reconocimiento de la condición de miembro. Integrar la organización es resultado de, previamente, haber adherido a sus valores y aceptado los objetivos y medios ya definidos en la institución y, posteriormente, de haber solicitado el ingreso a ésta y haber sido aceptado como miembro. En segundo lugar, una vez “habilitado” como actor -con el reconocimiento de su estatuto de miembro- la posibilidad de participar es un derecho. Los resultados del análisis de los casos señalan que la forma concreta que esta acción adquiera estará vinculada a condiciones organizacionales (instituciones, recursos, regulaciones) y a elementos subjetivos (como sus razones particulares).

En cuanto a la dimensión subjetiva, el análisis en un primer momento se centró en los discursos e historias de las personas y de los grupos en las organizaciones estudiadas para reconstruir las representaciones de los actores sobre sus razones en torno a su “práctica de participación”. Luego, en un segundo momento, hemos identificado sus orientaciones a tomar parte y, en el marco de las condiciones para la acción que presentan las organizaciones, definido cuatro tipos de perfiles.

En el primer momento, el análisis de estas representaciones que clasifican razones sobre la propia acción y la de otros compañeros y actores del campo de la ESyS nos permitió distinguir sus motivaciones. Las razones brindadas por los miembros para justificar su propia participación activa no se arraigaban simplemente en la adhesión al proyecto colectivo que representa la organización. En este nivel subjetivo, los resultados presentaron diferencias con la teoría Giraud (2011) que afirmaba que el compromiso tenía basamento en la comunión de valores y la adhesión al proyecto. Por el contrario, los resultados revelaron que las razones con las cuales los actores fundamentan su “práctica de participación”, sobre todo en la dimensión de la acción de “tomar y formar parte” del proyecto, referían al sentimiento comunitario y a la identificación grupal. Entonces, las razones que motivaban a participar - desde la acción de involucrarse y formar parte- fueron los procesos que creaban lazos sociales. En suma, la adhesión a valores y manifestación de un compromiso subjetivo fue

confirmado como un requisito previo de la participación personal, aunque no suficiente para comprender la “práctica de participación” como tomar parte, contribuir y beneficiarse.

En cambio, en el nivel de las organizaciones y emprendimientos, respecto de las razones que justificaban su participación (o su ausencia) como actor colectivo en redes, sobresalieron las retribuciones y beneficios recibidos. Entonces, los motivos que alegaban los emprendimientos y las organizaciones como sus razones para participar remarcaron la acción de beneficiarse y no apreciaban en medida similar las acciones de formar parte y contribuir. Respecto de esta expectativa de beneficiarse, cabe aclarar que los beneficios pueden ser retribuciones por contribuciones realizadas (por ejemplo, por realizar tareas operativas o producir bienes que la red comercializa, en ambas redes estudiadas) o por el derecho que otorga la membresía (vinculado a la acción de “tomar y formar parte”, por ejemplo, acceso a la obra social en la Red Cincel o a descuentos en la Red Enjambre). El beneficiarse como razón para participar era también una razón para no participar o abandonar la organización cuando eran estimados insatisfactorios los beneficios que la red podía otorgar (porque eran insuficientes en cantidad o porque los consideraban desproporcionados en relación con las contribuciones exigidas). La acción de contribuir con la red constituía para el asociado, en este caso la organización o emprendimiento, una acción más exigente - en recursos- que la participación en términos de “formar parte”. Entonces, cuando las redes principalmente repartían beneficios proporcionales a las contribuciones de cada asociado, los miembros que se encontraban con menores posibilidades para contribuir menguaban su participación -es decir, tenían razones para no participar-. Por último, otras razones de alejamiento, señaladas por ex participantes, han sido la disconformidad con la gestión operativa y la estrategia comercial que juzgaban como un impedimento para la generación de mayores beneficios colectivos.

Al considerar la participación como una práctica, el análisis de las representaciones sobre las razones para participar o para no participar y alejarse nos permitió distinguir entre las acciones de tomar parte, contribuir y beneficiarse. Se ha mostrado que estas razones varían en la evaluación y apreciación relativa de las acciones que conforman la “práctica de participación” entre el nivel personal y el nivel colectivo -o representativo-.

Teniendo en cuenta esta perspectiva e incorporando el análisis de las condiciones particulares y colectivas en la organización se distinguieron en los casos estudiados dos tendencias opuestas del comportamiento de la participación; una “pública”, más activa en la

dirección y gestión y; la otra, “privada”, centrada en la tarea productiva y desinteresada del proyecto colectivo y de la tarea de conducción. Las formas de participación de la tendencia “pública” que distinguimos eran las contribuciones en asambleas y el tomar parte en la dirección y gestión de las organizaciones; mientras que las formas de la tendencia “privada” revelaban el comportamiento comprometido con el trabajo, el cumplimiento de las responsabilidades de su puesto de trabajo y la escasa contribución o ausencia en asambleas y reuniones públicas. A pesar de hallar estas tendencias en el conjunto de casos analizados esta distinción ha permanecido en la descripción analítica sin proveer una respuesta comprensiva de la problemática. Por ello, en vistas de subsanar esta limitación hemos analizado comportamientos individuales situados en espacios organizacionales de escala reducida a fin de observar similitudes y contrastes e interpretarlos a la luz de la teoría.

En el segundo momento, el análisis comparativo permitió construir una tipología de cuatro perfiles de participación de las personas. Esta tipología fue construida en base al análisis de los resultados de dos organizaciones que contaban con un conjunto reducido y estable de miembros que se encontraban regularmente para realizar actividades colectivas, la ERT San Martín y la Red Enjambre. Esta tipología se compone de perfiles de participación “participativo”, “utilitarista”, “simpatizante” e “indiferente” de acuerdo con dos variables: 1) la conformidad con variables operativas de la organización (la estrategia operativa que reúne al modelo comercial, la organización del trabajo y la administración) y 2) la adhesión a las dimensiones de mayor peso institucional (en el caso de la ERT San Martín, la orientación a tomar parte en la dirección y; en el caso de la Red Enjambre, la adhesión y defensa de los principios y valores). Los perfiles de la membresía nos han permitido ordenar y comprender unos arquetipos con carácter más participativo (los participativos y simpatizantes) que otros (los utilitaristas e indiferentes) pero, no obstante, las posibilidades de las personas de efectuar una participación de acuerdo con sus expectativas y preferencias se encontraban afectadas y eran ajustadas al contexto de la organización y a la posición que ocupaban en la estratificación de posiciones con influencia y/o autoridad. Por lo tanto, estos perfiles eran dinámicos y contingentes a las relaciones entre socios y los desafíos y presiones que podía presentar el contexto político y económico a la organización.

En este plano, se destaca el carácter de “orden negociado” (Strauss 1992a) del espacio organizacional, el cual es interpretado por los asociados en el marco de su participación. Los asociados evaluaban su distancia con la dirigencia y las posibilidades de influenciar las decisiones y, en consecuencia, de contribuir de manera concreta en el

desarrollo de la organización. Esta evaluación era sopesada en relación con sus necesidades y expectativas particulares de percibir beneficios, y podría resultar en un comportamiento de repliegue, baja implicación o de oposición y/o terminar en el abandono la organización. En este sentido, se observaron rasgos de un comportamiento oligárquico y de aislamiento de la dirigencia del resto de integrantes (por ejemplo, los casos de los fundadores y del grupo cerrado en la Red Enjambre) que recuerdan a la mencionada ley de Michels (1911). Sin embargo, dada la débil institucionalización de estas organizaciones, su joven historia y escala y recursos reducidos, consideramos que no se hallaban por el momento las condiciones para la consolidación de este tipo de comportamiento. A la vez, los resultados han señalado que ante la manifestación de un desinterés en las asambleas y la predominancia de una tendencia “privada” pueden desarrollarse eventos disruptivos como la construcción de coaliciones opositoras que promuevan un cambio brusco en el gobierno (tal como sucedió en el caso de la ERT Belgrano). La posibilidad de ejercer el derecho de voz y voto es una capacidad de todos los asociados, que puede permanecer en un estado “latente” bajo una actitud desinteresada o crítica pero también realizar un giro, ejercerse y cambiar el rumbo de la organización que se hallaba bajo la conducción de un grupo cerrado.

En relación con la estructura de las organizaciones, el estudio comparativo de casos de diverso tamaño y actividades ha permitido discernir que el tamaño no representaba ni un aliciente ni tampoco una barrera para el compromiso y la participación de las personas y de las organizaciones. Los actores, tanto individuales como colectivos, se hallaban restringidos o promovidos para participar de acuerdo con su estado en el ciclo de la vida -que condicionaba sus necesidades-, sus recursos y proyecto particular -que definía sus expectativas-. Pero estas condiciones de partida -particulares del actor socio- no explicaban la participación concreta como “práctica”. Si bien la participación requiere de la adhesión a los valores de la organización y la apreciación positiva de los beneficios que pueda recibir por sus contribuciones, adquirirá una forma específica de acuerdo con el perfil de la persona y su representación de la matriz de relaciones de poder vigente en la organización -que define sus oportunidades y alternativas de acción-.

### ***Más allá de los valores: el indispensable funcionamiento operativo***

Tal como se ha expuesto, la participación de las personas implicaba como paso previo la aceptación de sus mecanismos de funcionamiento. Esta cláusula subrayaba el carácter

instituido de las organizaciones que cimentaba su identidad organizacional a partir de una serie de actividades que cumplían funciones clave para su continuidad. La trascendencia y alcance de estas funciones se advirtió de manera clara en situaciones o estadios críticos que amenazaron la continuidad de las organizaciones. Por ejemplo, estas actividades se componían del conjunto de las tareas operativas de la administración y la contabilidad, cuya contribución a la generación de valor en la organización no solía ser calculada ni tomada en cuenta. No obstante su importancia para el funcionamiento de la organización, no simbolizaban el eje de la organización – porque no eran representativas de sus valores y objetivos principales- y eran desatendidas aunque requiriesen de contribuciones constantes. En general, tampoco representaban actividades ligadas a un oficio con reconocimiento simbólico por parte de los miembros ni eran eje de identidades sociales respetadas. De hecho, algunas de estas tareas, como las de contabilidad, producían rechazos por simbolizar el dominio de tipo patronal-capitalista sobre los trabajadores. Por ello, fueron actividades que, hemos visto en los casos analizados, han contado con menores contribuciones voluntarias de los participantes. A la vez, han sido desestimados tanto los beneficios que estas actividades generaron a la organización, es decir al colectivo, como también las retribuciones conferidas por este trabajo; es decir, era una labor escasamente reconocida y promovida. Estas actividades eran prácticas institucionales que una organización debía asegurar, ya sea por medio de contribuciones directas y personales y/o manteniendo una estructura de personal exclusiva para este servicio (como se registró que operaba convenientemente en el caso de la Red Cíncel y en las primeras fases de la ERT Belgrano). Si bien estas funciones podían ser aseguradas por rotación de miembros, contratación de personal y/o por la colaboración de otros voluntarios, su control y vigilancia resultaban clave aún en los casos de estas organizaciones sin fines de lucro -más allá de la cuantía de los recursos y beneficios que generasen y fuesen repartibles-. Contrariamente, la desatención de estas funciones que mantienen y reproducen la estructura de la organización entraña un peligro para su sostenibilidad, lo cual han expuesto los desenlaces de la ERT Belgrano y la Red Enjambre. La desestimación de la necesidad de las tareas operativas, que podemos denominar la *negación* de la gestión, la entendemos como el reflejo invertido de las razones de la participación. Estas razones, al nivel de los actores eran, como se ha mencionado, en primer lugar, los lazos socio-comunitarios a partir de la identificación grupal y/o profesional. En segundo lugar, los motivos se distinguían en torno a la recepción de beneficios por sus contribuciones y/o por formar parte. Ninguno de ellos provenía de la contribución en las funciones operativas. Las contribuciones que se representaban los actores como aportes

nodales a la organización (para que produzca bienes, brinde servicios o genere cambios socio-políticos), que podían o no ser retribuidas con beneficios de alguna naturaleza, no eran identificadas con las funciones operativas. En los casos en que éstas eran parte del conjunto de tareas distribuidas no llegaban a constituir una motivación intrínseca y sus responsables voluntarios esperaban que fueran temporarias y buscaban un sucesor. La distancia en la relación simbólica entre las tareas operativas y los objetivos principales de las organizaciones fundamentaba la representación social de que quienes se ocupaban de la gestión y de actividades de representación comercial y política estaban motivados por intereses personales de acumular recursos de poder.

### ***Identidades y representaciones para el compromiso en organizaciones***

Entre las identidades de los integrantes de cada organización se destacaban las cimentadas en el ejercicio profesional en los casos de los miembros de ERT; mientras que en las cooperativas fundadas por jóvenes y en los emprendimientos autogestionados artesanales la identidad colectiva detentaba menor cohesión y predominaba en torno a ideas políticas. Estas observaciones reafirman la propuesta teórica de Sainsaulieu (1988) sobre la influencia crucial de las organizaciones en la identidad. El análisis de las identidades y de los elementos prevalecientes en las culturas grupales y laborales ha permitido comprender, en su estado particular de relaciones de poder, los marcos simbólicos en los cuales cobra significado la práctica de la participación.

Las trayectorias profesionales desarrolladas en un oficio en fábricas predominaban en la identidad subjetiva de los miembros de ERT y eran fortalecidas por el entramado institucional de su campo organizacional, que conformaban, por ejemplo, los sindicatos y organizaciones educativas especializadas. La identidad socio-profesional en estas organizaciones constituía la base del marco interpretativo para evaluar y caracterizar el trabajo propio y de sus pares (que destacaban la responsabilidad con la tarea, el compañerismo, la autonomía en el puesto de trabajo y el saber especializado como sustento cardinal de la autoridad). Sobre esta base, los trabajadores compartían principalmente la expectativa de que la autogestión les permitiera un desarrollo fructífero de su profesión con una justa retribución por sus contribuciones. En los casos de las cooperativas estudiadas, se han analizado diversas situaciones que han llevado, en ocasiones, a la frustración de estas expectativas en lo laboral y económico. Al mencionado malestar se agregaba la



insatisfacción de los asociados en torno a su participación debido a que tomar parte de manera concreta, es decir, con capacidad de influencia en las decisiones de la gestión, representaba una acción con bajas probabilidades de éxito cuando no se era parte del cuerpo directivo o grupo central. De esta manera, hemos comprendido la función de la formación de subgrupos y de intereses sectoriales que fueron defendidos por encima del objetivo común de salvaguardar los puestos de trabajo mediante el aporte a la sostenibilidad de la empresa. Esta situación de supremacía de intereses de sectores internos en un contexto de vulnerabilidad institucional se ha examinado en el caso de la ERT Belgrano, la cual ha repercutido en graves consecuencias para su sobrevivencia.

Por su parte, las experiencias en movimientos sociales, agrupaciones estudiantiles y partidos políticos también moldean creencias y comportamientos y dejan huellas en la identidad, como se ha registrado en los integrantes de la Red Enjambre, jóvenes indiferentes a las figuras de identificación tradicionales en torno a un oficio. El tomar parte en una acción colectiva implica invariablemente compartir una identificación social, porque, siguiendo el argumento de Calhoun (1999), una acción colectiva no resulta de una decisión esencialmente individual. En particular, esta identidad compartida ha manifestado su fuerza en las circunstancias del inicio del proceso de recuperación de las empresas y de fundación de las redes analizadas. Los valores pueden ser una fuente de la motivación de las personas dentro de sus organizaciones y, como se mencionó, fomentar su ingreso a éstas. Sin embargo, no bastan por sí solos como razones para sostener una “práctica de participación” *activa* o *concreta* que ha sido definida aquí, retomando la propuesta conceptual de Zask (2011), como el conjunto de acciones de tomar (y formar) parte, contribuir y beneficiarse.

Bajo estas consideraciones, sostenemos que la menor intervención observada de gran parte de los miembros en las asambleas y la escasez de candidatos para ocupar puestos de coordinación operativa y administrativa no fue el resultado de una conducta de desidia generalizada sino, en varios casos, de oposición y resistencia a la conducción vigente.

El perfil que denominamos “indiferente” identificaba a quienes compartían la representación de la imposibilidad de promover cambios en el funcionamiento general. El silencio de una parte sustancial de la membresía expresaba el malestar ante las situaciones que juzgaban inmodificables como, por ejemplo, el mecanismo de reparto de beneficios y las posiciones que concentraban la toma de decisiones. Este silencio y el rechazo a tomar parte en la dirección, no eran la expresión de un desinterés integral hacia la organización

dado que, como contracara, estos miembros daban muestras de un compromiso con la ejecución de la labor cotidiana. El ejemplo más ilustrativo se ha señalado en la ERT San Martín, respecto a la importancia que detentaba para los actores la realización de un trabajo de calidad y el malestar que experimentaban frente a su impedimento por inconvenientes técnicos y organizacionales en el taller. En el otro caso estudiado de ERT, la cooperativa Belgrano, el análisis de su historia brindó evidencias sobre los efectos negativos del control y la negación de la autonomía sobre la sostenibilidad de la empresa. En el caso, se ilustró cómo la presión de las figuras jerárquicas por la eficiencia limitó los espacios de autonomía en la labor y convergió, en el contexto de un clima asociativo ríspido, en favorecer comportamientos de resistencia y enfrentamiento a la dirigencia y de *boicot* a la producción por parte de algunos sub-grupos.

Las mencionadas condiciones de la participación de las personas o grupos se enfrentaron a las estructuras de relaciones de poder y autoridad en cada organización, resultando en la estratificación de posiciones de los miembros. Las formas de participación de las personas fueron el producto de los perfiles que se constituyeron durante las diferentes etapas de la organización y en sus condiciones organizacionales (instituciones, recursos, regulaciones). Estos perfiles dieron cuenta de la inscripción grupal y social de las individualidades y de su respuesta a las condiciones de las relaciones de poder, los aspectos cognitivos de la organización y sus mecanismos institucionales operativos (presentes en organizaciones formales e informales).

### ***La insuficiencia de la gestión y de la representatividad***

El discurso colectivo de auto identificación de estas organizaciones como alternativas por orientarse al bienestar de los trabajadores y la comunidad, por su manera de organizarse democráticamente, con igualdad en la disposición de voz y voto entre los trabajadores miembros; influyó, en algunos casos, la desestimación del rol de la gestión y del papel de control. Por el contrario, la rendición de cuentas al colectivo es parte de una co-responsabilidad de los socios más allá de las figuras de responsables o autoridades seleccionadas. En este aspecto, consideramos que el control de la gestión es una vía para el involucramiento de todos los socios en la vigilancia de las bases de la sostenibilidad de la empresa. Aquí, la comunicación y los espacios de información se disciernen como una herramienta clave para la construcción de recursos cognitivos que faciliten a todos los

miembros tomar parte y contribuir, subsanando las diferencias particulares entre sus recursos socio-relacionales y económicos. En los casos analizados, la estratificación entre los socios por su capacidad de influencia en el gobierno y, por ello, de agencia y control de las actividades, se apoyaba también en los canales de información informales y discrecionales entre pares privilegiados. De acuerdo con estos resultados, la reproducción de las alianzas (sustentadas en intereses grupales, sectoriales o en una identidad compartida) se sirve de los circuitos de información informales.

La cláusula principal de las organizaciones estudiadas respecto de su gobierno era la equidad en la representación y participación con un voto y voz por actor (trabajador autogestionado, cooperativa, emprendimiento autogestionado o nodo de consumo). Los resultados de la investigación efectuada corroboraron lo afirmado por la literatura respecto a que los mecanismos democráticos no garantizan la participación mayoritaria del conjunto de socios ni su representatividad efectiva. No se han distinguido diferencias en términos del compromiso de los socios según la actividad comercial o política, la trayectoria laboral en oficios tradicionales o en el artesanado independiente, el tamaño y tipo de la organización y su complejidad administrativa o; al carácter formal/informal de la autoridad (jerárquica u horizontal). Ninguno de los dispositivos oficiales de toma de decisiones operativas, las asambleas y/o el Consejo de Administración, garantizó un nivel de participación satisfactorio de acuerdo con las representaciones y expectativas de los miembros. Esta insatisfacción era compartida por los distintos perfiles y, en consecuencia, nos valió de indicador de una representación común de las expectativas que atravesaba a las diferentes posiciones que ocupaban.

La definición de los objetivos intermedios, los procedimientos adecuados, las alianzas y formas de organización del trabajo en las organizaciones se hallaban restringidas, en última instancia, por los límites de los valores fundacionales. El abanico de lo posible como acción colectiva debía ser coherente con éstos, aunque su interpretación podía variar en el tiempo según las necesidades y prioridades contextuales. Estas interpretaciones debían permitir integrar proyectos y soluciones compatibles con las necesidades de los miembros y que sus contribuciones fueran adecuadas con su posición y recursos.

La condición de las redes como un espacio pluri-organizacional que no constituía la fuente laboral directa de los asociados los deslindaba, para varios de éstos, de la obligación de contribuir periódicamente a su sostenimiento y gestión. Por ello, los miembros de las

redes mantenían una adhesión que se fundamentaba sobre todo en el “tomar parte” más que en la contribución y/o en la expectativa de recibir beneficios sustanciales. Entonces, desde el punto de vista de quienes sostenían una práctica de participación periódica (del perfil “activo”, que incluía a los dirigentes), la membresía de los otros perfiles (los de perfil “crítico” e “indiferente”) era calificada como una adhesión simbólica e insuficiente. Las situaciones que hemos analizado en los casos de la Red Enjambre y la ERT Belgrano sobre el desgaste del cuerpo de referentes y la disminución de la participación del resto de los miembros, han mostrado que repercutieron en la degradación de la vida asociativa y disminuyeron la sostenibilidad global de la organización.

### ***¿La gestión y la participación sin garantías? nuevos interrogantes y deudas de la tesis***

Ante los obstáculos revelados para la “práctica de la participación” nos preguntamos si la gestión y su control constituyen el talón de Aquiles de la sostenibilidad en las organizaciones autogestionadas. Los inconvenientes que registramos en la gestión de las organizaciones, en la mayoría de los casos, se debían a su desestimación como actividad importante por parte del colectivo de socios. Esta concepción era el resultado de la “práctica de participación” enfocada en los momentos formales y en actividades que principalmente simbolizaban los ideales fundamentales y motivaban los compromisos personales -por ejemplo, ante el proceso de ocupación y recuperación de la empresa o en las ferias de comercialización-. Aquella reducción de la representación de la participación a un conjunto de actividades formales y simbólicas se hallaba en línea con una prefiguración idealizada de un miembro participativo y comprometido con todas las actividades de la organización, con recursos disponibles para contribuir y que su inserción, además, fuera inmune a las barreras por las condiciones materiales y etapas de la organización. Esta representación de figuras ideales negaba la posibilidad de integrar a largo plazo a otros perfiles de miembros en la conducción de las organizaciones. Los resultados concuerdan con las conclusiones de Meister (1974) y Rosanvallon (1976) en que la Asamblea de socios en las organizaciones autogestionadas es una institución democrática que, como otras instituciones sociales, no puede garantizar por sí sola que sea efectiva la participación y el reconocimiento de todas las voces de los interesados. Ante ello surge el interrogante sobre si la ampliación de las opciones aceptadas como proyectos alternativos, formas de contribución y la oferta de nuevos tipos de beneficios que den respuesta a otras necesidades o identidades diferentes

pueden arraigar nuevos compromisos y así se renueve la participación de los perfiles relegados hasta hoy.

Los casos estudiados han proporcionado evidencia de que el alcance de la membresía no se encuentra predeterminado ni restringido por las estructuras democráticas de gobierno o por el sector de actividad y la calidad y cuantía de los beneficios repartidos sino por la amplitud del espacio de lo negociable que resulta de los valores fundacionales y los objetivos oficiales de la organización. En cambio, el comportamiento y compromiso de la membresía en su “práctica participación” refleja circunstancias particulares: los estados -necesidades y recursos- y perfiles personales y las condiciones para participar “concretamente” que les ofrece la organización en ese contexto en el marco de sus relaciones de poder.

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-. A la vez, los resultados aportaron evidencia de que el anquilosamiento de estas figuras en el centro de la dirección conllevó a un retraimiento del resto de la membresía de las posiciones de poder.

En suma, los resultados proporcionan un fuerte soporte al argumento de que establecer una gestión especializada y/o profesional podría afianzar un funcionamiento normal de las actividades operativas sin depender de las figuras fundadoras. No obstante, una gestión especializada no reemplazaría ni eludiría la necesidad de la rendición de cuentas de ésta a los socios ni la acción de control de parte de éstos últimos.

En este punto los resultados de la investigación nos permiten construir nuevos interrogantes sobre la gestión y el involucramiento, entre ellos: ¿cómo promover la contribución en actividades operativas cuando no repercuten en la identidad de los socios y no les brindan beneficios sustanciales? A pesar de la circunscripción del estudio a organizaciones jóvenes y de tamaño pequeño y mediano, esta tesis ha contribuido a identificar obstáculos en el ejercicio de la autogestión en relación con la participación. Los resultados han proporcionado evidencia de que los grupos informales de miembros con características de comunidad, con fuerte identificación social y cohesión interna, logran

sostener algunos compromisos con el funcionamiento operativo de la organización. Sin embargo, dado que este compromiso depende del grupo y de las necesidades personales de integración social resulta, entonces, derivado de una base no institucional y por lo tanto es condicionado y contingente. La dependencia de la dimensión subjetiva entraña una fragilidad institucional a pesar de la gran fuerza que pueda aparentar en involucramiento y actividad social -sobre todo en los momentos iniciales y de recuperación de empresas-. Los lazos sociales son importantes para la integración de las personas pero, representan un riesgo cuando son el principal recurso para el sostenimiento de la organización -que no puede prescindir de la contingencia de sus personalidades-. Por ello, la aislación en términos de escasas alianzas e intercambios de inter-cooperación con otras organizaciones del campo de la ESyS y de su actividad económica es una opción que puede costar cara a su sostenibilidad -como se ha mostrado en los casos de la ERT Belgrano y la Red Enjambre-. La interrelación de una organización de base o de una red con otras organizaciones mediante contactos sociales y actuaciones “ceremoniales” (como compartir debates o asistir a reuniones) no son suficientes para tejer lazos de inter-cooperación que sean útiles a su sostenibilidad. La posición en un campo de actividad se mantiene por variados lazos de intercambios periódicos en actividades de producción y servicios con distintos actores.

En vistas de estas conclusiones, se sugiere extender el estudio en torno a la institucionalización de las organizaciones: ¿la institucionalización de las redes de organizaciones de ESyS conduce a su despolitización? Si bien no podemos en este trabajo brindar una respuesta categórica dada la reciente y joven experiencia de las organizaciones que estudiamos, los contrastes de los datos relevados muestran apoyo a una conjetura preliminar de, por un lado, la oposición en las representaciones entre institucionalización y politicidad de las organizaciones y, por el otro lado, la oposición entre la búsqueda de eficiencia comercial y la defensa de la autonomía en el trabajo. Por ello, podríamos ubicar de un lado la resistencia a la institucionalización en el caso de la Red Enjambre que tenía raigambre en su “politicidad” en torno a la autonomía y proyecto alternativo junto con el caso de la cooperativa San Martín, que se hallaba inmersa en orden interno en el cual conviven la politicidad de su experiencia con la centralidad del trabajo como actividad y fuente de identificación. Por el otro lado, se ubicaría la predominancia de la lógica empresarial -acompañada de la formalización de su administración- en la cooperativa Belgrano y en la Red Cíncel, en las cuales su proyecto corporativo desplazó del centro de atención las cuestiones políticas. No obstante nuestra aventurada conjeturada, esta cuestión

en particular requiere de futuros estudios.

El desarrollo y producción de esta investigación ha provisto de indicadores empíricos que señalaron las aristas subjetivas, grupales e institucionales de la participación que atraviesan dimensiones materiales y cognitivas. En vistas de los límites que enmarcaron esta investigación centrada en cuatro casos de estudio se ha resaltado la multi-dimensionalidad de la participación como práctica social y proponemos ampliar su propuesta conceptual para guiar futuras investigaciones comparativas sobre el alcance de su carácter representativo en organizaciones autogestionadas con un nivel de institucionalidad más desarrollado y complejo por su antigüedad e inserción en el campo de la ESyS.

Como corolario de la investigación resultaron interrogantes sobre los medios adecuados para favorecer un proceso democrático y participativo. Las relaciones de inter-cooperación se hallan ineludiblemente frente al desafío de la participación dado que ésta es multi-nivel (individual, grupal y organizacional) además de multi-dimensional (social-relacional, institucional, económica-laboral y política).

Para concluir, si bien la actividad de las organizaciones de ESyS argentinas se enfrenta hoy a crecientes dificultades económicas por la recesión del mercado local y a la menor protección legislativa y de políticas públicas, los desafíos identificados en esta tesis en torno a su gobierno y gestión no son el resultado de este contexto poco favorable sino del complejo entramado de las relaciones internas de poder y de sus condiciones para la integración de la membresía y su participación. Los resultados del análisis de los cuatro casos mostraron que tanto a nivel organizacional como inter-organizacional las relaciones de poder y la estratificación de la membresía afectaron y limitaron las prácticas de participación de cada integrante.

A nivel profesional, se espera tener la oportunidad de retomar en futuras investigaciones los interrogantes surgidos e incorporar otras miradas que enriquezcan el trabajo en el campo de estudios sobre la ESyS. Consideramos que, dentro de este campo, los investigadores podemos contribuir con una actitud y producción reflexiva sobre las formas de integrar por medio de nuestros razonamientos y comportamientos herramientas cotidianas de gestión y participación que no inhiban las propuestas alternativas y las interpretaciones disímiles sobre los valores comunes que reúnen a las personas en las organizaciones, a fin de potenciar su sostenibilidad socio-económica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abalo, Mirta, y Cynthia Cecilia Srnec. 2009. «Trabajo e identidad, el pasaje de asalariado a asociado. Las empresas recuperadas desde el 2001». En *Actas*. Buenos Aires: ASET. <http://www.aset.org.ar/congresos/9/grupos.htm?groupId=11>.
- Abramovich, Ana Luz, y Gonzalo Vázquez. 2007. «Experiencias de la Economía Social y Solidaria en la Argentina». *Estudios Fronterizos* 15 (8): 121-45.
- Acosta, María Cristina, Andrea Levin, y Griselda Verbeke. 2013. «El sector cooperativo en Argentina en la última década». *Cooperativismo & Desarrollo* 21 (102): 27-39.
- . 2016. «Relevamiento de Federaciones Cooperativas en Argentina. Un estudio estadístico de organizaciones de segundo grado». 86. Documentos del CESOT. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Acosta, María Cristina, y Cynthia Cecilia Srnec. 2011. «Estrategias de Acción e Incidencia en las Políticas Públicas de las Cooperativas de Tercer Grado en Argentina». *Visión de futuro* 15 (2): 225-44.
- Aimar, Natalia, y Pamela Mackey. 2008. «Los “campos de experimentación”: la Red de Comercio Justo del Movimiento de Campesinos de Córdoba». En *El trabajo por venir. Autogestión y emancipación social*, editado por Norma Giarracca y Gabriela Massuh, 48-49. Buenos Aires: Antropofagia.
- Alter, Catherine, y Jerald Hage. 1993. *Organizations Working Together*. Newbury Park: Sage Publications.
- Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, y Yves-Frédéric Livian. 2005. *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Anderson, Gary L. 1990. «Toward a critical constructivist approach to school administration: Invisibility, legitimation, and the study of non-events». *Educational Administration Quarterly* 26 (1): 38-59.
- Anzieu, Didier, y Jacques-Yves Martin. 2000. *La dynamique des groupes restreints*. 12.<sup>a</sup> ed. Paris: PUF.
- Arcidiácono, Pilar. 2012. *La Política del «Mientras Tanto». Programas sociales después de la crisis 2001-2002*. Buenos Aires: Biblos.
- Bancalari, Hebe, Ana María Calcagno, y Liliana Pérez Ferretti. 2008. «Empresas recuperadas: las voces de las mujeres - perspectivas de género». *Anuario de investigaciones* 15 (diciembre). [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1851-16862008000100015&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-16862008000100015&lng=es&nrm=iso&tlng=es).



- Barley, Stephen R, Beth A Bechky, y Frances J Milliken. 2017. «The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century». *Academy of Management Discoveries* 3 (2): 111-15.
- Battistini, Osvaldo, ed. 2004. *El trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Prometeo Libros.
- Beccaria, Luis, Valeria Esquivel, y Roxana Maurizio. 2005. «Empleo, salarios y equidad durante la recuperación reciente en la Argentina». *Desarrollo Económico* 45 (178): 235-62.
- Becker, Howard Saul. 2008. *Los mundos del arte: sociología del trabajo artístico*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Becker, Howard Saul, y Anselm L. Strauss. 1956. «Careers, Personality, and Adult Socialization». *American Journal of Sociology* 62 (3): 253-63.
- Becker, Howard Saul, James C. Carper, y Anselm Leonard Strauss. 2006. *Le travail sociologique: méthode et substance*. Traducido por Diane Baehler, Stéphanie Emery, y Marc-Henry Soulet. Fribourg, Suisse: Academic Press.
- Beckert, Jens. 2010. «Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change». *Sociological Theory* 28 (2): 150-66.
- Berle, Adolf, y Gardiner Means. 1932. «The Modern Corporation and Private Property Macmillan». *New York*.
- Bernoux, Philippe. 2015. *Mieux-être au travail: appropriation et reconnaissance*. Toulouse: Octares.
- Bernoux, Philippe, Dominique Motte, y Jean Saglio. 1973. *Trois ateliers d'O.S.* Paris: Editions Economie et Humanisme.
- Berthelot, Jean Michel. 1998. «Les nouveaux défis épistémologiques de la sociologie - 001063ar.pdf». *Sociologie et sociétés* 30: 23-28.
- Bialakowsky, Alberto L., Ernestina Rosendo, María Ignacia Costa, José Manuel Grima, Natalia Benzaquen, Susana Presta, Horacio Campos, Carlos Carrizo, Mario González, y Guillermo Robledo. 2003. «Identidad y cultura en las nuevas formas de gestión y autogestión de los trabajadores». En *Actas del 6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires: ASET. <http://www.aset.org.ar/congresos/6/archivosPDF/grupoTematico04/011.pdf>.
- Bidet, Alexandra. 2011. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot*. Paris: PUF.
- Bion, Wilfred Ruprecht. 2014. *Recherches sur les petits groupes*. 14.<sup>a</sup> ed. Paris: Puf. (edición en castellano 1976. *Experiencias En Grupos*. Buenos Aires, Argentina: Paidós)
- Biondi, Yuri, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Philippe Eynaud, y Samuel Sponem. 2010. «Quel modèle de gouvernance pour les associations ?» *Politiques et management public*, n.º Vol. 27/1 (enero): 3-7.

- Bizeul, Daniel. 1998. «Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause». *Revue française de sociologie* 39 (4): 751-87.
- Blanchet, Vivien, y Aurélie Carimentrand. 2012. *Dictionnaire du commerce équitable*. Editions Quæ.
- Boudon, Raymond, y François Bourricaud. 1982. *Dictionnaire critique de la pensée sociologique*. Paris: PUF.
- Bradach, JI, y Rg Eccles. 1989. «Price, Authority, and Trust - from Ideal Types to Plural Forms». *Annual Review of Sociology* 15: 97-118.
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: New York University Press.
- Brugvin, Thierry, y Benoît-Joseph Pons. 2012. «Histoire». En *Dictionnaire du commerce équitable*, 147-51. Hors collection. Versailles: Editions Quæ.
- Bucolo, Elisabetta, Philippe Eynaud, y Joseph Haeringer. 2015. «La gouvernance des associations en pratiques». En *La gouvernance entre diversité et normalisation*. Paris: Juris.
- Burawoy, Michael. 1979. *Manufacturing Consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Caballero, Luis, Sergio Dumrauf, Edgardo González, Florencia Mainella, y Mariana Moricz. 2010. «Los procesos organizativos de la agricultura familiar y la creación de ferias y mercados de economía social». *Otra Economía* 4 (7): 26-41.
- Caillé, Alain. 2007. *Anthropologie du don: le tiers paradigme*. Paris: La Découverte.
- Calhoun, Craig. 1999. «El problema de la identidad en la acción colectiva». En *Caja de herramientas. El lugar de la cultura en la sociología norteamericana*, editado por Javier Auyero, 77-114. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Callon, Michel. 2006. «Sociologie de l'acteur réseau». En *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, de Madeleine Akrich, Michel Callon, y Bruno Latour, 267-76. Paris: Presses des MINES.
- Campos Salvá, María Susana, y José Luis Zubizarreta. 2010. «El Mercado de la Estepa "Quimey Piuké"». En *Economía social y agricultura familiar : hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención*, de Roberto Cittadini, 171-94. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Carrel, Marion. 2013. *Faire participer les habitants ?. Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*. Lyon: ENS Éditions.
- Carrieri, Mimmo. 2005. *No hay democracia sin democracia económica*. Madrid: HOAC.
- Cartier, Jean-Baptiste, Philippe Naszalyi, y Benoit Pigé. 2012. «Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ?» En *Le management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire - Identités plurielles et spécificités*,

editado por E. Bayle y Jean-Claude Dupuis, 47-69. Louvain-la-Neuve/ Paris: De Boeck Supérieur.

- Caruana, Maria Eugenia Castelao, y Cynthia Cecilia Srnec. 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): 713-32.
- Cassano, Daniel, José Luis Coraggio, Javier Cortesi, Alberto M. Federico Sabaté, Inés González Bombal, Susana Hintze, Daniel Ilari, Martín Krause, Luis Nicolás Laporte, y Carlos La Serna. 2003. *Trueque y economía solidaria*. UNDP, Argentina.
- Castel, Robert. 2008. «La citoyenneté sociale menacée». *Cités*, n.º 35: 133-41.
- Castellani, Ana, y Martín Schorr. 2004. «Argentina: convertibilidad, crisis de acumulación y disputas en el interior del bloque de poder económico». *Cuadernos del CENDES* 21 (57).
- Cefaï, Daniel. 2011. «Diez propuestas para el estudio de las movilizaciones colectivas. De la experiencia al compromiso». *Revista de Sociología* 26: 137-66.
- Chanlat, Jean-François. 1994. «Hacia una antropología de la organización». *Gestión y Política Pública* III (2): 317-64.
- . 2005. « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques». En *Management des ressources humaines*, 159-75. Méthodes & Recherches. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Chaves Ávila, Rafael. 2003. “La empresa cooperativa. Estructura socio-económica”. En *Elementos de economía Social. Teoría y realidad*, de Rafael Chaves Ávila, José Luis Monzon Campos, y Antonia Sajardo Moreno, 55–69. Valencia: Universidad de Valencia.
- . 2004. “Gobierno y democracia en la economía social”. *Mediterráneo Económico* 6: 35–52.
- Chena, Pablo. 2017. “La economía popular y sus relaciones fundantes” en Pérsico, E. et al, *Economía popular. Los desafíos del trabajo sin patrón*. Buenos Aires: Colihue.
- Cooley, Charles Horton. 1902. *Human Nature and the Social Order*. New York: Scribner’s.
- Coraggio, José Luis. 2007. «Una perspectiva alternativa para la economía social: de la economía popular a la economía del trabajo». En *La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas*, editado por Coraggio, José Luis, 165-94. Buenos Aires: Altamira.

- . 2009. «Polanyi y la Economía Social y Solidaria en América Latina». En *¿Qué es lo económico? Materiales para un debate necesario contra el fatalismo*, de José Luis Coraggio. Buenos Aires: Ciccus.
- . 2011a. *La gente o el capital: desarrollo local y economía del trabajo*. Quito: Editorial Abya Yala.
- . 2011b. «Principios, instituciones y prácticas de la economía social y solidaria». En *El trabajo antes que el capital*, editado por José Luis Coraggio, Alberto Acosta, y Esperanza Martínez. Quito: Abya Yala.
- . 2016. “Sobre las relaciones entre economía, democracia y revolución”. *Cadernos PROLAM/USP* 15, núm. 28 (2016): 108–24.
- . 2018. “¿Qué hacer desde la economía popular ante la situación actual?”. *Revista Idelcoop*, n° 224 : 13–26.
- Coraggio, Jose Luis, y Alberto M. Federico Sabaté. 2010. *Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad*. Los Polvorines: Ediciones UNGS.
- Cornforth, Chris. 2011. «Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, noviembre, 1116-35.
- Cornforth, Chris, y William A. Brown. 2013. *Nonprofit Governance: Innovative Perspectives and Approaches*. Londres: Routledge.
- Cornforth, Chris, Alan Thomas, Roger Spear, y Jenny Lewis. 1988. *Developing successful worker co-operatives*. Londres: SAGE.
- Cortiñas, Verónica, Silvina Kornitz, Ruben Matos, Ayelén Perez Penas, y Federico Sage. 2016. «Red Metalúrgica Cooperativa. Aportes para pensar el trabajo en red». *Revista Idelcoop* 219: 141-52.
- Cortiñas, Verónica, Ruben Matos, Ayelén Perez Penas, Ignacio Puente, y Federico Sage. 2017. «Red Metalúrgica Cooperativa: una instancia de desarrollo efectiva». Presentado en XII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Cotera, Alfonso, y Ortiz Roca, Humberto. 2009. «Comercio justo». Editado por Jose Luis Coraggio, Cattani, Antonio, y Jean Louis Laville. *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: UNGS /Altamira/ CLACSO.
- Craviotti, Clara. 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: 0253–77.
- Crozier, Michel, y Erhard Friedberg. 1990. «El actor social y el sistema: las restricciones de la acción colectiva». *México: Alianza Editorial*.

- Darbus, Fanny. 2009. «Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007) : contribution à la sociologie des croyances économiques». Tesis de doctorado, Paris: EHESS.
- Defourny, Jacques. 2003. «Orígenes, contextos y funciones de un gran tercer sector». En *Economía social. Precisiones, conceptuales y algunas experiencias históricas*, de Mirta Vuotto. Buenos Aires: universidad Nacional de General Sarmiento : Altamira : Fundación OSDE.
- Defourny, Jacques, y Patrick Develtere. 1999. «Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud». *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck, Paris, Bruxelles, 25-56.
- Defourny, Jacques, Louis Favreau, y Jean Louis Laville. 1998. *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Defourny, Jacques, y Jean-Louis Laville. 2007. «Pour une économie sociale revisitée». *Revue Nouvelle*, n.º Janvier-Février. <http://orbi.ulg.ac.be/handle/2268/89521>.
- Dejours, Christophe. 1993. «Intelligence ouvrière et organisation du travail». *H. Hirata (Éd.), Autour du «modèle japonais». Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail* 1: 275-303.
- Delas, Jean-Pierre, y Bruno Milly. 2015. *Histoire des pensées sociologiques*. Vol. 4e éd. U. Paris: Armand Colin. <http://www.cairn.info/histoire-des-pensees-sociologiques--9782200601454.htm>.
- Desroche, Henri. 1992. «Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisitée». *Communication et organisation*, nº 2 (noviembre).
- Dicapua, María de los Angeles, Julieta Marcheroni, Melina Perbellini, Carlos Solero, Mirta Tavella, y Norma Valentino. 2011. «Empresas recuperadas: cooperación y conflictividad». *Revista OSERA* 5. [http://webiigg sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/Dipacua-%20CIET3.pdf](http://webiigg sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Dipacua-%20CIET3.pdf).
- DiMaggio, Paul J., y Walter W. Powell. 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review* 48 (2): 147-60.
- Druckman, Daniel. 2008. «Relier le micro et le macro: un défi conceptuel et méthodologique pour nos recherches sur la négociation». *Négociations*, n.º 10 (octubre): 107-28.
- Dubar, Claude. 2000. *La socialisation. Construction des identités sociales et culturelles*. 3.<sup>a</sup> ed. Paris: A. Colin.
- . 2002. *La crisis de las identidades: la interpretación de una mutación*. Barcelona: Bellaterra.
- Dupuy, Camille. 2015. «Participer pour dépasser la condition salariale : les journalistes en quête d'indépendance». *Sociologie du Travail* 57 (1): 61-80.

- Duque, Joaquín, y Ernesto Pastrana. 1973. *Las estrategias de supervivencia económica de las unidades familiares del sector popular urbano: una investigación exploratoria*. Santiago de Chile: FLACSO.
- Durkheim, Emile. 1993. *La división del trabajo social*. Barcelona: Planeta-Agostini.
- . 2003. *Las reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Gorla.
- Duverger, Timothée. 2016a. *L'économie sociale et solidaire: une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*. Lormont: Bord de l'eau.
- . 2016b. «Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France des années 1960 à nos jours». *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n.º 54 (marzo).
- Dzembrowski, Nicolás. 2015. «Asociatividad para el trabajo: cooperativas de trabajo conformadas de procesos de recuperación de empresas en el Área Metropolitana de Buenos Aires». Tesis de doctorado, Ciudad de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- . 2018. «Fábricas recuperadas: los sentidos de la organización cotidiana del trabajo». *Trabajo y sociedad*, n.º 30 : 141–54.
- Dzimira, Sylvain. 2007. «Pour un socialisme associationniste». En *Marcel Mauss, savant et politique*, 199-217. TAP/Bibliothèque du MAUSS. Paris: La Découverte.
- Eme, Bernard. 2001. «Les associations ou les tourments de l'ambivalence». En *Association, démocratie et société civile*, 27-58. La Découverte.
- Eme, Bernard, y Jean-Louis Laville. 1988. *Les petits boulots en question*. Les petits boulots en question. Paris: Syros.
- Enjolras, Bernard. 2009. «Approche théorique de la gouvernance des organisation non lucratives». *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n.º 314: 63-83.
- Enriquez, Eugène. 2003. *L'organisation en analyse*. Vol. 4e éd. Sociologie d'aujourd'hui. Paris: Presses Universitaires de France.
- Estrin, Saul, y Derek C. Jones. 1992. «The viability of employee-owned firms: Evidence from France». *ILR Review* 45 (2): 323-38.
- Eynaud, Philippe, Stéphanie Chatelain-Ponroy, y Samuel Sponem. 2015. «Panorama et typologie des modes de gouvernance des associations». En *La gouvernance entre diversité et normalisation*, editado por Philippe Eynaud, 22-42. Paris: Juris.
- Fairbairn, Brett. 1994. «The Meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-Operative Principles». Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan. Disponible en <http://ageconsearch.umn.edu/record/31778>. Visitado el 11/04/2015

- . 2006. «¿Cuán “sociales” son las cooperativas?: tensiones, transiciones y la economía social de las cooperativas en Canadá». *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* n° 52. Disponible en [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=docin&a=d&d=docin\\_cesot\\_052](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=docin&a=d&d=docin_cesot_052). Visitado el 13/08/2016
- Fajn, Gabriel. 2003. *Fábricas y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Centro Cultural de la Cooperación.
- Feiock, Richard C., Annette Steinacker, y Hyung Jun Park. 2009. «Institutional collective action and economic development joint ventures». *Public Administration Review* 69 (2): 256-70.
- Fernández Álvarez, María Inés. 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». En *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, de Osvaldo Battistini, 345-65. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- . 2006. «De la supervivencia a la dignidad: una etnografía de los procesos de “recuperación” de fábricas en la Ciudad de Buenos Aires». Doctorado, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Disponible en <http://repositorio.filo.uba.ar/handle/filodigital/1280>. Visitado el 13/07/2017.
- . 2007. «“ En defensa de la fuente de trabajo”: demandas y prácticas de movilización en una empresa recuperada de Buenos Aires». *Avá*, n.º 11: 63-86.
- Fernández, Ana María. 2011. *Política y subjetividad: asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Ferramondo, Marcela, María Eugenia Díaz, Candela Hernández, Denise Kasparian, y Rodrigo Salgado. 2012. «Función de dirección e igualdad en las Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires». *Revista del CCC* 14/15. Disponible en <http://www.centrocultural.coop/revista/1415/funcion-de-direccion-e-igualdad-en-las-empresas-recuperadas-de-la-ciudad-de-buenos>. Visitado el 5/07/2016.
- Fligstein, Neil. 2002. *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Fligstein, Neil, y Jennifer Choo. 2005. «Law and corporate governance». *Annu. Rev. Law Soc. Sci.* 1: 61-84.
- Forgues, Bernard, Marc Fréchet, y Emmanuel Josserand. 2006. «Relations interorganisationnelles». *Revue française de gestion*, n.º 5: 17-31.
- Forni, Floreal H. y Laura Roldán. 2004. Continuidades y rupturas en la economía social. En Floreal H., ed. *Caminos solidarios de la economía argentina: redes innovadoras para la integración*. Buenos Aires: Ciccus.
- Forni, Pablo, y María Eugenia Longo. 2004. «Las respuestas de los pobres a la crisis. Redes de Organizaciones comunitarias y la búsqueda de soluciones a los problemas de las

- áreas periféricas de Buenos Aires». En *Argentina. Qué perspectivas económicas, políticas y sociales para la democracia después de Diciembre de 2001*. París: UNESCO. París: UNESCO.
- Forsé, Michel. 2012. «Les réseaux sociaux d'aujourd'hui. Un monde décidément bien petit». *Revue de l'OFCE* 126 (7): 155-69.
- Fortino, Sabine. 2013. «Quand les logiques du privé investissent le secteur public : déstabilisation des collectifs et reflux de la participation». *Participations*, n.º 5 (junio): 53-76.
- Fraisse, Laurent. 2004. «Economía solidaria y democratización de la economía». En *Economía social y solidaria. Una visión europea*, editado por Jean Louis Laville. Buenos Aires: Fundación OSDE-Universidad Nacional de General Sarmiento-Editorial Altamira.
- Francfort, I, F Osty, Renaud Sainsaulieu, y M Uhalde. 1995. *Les Mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Freeman, Linton C. 1995. «Un modèle de la structure des interactions dans les groupes». *Revue Française de Sociologie* 36 (4): 743.
- Fung, Archon, y Erik Olin Wright. 2003. *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*. Vol. 4. London; New York: Verso.
- Gadotti, Moacir. 2016. «Educación popular y economía solidaria». En *Economía social y solidaria en movimiento*, de José Luis Coraggio, 73-86. Los Polvorines: Ediciones UNGS.
- Gaiger, Luis Inácio. 2007. «La economía solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas». En *La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas*, de José Luis Coraggio. Buenos Aires: Altamira.
- Gamson, William A. 1995. «Constructing social protest». En *Social movements and culture*, editado por Hank Johnston y Bert Klandermans, 4:85-106. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- García Guerreiro, Luciana. 2014. «Intercambios que transforman. La experiencia de las ferias francas de la provincia de Misiones». *Voces en el Fénix*, n.º 38: 100-105.
- . 2010. «Espacios de articulación, Redes autogestivas e intercambios alternativos en la ciudad de Buenos Aires». *Otra economía* IV (6): 68-82.
- Gendron, Corinne, Véronique Bisailon, y Arturo Palma Torres. 2009. *Quel commerce équitable pour demain?: pour une nouvelle gouvernance des échanges*. Vol. 175. Quebec: ECLM y Editions Ecosocietes.
- Gerchunoff, Pablo, y Martín Rapetti. 2016. «La economía argentina y su conflicto distributivo estructural (1930-2015)». *El Trimestre Económico*, vol. LXXXIII (2), n.º 330: 225-272.
- Giraud, Claude. 2011. *Qu'est-ce que l'engagement ?* Paris: L'Harmattan.



- Glaser, Barney G., y Anselm Leonard Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, Etats-Unis: A. de Gruyter.
- Goffman, Erving. 2006. *Frame analysis: los marcos de la experiencia*. Traducido por José Luis Rodríguez. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Gonzalez, Maria Alicia. 2007. «Empresas recuperadas y estudio de caso : Sasetru Gestion Obrera». Trabajo final de grado, La Plata: Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Granovetter, Mark. 1985. «Economic action and social structure: The problem of embeddedness». *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.
- . 1973. «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-80.
- Greenberg, Edward S. 1986. *Workplace democracy: The political effects of participation*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Hammersley, Martyn, y Paul Atkinson. 2007. *Ethnography: Principles in practice*. London; New York: Routledge.
- Herreros, Gilles. 2012. *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*. Sociologie clinique. Toulouse: ERES.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, y Walter E. Natemeyer. 1979. «Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power». *Group & Organization Studies* 4 (4): 418-28.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, y Barbara Bloch Snyderman. 2011. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Hinestroza, Merlin Patricia Grueso. 2015. «Efectividad en redes interorganizacionales: un estudio exploratorio». *Suma de Negocios* 6 (13): 2-7.
- Hinkelammert, Franz Josef, y Henry Mora Jiménez. 2009. *Economía, sociedad y vida humana: preludeo a una segunda crítica de la economía política*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Hintze, Susana. 2010. *La política es un arma cargada de futuro. La Economía Social y Solidaria en Brasil y Venezuela*. Buenos Aires: CLACSO.
- Hintze, Susana, Alberto M. Federico Sabaté, y Jose Luis Coraggio. 2003. «Documento base de la Jornada Nacional sobre Trueque y Economía Solidaria». En *Trueque y economía solidaria*, editado por Susana Hintze. Buenos Aires: Prometeo, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Vol. 25. Cambridge : Harvard University Press.
- Hoarau, Christian, y Jean-Louis Laville. 2013a. «Conclusion. De la gouvernance au gouvernement démocratique». En *La gouvernance des associations*, editado por Christian Hoarau y Jean-Louis Laville, 245-69. Toulouse: ERES.

- . , eds. 2013b. *La gouvernance des associations*. Toulouse: ERES.
- Honneth, Axel. 1997. *La lucha por el reconocimiento: por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Crítica.
- Hopp, Malena. 2013. “Políticas de promoción del trabajo asociativo y autogestionado en la Argentina actual: un balance”. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas* 9: 1–18.
- Hudson, Juan Pablo. 2009. «Procesos de recuperaciones de empresas por sus trabajadores : el desafío de la autogestión». Tesis de doctorado, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales.
- . 2011. *Acá no, acá no me manda nadie: empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones.
- Hughes, Everett C. 1958. *Men And Their Work*. Glencoe: Glencoe Free Press.
- . 1962. «Good People and Dirty Work». *Social Problems* 10 (1): 3-11.
- . 1996. *Le regard sociologique: essais choisis*. Editado por Jean-Michel Chapoulie. Paris: Éd. de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Ion, Jacques, y Bertrand Ravon. 1998. «Causes publiques, affranchissement des appartenances et engagement personnel». *Lien social et Politiques*, n.º 39: 59-71.
- Jodelet, Denise. 2011. «Aportes del enfoque de las representaciones sociales al campo de la educación». *Espacios en Blanco Serie indagaciones* 21: 133–154.
- Jones, Candace, William S. Hesterly, y Stephen P. Borgatti. 1997. «A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms». *Academy of management review* 22 (4): 911-45.
- Joseph, Isaac, y Daniel Cefaï. 2002. *L'héritage du pragmatisme: conflits d'urbanité et épreuves de civisme*. Paris: Editions de l'Aube.
- Juris, Jeffrey S. 2007. «Practicing militant ethnography with the movement for global resistance in Barcelona». *Constituent imagination: Militant investigations, collective theorization*, 11-34.
- Kasparian, Denise. 2017. “Conflictividad en el trabajo y clivajes sociales en una empresa recuperada de la Ciudad de Buenos Aires”. *Revista de Idelcoop*, 223 : 110–24.
- Kaufmann, Jean-Claude. 2011. *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Landau, Matias. 2008. «Participation institutionnalisée et confiance : un lien conflictuel». *Raisons politiques*, n.º 29 (marzo): 93-105.
- Lapassade, Georges. 1999. *Grupos, organizaciones e instituciones : la transformación de la burocracia*. Barcelona: Gedisa.
- Laville, Jean-Louis. 1999. *Une troisième voie pour le travail*. Paris : Desclée De Brouwer.

- . 2003. «Économie solidaire: les enjeux européens». *Hermès, La Revue*, n.º 2: 27-35.
- . 2004. «El marco conceptual de la economía solidaria». En *Economía social y solidaria: una visión europea*, de Jean Louis Laville. Buenos Aires: Altamira.
- . 2013. *L'économie solidaire : une perspective internationale*. 4.<sup>a</sup> ed. Paris: Pluriel.
- Laville, Jean-Louis, y Luis Inácio Gaiger. 2009. «Economía solidaria». En *Diccionario de la otra economía*, editado por Antonio David Cattani, José Luis Coraggio, y Jean-Louis Laville. Los Polvorines, Buenos Aires: Univ. Nacional de General Sarmiento, CLACSO, Altamira.
- Lawrence, Thomas B. 2008. «Power, Institutions and organizations». Editado por Royston Greenwood. *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Wiltshire: SAGE.
- Lemieux, Vincent. 1999. *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Sociologies. Paris: Presses Universitaires de France.
- Levin, Andrea, y Griselda Verbeke. 1997. «El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997». *Documentos del CESOT*, nº 6.
- Liu, Michel. 1981. «Technologie, organisation du travail et comportements des salariés». *Revue française de sociologie*, vol. 22, nº 2.; 205-21.
- Lobato, Mirta Zaida, y Juan Suriano. 2003. *La protesta social en la Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Lourau, Renée. 1991. «Implicación y sobre implicación». Conferencia “El espacio institucional. La dimensión institucional de las prácticas sociales”, 21 al 24 de noviembre, Asociación Civil El espacio institucional. Buenos Aires. Disponible en <http://catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/rl%20iys.pdf>, visitado el 14/02/2016.
- Luckmann, Thomas. 2008. *Conocimiento y sociedad: ensayos sobre acción, religión y comunicación*. Madrid: Trotta.
- Maldovan Bonelli, Johanna. 2014. «De la autonomía a la asociatividad: la organización del trabajo cartonero “en calle” en cooperativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires». *CESOT-Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, n.º 6: 73-109. Disponible en <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CESOT/article/view/614>.
- . 2018. *La economía popular: debate conceptual de un campo en construcción*. Buenos Aires: Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo.
- Malo, Marie-Claire, y Martine Vézina. 2003. *Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers*. CRISES, Université du Québec à Montréal.
- Mandell, Myrna P., y Robyn Keast. 2008. «Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures». *Public Management Review* 10 (6): 715-31.

- Margulis, Mario. 1999. «La racialización de las relaciones de clase». En *La segregación negada. Cultura y discriminación social*. Buenos Aires: Biblos.
- Martinet, Alain-Charles. 2008. «Gouvernance et management stratégique». *Revue française de gestion*, n.º 183 (mayo): 95-110.
- Martínez, Oscar, y Federico Vocos. 2002. «Las Empresas Recuperadas por los Trabajadores y el Movimiento Obrero». En *Produciendo realidad: las empresas comunitarias: Grissinopoli, Río Turbio, Zanón, Brukman y Gral. Mosconi*, editado por Enrique Carpintero y Mario Hernández. Colección Fichas de Topia. Buenos Aires: Topia Editorial.
- Mathieu, Lilian. 2012. *L'espace des mouvements sociaux*. Bellecombe-en-Bauges: Editions du Croquant.
- Mauss, Marcel. 2009. *Ensayo sobre el don forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas*. Traducido por Fernando Giobellina Brumana. Buenos Aires: Katz.
- Méda, Dominique. 2010. *Le travail: une valeur en voie de disparition ?* Paris: Flammarion.
- . 2015. *Qu'est-ce que la richesse?* Paris : Flammarion.
- Meister, Albert. 1974. *La participation dans les associations*. Paris: Les Editions ouvrières.
- . 1984. *Participation, Associations, Development, and Change*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Mercklé, Pierre. 2011. *La sociologie des réseaux sociaux*. Paris: La Découverte.
- Merlinsky, G, y Alejandro Rofman. 2004. «Los programas de promoción de la Economía Social: ¿una nueva agenda para las políticas sociales?» En *Caminos Solidarios de la Economía Argentina. Redes innovadoras para la integración*, editado por Floreal Forni. Buenos Aires: Ciccus.
- Michels, Robert. 1984. *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Miles, Matthew B, y A. M Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mills, C. Wright. 2003. *White Collar: The American Middle Classes*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Milward, H. Brinton, Keith G. Provan, Amy Fish, Kimberley R. Isett, y Kun Huang. 2010. «Governance and Collaboration: An Evolutionary Study of Two Mental Health Networks». *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (suppl 1): i125-41.
- Moscovici, Serge. 1986. «Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales». *Psicología social II*. Barcelona: Paidós.

- Moulaert, F. D. MacCallum, y J. Hillier. 2013. «Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice». En Moulaert, F., MacCallum, D, Mehmood, A. and Hamdouch, A., *The International Handbook on Social Innovation, Collective action, Social learning and transdisciplinary research*, Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing.
- Nisbet, Robert. 1996. *La formación del pensamiento sociológico*. 2 vols. Buenos Aires: Amorrortu.
- Nosella, Anna, y Giorgio Petroni. 2007. «Multiple Network Leadership as a Strategic Asset: The Carlo Gavazzi Space Case». *Long Range Planning* 40 (2): 178-201.
- Ogien, Albert. 2008. «La gouvernance, ou le mépris du politique». *Cités*, n.º 32 (febrero): 137-56.
- Oliver, Christine. 1990. «Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions». *The Academy of Management Review* 15 (2): 241-65.
- Olsen, Erik K. 2013. «The Relative Survival of Worker Cooperatives and Barriers to Their Creation». En *Sharing Ownership, Profits, and Decision-Making in the 21st Century*, 14:83-107. Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms 14. Emerald Group Publishing Limited.
- Paillé, Pascal. 2012. «Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique». *Bulletin de psychologie* Numéro 480 (6): 705-11.
- Palomino, Héctor. 2003. «Las experiencias actuales de autogestión en Argentina: entre la informalidad y la economía social». *Nueva Sociedad* 184: 115-28.
- Partenio, Florencia, Verónica García Allegrone, y María Inés Fernández Alvarez. 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*, n.º 28: 29-50.
- Patrouilleau, María Mercedes. 2008. «Reflexiones en torno a la constitución de proyectos populares en el campo de empresas recuperadas por sus trabajadores». En Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
- Pereira, Kelly, Diego Muñoz, y Iliana Fernández Vilchez. 2009. «Redes productivas solidarias: la cooperativa red gráfica como estrategia de inserción “en” y disputa “del” mercado». *Revista Estudios Cooperativos* 14 (1): 12-24.
- Perelmuter, Tamara. 2008. «Comercio Justo desde la Red Tacurú». En *El trabajo por venir: autogestión y emancipación social*, editado por Norma Giarracca y Gabriela Massuh. Buenos Aires: Editorial Antropofagia.
- Pérotin, Virginie. 2015. «What do we really know about worker co-operatives?» Presentación en Congreso ICA Research, Antalya. 9-10 de Noviembre. Disponible en <http://ccr.ica.coop/sites/ccr.ica.coop/files/attachments/5.3Virginie%20Perotin%20What%20Do%20we%20Really%20Know%20ilo%20ica.pdf>. Visitado el 10/01/2016

- Pitseys, John. 2010. «Le concept de gouvernance». *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 65 (2): 207-28.
- Pizzi, Alejandro, y Ignasi Brunet. 2014. "Autogestión obrera y movilización social: El caso de las empresas recuperadas argentinas en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires". *Latin American Research Review* 49, núm. 1 : 39–61.
- . 2012. "Nuevas formas del movimiento obrero: las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina. Articulaciones políticas y estrategias de inserción económica". *Cuadernos de Relaciones Laborales* 30, núm. 2: 563–83.
- Powell, Walter W. 1996. «Inter-organizational collaboration in the biotechnology industry». *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 152 (1) :197-215.
- Provan, Keith G., Amy Fish, y Joerg Sydow. 2007a. «Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks». *Journal of management* 33 (3): 479-516.
- . 2007b. «Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks». *Journal of Management* 33 (3): 479-516.
- Provan, Keith G., y Patrick Kenis. 2008. «Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness». *Journal of public administration research and theory* 18 (2): 229-52.
- Quijoux, Maxime. 2011. *Néolibéralisme et autogestion L'expérience argentine*. Paris: Éditions de l'IHEAL. <http://books.openedition.org/iheal/1608>.
- Ranis, Peter. 2016. *Cooperatives Confront Capitalism: Challenging the Neo-Liberal Economy*. London: Zed Books.
- Razeto, Luis. 1984. *Economía de Solidaridad y Mercado Democrático*. Santiago: Ediciones PET.
- . 1997. *Los caminos de la economía de solidaridad*. Buenos Aires: Ed. Lumen-Humanitas.
- Rebón, Julián. 2007. *La empresa de la autonomía: trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones.
- Rebón, Julián, y Ignacio Saavedra. 2006. *Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores*. Claves para Todos. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Rebón, Julián, y Rodrigo Salgado. 2009. «Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad». *Neffa, J.; De La Garza, E. y Muñiz, L. (Compiladores). Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, 29-55.
- Rendón Corona, Armando. 2004. «Los retos de la democracia participativa». *Sociológica* 19 (54): 183-211.

- Reynaud, Jean-Daniel. 1988. «Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome». *Revue Française de Sociologie* 29 (1): 5.
- Richez-Battesti, Nadine, y Philippe Oswald. 2010. «Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance: une alternative à la banalisation en situation concurrentielle? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n.º 315: 56-74.
- Rodet, Diane. 2013. «Une production engagée : sociologie des labels, chartes et systèmes participatifs de l'économie solidaire.» Tesis de doctorado, Conservatoire National des Arts et Metiers, Paris. Disponible en <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00953303/document>.
- Roggi, María Cecilia. 2003. «Organizaciones de apoyo cooperativo: las federaciones y su impacto en el desarrollo del cooperativismo de trabajo». *revista CAYAPA* 3 (5).
- Roitter, Mario. 2007. «Nuevas experiencias de economía social en Argentina». *Cadernos Gestão Social* 1 (1): 98-108.
- Ros, Élodie. 2014. «Petit historique des réseaux de l'économie alternative et solidaire : aldea, Solidarité Emploi et reas». En *L'économie solidaire en pratiques*, de Madeleine Hersent y Palma Torres, 179-88. Paris: ERES.
- Rosanvallon, Pierre. 1976. *L'âge de l'autogestion*. Éditions du Seuil Paris.
- Rot, Gwenaële. 2006. *Sociologie de l'atelier - Renault, le travail ouvrier et le sociologue*. Toulouse: Octares. <http://www.octares.com/travail-et-activite-humaine/40-sociologie-de-latelier-renault-le-travail-ouvrier-et-le-sociologue.html>.
- Rothschild, Joyce, y Whitt. 1989. *The Cooperative Workplace. Potentials and Dilemmas of Organisational Democracy and Participation*. American Sociological Association Rose Monographs. Cambridge: Cambridge University Press.
- Roy, Donald. 2006. *Un sociologue à l'usine*. Grands Repères Classiques. Éditions La Découverte.
- Ruggeri, Andrés. 2018. «Las empresas recuperadas en Argentina. Informe del quinto relevamiento del Programa Facultad Abierta». Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- . 2009. «¿Qué es una Empresa Recuperada por sus Trabajadores?» En *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*, editado por Andres Ruggeri, 13-19. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Ruggeri, Andrés, Carlos Martínez, y H Trinchero. 2005. «Las empresas recuperadas en la Argentina: Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta». *Buenos Aires: SEUBE-UBA*.
- Rus, Veljko. 1970. «Influence Structure in Yugoslav Enterprise». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 9 (2): 148-60.

- Russell, Bertie. 2015. «Beyond Activism/Academia: Militant Research and the Radical Climate and Climate Justice Movement(S)». *Area* 47 (3): 222-29.
- Russell, Raymond. 1995. *Utopia in Zion: The Israeli Experience with Worker Cooperatives*. New York: State University of New York Press.
- Sabaté, Alberto M. Federico. 2007. «¿Es posible otra Economía? El caso de las asambleas vecinales y la recuperación de empresas en la Argentina reciente». En *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, de Jose Luis Coraggio, 271-316. Los Polvorines, Buenos Aires: Altamira : Ediciones UNGS.
- Saglio, Jean. 1991. «Echange social et identité collective dans les systèmes industriels». *Sociologie du Travail* 33 (4): 529-44.
- Sainsaulieu, Renaud. 1988. *L'Identité au travail: les effets culturels de l'organisation*. 3.<sup>a</sup> ed. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, Renaud, y Jean-Louis Laville. 2013. *L'Association. Sociologie et économie*. Paris: Fayard.
- Sancha, Felix. 2001. «Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores». *Realidad Económica* 183.
- Sánchez, Arturo. 2004. «La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 39 (1): 63-101.
- Sanchez Bajo, Claudia, y Bruno Roelants. 2011. *El capital y la trampa de la deuda*. Buenos Aires: Intercoop.
- Schvarzer, Jorge. 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*, n.º 74: 85-92.
- Scott, W. Richard. 2004. «Institutional theory: Contributing to a theoretical research program». En *Great minds in management: The process of theory development*, editado por K. G. Smith y M.A. Hitt, 460-84. Oxford: Oxford University Press.
- . 2013. *Institutions and Organizations*. 4º. Thousand Oaks: SAGE.
- Sobering, Katherine. 2016. «Producing and Reducing Gender Inequality in a Worker-Recovered Cooperative». *The Sociological Quarterly* 57 (1): 129-51.
- Spear, Roger. 2004. «El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas». *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 48: 11-30.
- Spire, Alexis. 2015. «Les ambivalences de la démarche participative dans l'administration. Le cas de la fusion au sein de la Direction générale des finances publiques (2007-2012)». *Sociologie du travail* 57 (1): 20-38.



- Srncic, Cynthia. 2013. «La construcción de la gobernanza en redes de empresas de la economía social. El caso de la red de cooperativas gráficas». presentado en VIII Jornadas de Estudios Sociales de la Economía “La dimensión social de los procesos y objetos económicos”.
- Starquit, Olivier. 2011. «De quoi la gouvernance est-elle le nom?» *Barricade*, 2011. [http://liege.mpoc.be/doc/democratie/Starquit-Olivier\\_Gouvernance\\_2011.pdf](http://liege.mpoc.be/doc/democratie/Starquit-Olivier_Gouvernance_2011.pdf).
- Steinko, Armando Fernández. 2001. «El sabor agrídulce de los grupos de trabajo». *Cuadernos de Relaciones Laborales* 2001 (18): 257-83.
- Strauss, Anselm Leonard. 1992a. *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Editado por Isabelle Baszanger. Paris, France: Éd. l’Harmattan, DL 1992.
- . 1992b. *Miroirs et masques: une introduction à l’interactionnisme*. Traducido por Maryse Falandry. Paris, France: Métailié, 1992.
- Torrado, Susana. 1981. «Sobre los conceptos de “Estrategias familiares de vida” y “proceso de reproducción de la fuerza de trabajo”: notas teórico-metodológicas». *Demografía y economía* 15 (2): 204-33.
- Urla, Jacqueline, y Justin Helepololei. 2014. «The Ethnography of Resistance Then and Now: On Thickness and Activist Engagement in the Twenty-First Century». *History and Anthropology* 25 (4): 431-51.
- Vasilachis de Gialdino, Irene. 1992. *Métodos cualitativos: problemas teórico-epistemológicos. I*. Los fundamentos de las ciencias del hombre 32. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- . 2013. «La investigación cualitativa». En *Estrategias de investigación cualitativa*, editado por Irene Vasilachis de Gialdino. Buenos Aires: Gedisa.
- Veronese, Marília Veríssimo. 2007. *Economía solidaria y subjetividad*. Buenos Aires: Altamira : Ediciones UNGS.
- Vienney, Claude. 1980. *Socio-économie des organisations coopératives*. 2 vols. Paris, France: Coopérative d’information et d’édition mutualiste,.
- Vieta, Marcelo. 2014. «Learning in Struggle: Argentina’s New Worker Cooperatives as Transformative Learning Organizations». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 69 (1): 186-218.
- Vieta, Marcelo, Jack Quarter, Roger Spear, y Alexandra Moskovskaya. 2016. «Participation in worker cooperatives». En *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, 436-53. Nueva York: Palgrave Macmillan US.
- Vuotto, Mirta. 2011. *El cooperativismo de trabajo en la argentina. Contribuciones para el diálogo social*. Documentos de Trabajo 217. Lima: OIT.

- . 2014. «El desarrollo reciente del cooperativismo de trabajo en la argentina y el rol de las políticas públicas dirigidas al sector». En *Ciudadanía, desarrollo territorial y paz desde el accionar de cooperativo*, editado por Juan Fernando Álvarez. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Wacquant, Loïc, y Pierre Bourdieu. 2005. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Weber, Max. 2004. *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, Karl E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Weil, Simone. 1951. *La condition ouvrière*. Paris: Gallimard.
- Wright, Erik Olin. 1997. *Reflexiones sobre socialismo, capitalismo y marxismo*.
- Wyczykier, Gabriela. 2007. «De la dependencia a la autogestión laboral: sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea», junio. <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/1058>.
- . 2009. *De la dependencia a la autogestión laboral*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Zask, Joelle. 2011. *Participer essai sur les formes démocratiques de la participation*. Latresne: le Bord de l'eau.
- . 2013. «Pragmatisme et participation». En *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, editado por I. Casillo, R. Barbier, I. Blondiaux, y F. Chateauraynaud. Paris: GIS Démocratie et Participation.
- Zerdani, Tassadit. 2010. *Gouvernance de réseaux interorganisationnels: revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse*. Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université du Québec à Montréal.

## **NOTAS PERIODÍSTICAS E INFORMES**

Centro de Economía Política Argentina -CEPA -. 2017. «El mundo del revés» (blog). 7 de julio de 2017. <http://centrocepa.com.ar/mundo-del-reves/>. accedido 19/03/2018

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

Wahren, Pablo. 2018. «Deterioro de derechos y condiciones laborales en la Era Macri». Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG), 2018. <https://www.celag.org/deterioro-de-derechos-y-condiciones-laborales-en-la-era-macri/>. Accedido 12/06/2018

## **SITIOS DE INTERNET, LEGISLACIÓN Y DOCUMENTOS CONSULTADOS**

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo Facultad de Ciencias Económicas (UBA)- Cuestionarios a cooperativas e informes de especialistas sobre comercialización (2009-2010), en el marco del Proyecto UBACyT E037, programación 2008-2010, “La gestión de las empresas cooperativas de trabajo”, dirigido por la Dra. Mirta Vuotto (documentos no publicados).

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social- INAES, MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL de la NACION <http://www.inaes.gob.ar/Entidades/BuscarEntidades> accedido 19/06/2018

Ex MINISTERIO DE INDUSTRIA de la NACION <http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/industriales/> accedido 14/03/2014

FAIR TRADE FEDERATION <http://www.fairtraderesource.org/> accedido 11/02/2018

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ley N° 936, Sanción:  
14/11/2002

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ley N° 1.529, Sanción:  
25/11/2004

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ley N° 882, Sanción:  
12/09/2002

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. Ley de Servicios de  
Comunicación Audiovisual N° 26.522. Sanción: 10/10/2009

Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras (UBA) Cuestionarios del  
relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores – (2004). (documentos no  
publicados).

Nota: a fin de mantener la confidencialidad no se citan las direcciones de los sitios de Internet de las  
organizaciones que constituyeron los casos de estudio ni los documentos de otros autores  
institucionales sobre éstos. En el anexo se presentan imágenes de algunos de los sitios.

# ANEXOS

## RÉSUMÉ

### Présentation du sujet et questions de la thèse

L'économie sociale et solidaire connaît une forte croissance en Argentine depuis la crise monétaire et budgétaire de 2001. Certaines de ces initiatives ont été promues par des mouvements sociaux et des assemblées de quartier, tandis que d'autres ont émergé de projets productifs liés à l'agriculture familiale ou aux nouvelles entreprises récupérées par leurs travailleurs. La croissance des sociétés coopératives de production et des micro-entreprises associatives s'est traduite depuis 2001 par un saut qualitatif vers leur intégration associative dans de nouvelles fédérations, réseaux et confédérations. À la fin de 2017, plus de quarante fédérations de sociétés coopératives de production et des centaines de marchés et de réseaux producteurs autonomes ont été enregistrés dans la région métropolitaine de Buenos Aires. La formation de réseaux de sociétés coopératives de production et d'entreprises récupérées par leurs travailleurs par secteur d'activité est née de l'intérêt des travailleurs à garantir des relations de collaboration commerciale, productive et technique qui renforcent leur présence sur le marché et leur permettent de se développer.

De nombreuses études ont été menées visant à caractériser les différentes initiatives de l'économie sociale et solidaire, en particulier ses implications sociales et économiques (Coraggio et Sabate 2010 ; Cortiñas et al 2016, 2017. Forni et Roldán 2004, García Guerriero 2010, Pereira, Muñoz et Fernandez Vilchez 2009, Perelmuter, 2008), mais sans qu'elles soient centrées sur les processus de construction et de reproduction de leurs structures internes, les formes de participation et les relations de pouvoir autour de leur gouvernement.

La création de réseaux d'organisations est une stratégie appropriée pour promouvoir la soutenabilité de l'économie sociale et solidaire car elle permet d'établir la confiance et d'effectuer plus efficacement des transactions et des activités économiques (Cornforth et al, 1988 ; Lance, 2000). À partir d'une conception multidimensionnelle de la soutenabilité de l'économie sociale et solidaire, les réseaux représentent le niveau méso (représentant le tissu local des interrelations) en fonction de leur contribution à : la multiplication des échanges économiques, l'autonomisation de leurs relations institutionnelles et l'expansion des valeurs (Coraggio, 2008, Coraggio et Sabaté, 2010).

Face au développement croissant de ces réseaux au cours des quinze dernières années en Argentine, il semble essentiel de promouvoir le débat sur la démocratie et la participation de ses acteurs. Cette recherche propose, comme objectif général, d'inclure la participation des personnes dans les processus de gouvernance et d'inter-coopération dans les organisations autogestionnaires de l'économie sociale et solidaire ayant émergé après la crise locale 2001. Les questions qui ont guidé ce travail sont les suivantes : Pourquoi les travailleurs et les producteurs autogérés décident-ils de construire ces réseaux ? De quelle manière les espaces de coopération entre les organisations autogérées et les producteurs sont-ils construits ? Quels facteurs sont les promoteurs de la participation des personnes dans ces organisations ? Comment les associés basent-ils leur adhésion aux réseaux ? Comment fondent-ils leur engagement dans leur organisation de base et dans les réseaux ?

Compte tenu du lien reconnu dans l'économie sociale et solidaire entre l'activité économique socialement encadrée (Granovetter, 1985) et les objectifs socio-politiques, une étape de recherche s'avère nécessaire sur ce que représente pour les personnes la relation dans le travail comme activité et la participation à la gestion et à la gouvernance de telles structures.

## **Partie 1.**

### **Concepts et discussion de la littérature**

Dans cette thèse, on prendra en considération les points en commun entre l'économie sociale et solidaire et les perspectives de l'économie du travail, de l'économie populaire et de l'économie solidaire : l'identification des activités productives, essentiellement envisagées du point de vue de leurs formes relationnelles. Malgré sa puissance, la dimension politique de l'économie sociale et solidaire dans la démocratisation de l'économie a été reléguée parmi les discussions et les préoccupations du secteur – dont l'attention se porte sur son développement économique et social. Corollairement, il y a eu une subsumption d'objectifs politico-sociaux sous des objectifs économiques (Fraisie 2004, Rosanvallon 1976, Laville 2013, Laville et Gaiger 2009). L'étude de la dimension politique à travers les processus de gouvernement et des relations de pouvoir prend ainsi tout son sens. Dans cette discussion, le terme gouvernance des organisations a dominé la recherche et les discussions au cours des dernières décennies. Le terme n'a pas atteint un usage univoque, usage en

tension en raison de son origine dans la discipline de la gestion des entreprises privées. La recherche sur les associations à but non lucratif et l'économie sociale et solidaire a fourni quelques modèles de relations entre les dirigeants et les représentés et a mis en évidence l'importance des valeurs qui les distinguent. Or, ces dernières années, on a pu apprécier la manière dont les pouvoirs publics exercent des pressions pour l'adoption d'une gestion technico-professionnelle au détriment de la primauté des valeurs et de l'autonomie de leurs positions politiques (Eynaud, Chatelain-Ponroy et Sponem 2015, Hoarau et Laville 2013b). Dans le vaste champ d'études sur l'économie sociale et solidaire, les réseaux ont suscité l'intérêt de différents points de vue dans les sciences sociales. Dans cette thèse, on considère les réseaux d'organisations comme des champs organisationnels dans la mesure où ce concept nous permet de comprendre leur existence comme le résultat des acteurs qui produisent des formations sociales, qui négocient et recréent des significations et des identités (Scott 2013, 2004). Cette perspective nous permet de changer l'orientation de l'analyse, de l'« organisation » vers la dynamique « organisant », comprise comme un ensemble de processus en interaction (Weick 1979) dont la légitimité suppose une vision partagée par tous les membres (Oliver 1990). Les réseaux ne disposent pas d'un modèle figé de gouvernance (Powell, 1996), mais ils ont besoin de mécanismes, d'une part, pour assurer l'engagement des participants dans l'action collective et solidaire, d'autre part, pour régler le conflit et l'utilisation efficace des ressources communes (Provan et Kenis 2008). En outre, les réseaux inter-organisationnels peuvent être caractérisés à partir de leurs dimensions internes (institutionnelles, cognitives et sociales-relationnelles) qui influencent la gouvernance et l'action des membres. La contribution des acteurs à ces dimensions et leur renforcement nous ont conduit à mettre en évidence le rôle de la participation dans la gouvernance des organisations. De cette manière, nous avons choisi de revenir à la définition de Zask (2011) sur la participation en tant que pratique sociale composée de trois ressorts d'action : prendre part, contribuer et bénéficier. Dans cette perspective, la possibilité de contribution dans le cadre de la participation des membres permet de mettre en évidence la démocratie participative dans les groupes organisés de manière autogérée. En effet, la participation à l'économie sociale et solidaire en tant qu'associés (propriétaires) est traversée et par le statut de membre de ces derniers et par les représentations autour des identités professionnelles et sociales en processus continu de transformation. Pour les chercheurs et les militants, les entreprises récupérées en Argentine représentent une expérience critique et contestataire des travailleurs du capitalisme, malgré les tensions et les défis résultant des contradictions de l'ordre social qui en configure le contexte.



## **Méthodologie et perspective de l'analyse**

L'objet d'étude sont les organisations, leurs membres et les réseaux d'économie sociale et solidaire basés dans la région métropolitaine de Buenos Aires et ayant des liens nationaux, créées à partir de la crise de 2001 et qui ont continué à fonctionner jusqu'en 2016. Sans enquêter à travers une analyse exogène sur les structures de mobilisation et leurs ressources, ce travail se centre sur l'expérience de la participation des personnes en tant que membres et sur le cadre de leur action (Cefaï 2011) et son contexte d'opportunités politiques. Cette recherche a été guidée par une approche interactionniste et pragmatique des organisations et des travaux visant la reconstruction du système social d'action (Strauss 1992b). La participation des parties prenantes dans les espaces publics a été analysée afin d'explorer les motifs de l'action des acteurs dans les organisations (Zask 2011, 2013, 2011 Giraud, Sainsaulieu et Laville 2013, Sainsaulieu 1988), en tant que lieux où se produisent les processus de la socialisation tertiaire et de la construction de l'identité socio-économique (Frankfurt et al. 1995 ; Dubar 2000). Cette approche a été complétée par des contributions de l'école française des organisations (Amblard et al 2005 ; Reynaud 1988) qui analysent les effets des structures de régulation des organisations (telles les formes de gouvernement, des lois extérieures, l'organisation du travail, etc.) sur les pratiques de participation.

Une analyse de la participation a été réalisée en considérant trois niveaux: l'organisationnel-institutionnel, où les formes de régulation du champ sont construites (DiMaggio et Powell 1983, Lawrence 2008, Scott 2013); le niveau groupe-associatif, support de l'action collective et des représentations collectives (Jodelet 2011); et le niveau individuel, dans lequel sont étudiées les différentes formes de participation, en précisant leurs sources de mobilisation et d'engagement dans les espaces de travail.

Une recherche qualitative de type inductif a été menée, guidée par les principes de la sociologie interactionniste et l'analyse a été inspirée par les fondements de la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967). La référence empirique du domaine de l'économie sociale et solidaire concerne sur deux groupes : les entreprises récupérées par leurs travailleurs (ERT) et les entreprises et producteurs autogérés liés au commerce équitable. La méthode de l'étude de cas a été choisie car elle permet d'aborder les phénomènes en termes holistiques et dans leur contexte significatif. Quatre cas d'organisations basées dans la ville autonome de Buenos Aires ont été sélectionnés. Parmi eux, deux réseaux démarrés en 2006 : l'un, des ERT et des sociétés coopératives de production dans le secteur de l'imprimerie, l'autre, un

réseau de commerce équitable. Les deux autres étaient des ERT formées en 2002 et appartenant au réseau sélectionné de l'imprimerie. La sélection des cas a suivi des critères de différentes natures : institutionnelle (un réseau formel et informel, deux sociétés coopératives -d'origine ERT-), d'activité (artisanale, industrielle), de ressources (politiques, économiques et de gestion) et les parties prenantes (travailleurs des ERT, militants étudiants et mouvements sociaux, entrepreneurs autogérés et producteurs associés) ainsi que l'hétérogénéité à l'intérieur du réseau (taille de sa composition sociale, échelle de la production, trajectoire et position sur le marché) pour explorer les similitudes et les différences de participation face à la diversité.

La collecte d'informations a été effectuée via les techniques d'interviews semi-structurées et ouvertes, de révision documentaire et, principalement, de technique d'observation participante pour appréhender la construction de significations et d'accords au sein des organisations de base et comprendre leur influence sur la participation aux réseaux. L'observation des participants a impliqué les quatre organisations durant une période continue de six mois ; tandis que les entretiens, observations et visites complémentaires ont été réalisés entre 2013 et 2017.

## **Partie II Analyse d'études de cas : les réseaux**

Le troisième chapitre a pour objet d'analyser le cas du Réseau Cincel, fondé en 2006 par sept SCOP, principalement des entreprises récupérées par leurs travailleurs du secteur de l'imprimerie. L'idée de le constituer résulte de la reconnaissance d'un besoin commun : renforcer la position précaire sur le marché et favoriser la réinsertion des ERT. Le Réseau Cincel a été constitué en fédération de coopératives, avec un gouvernement formel et démocratique. Il regroupe trente-quatre coopératives, dont un tiers a achevé son processus formel d'association et peut voter aux élections de l'Assemblée de ses membres. Les autres sont des membres liés, qui bénéficient d'avantages similaires, mais ne peuvent pas participer à leur gouvernement et à leur direction. Pour les coopératives associées avec moins d'ancienneté, l'adhésion au Réseau renforce leur présence sur le marché et offre des avantages d'accès au crédit, de nouveaux clients et fournit des services sociaux à leurs travailleurs. Pour les nouveaux associés et membres liés, le Réseau est visualisé comme une organisation institutionnalisée, une entité autonome et externe qu'ils approchent à la

recherche de solutions plutôt que comme un projet collectif auquel contribuer. Cette situation a été également observée dans les autres cas d'étude : les nouveaux arrivés dans les organisations perçoivent moins de possibilités d'apporter des contributions entraînant des changements dans l'ordre établi ou dans la dynamique de l'organisation. Les dirigeants et les travailleurs de plusieurs coopératives conçoivent le lien associatif comme étant de nature formelle sans percevoir qu'il requiert leur implication en tant que co-responsables. Les réseaux étant essentiellement fondés par des entreprises récupérées, les dirigeants partagent un engagement de solidarité vis-à-vis des travailleurs-ouvriers. Pour cette raison, c'est le respect de l'objectif social de coopération avec d'autres entreprises autogérées qui prévaut dans leurs résultats généraux sur l'objectif économique d'accroître des bénéfices par le biais de l'entreprise commune. En résumé, les niveaux de participation des coopératives aux activités du Réseau et son intensité varient selon les types d'appartenance en fonction du stade de leur cycle de vie, lequel détermine la spécialisation de la solidarité au sein du réseau en tant que projet collectif. La forme de circulation de l'information et de communication privilégie le maintien de l'exclusivité pour les membres ayant une participation et une ancienneté plus importantes. L'état du réseau correspond à une phase d'amélioration car le degré de coopération entre les parties est limité et les activités impliquant une production conjointe ou une action commerciale sont rares. La pluralité des objectifs et l'hétérogénéité des performances des collaborateurs rendent difficile le développement d'une stratégie incluant tous les acteurs dans les activités. La possibilité pour tous les membres de contribuer au réseau et d'y être reconnu comme un participant « partie prenante » dépend de la trajectoire de chaque organisation et des mécanismes informels de contrôle social reposant sur l'affinité interpersonnelle et idéologique et de confiance avec les associés fondateurs.

Dans le quatrième chapitre, est développé un contrepoint à l'analyse du cas du Réseau Enjambre, une association informelle de commerce équitable composé principalement de producteurs agricoles et de l'artisanat liés aux mouvements sociaux. Depuis sa création en 2006, la discussion de ses valeurs et de ses principes était centrale et défendait son autonomie politique et économique. Ce réseau était chargé de distribuer et de vendre volontairement les produits de l'économie sociale et solidaire par ses membres, en invitant les consommateurs et les producteurs à être des membres actifs et responsables de son fonctionnement.

Le règlement de la répartition des tâches et des fonctions a principalement été le fruit de la socialisation de groupe sans être basé sur les connaissances et les compétences acquises. Les assemblées et les réunions de travail, sous une dynamique horizontale,

conformaient les espaces fonctionnant comme mécanismes d'ordonnement des comportements et de direction des attentes du groupe. Ce cas d'étude nous permet d'apprécier comment la pratique d'une politique horizontale peut générer des comportements contradictoires quand elle consolide un espace d'appartenance. Ce processus s'avère intéressant, d'une part, en raison de ses implications pour certains producteurs et certaines tendances militantes, d'autre part, parce qu'il conduit également à la désaffection d'autres producteurs qui exigent des instances « réalistes » d'insertion sur le marché conventionnel. La norme de l'horizontalité et le rejet des figures officielles d'autorité signifiaient pour certains une proposition sans stratégie de croissance et, par conséquent, aucun espace pour le développement commercial de leur entreprise.

Les capacités spécifiques de participation et d'organisation collective autour de la contribution ont été surestimées en se fondant sur l'idée de faire partie et en sous-évaluant le résultat du bénéfice. Une typologie des profils de participation a été établie qui lie l'intensité des contributions au respect des valeurs fondamentales et à son accord avec la stratégie commerciale et opérationnelle. Le déséquilibre entre les contributions et les bénéfices a provoqué à plusieurs reprises la défection des participants les plus engagés et a finalement conduit à la dissolution des réseaux en 2017.

### **Partie 3. Études de cas d'organisations de base - niveau micro-organisationnel**

Dans la troisième partie, sont analysés deux cas d'entreprises récupérées par leurs travailleurs qui ont été fondateurs et dirigeants du Réseau Cincel (chapitre trois). L'un d'eux, la coopérative San Martin, a été le pionnier de la participation politique dans le domaine de l'économie sociale et solidaire grâce au maintien de liens permanents avec la communauté. Son organisation est régie par un conseil d'administration composé des travailleurs fondateurs de la coopérative aujourd'hui minoritaires par rapport aux nouveaux membres plus jeunes. Cependant, il y a une hétérogénéité d'engagements et de formes de participation qui ne répondent pas à une seule identité (chapitre cinq). Bien que la majorité des associés partagent une identité socioprofessionnelle, cela s'exprime de diverses manières dans l'engagement envers l'organisation. Une typologie des profils de participation a ainsi été construite en fonction de leur orientation pour participer à la gestion et de leur accord avec la stratégie opérationnelle-commerciale.

Dans le second cas, la coopérative Belgrano (chapitre six) présente une situation très différente, son programme économique ayant été dominant face à des actions politiques. Elle a par ailleurs subi une crise économique et associative interne au regard de laquelle nous analysons les coalitions autour de la participation à la gestion et l'engagement de ses membres. Après la reprise de l'entreprise, la commande d'usine a été rétablie sous une autorité hiérarchique et cela a provoqué le retour d'un comportement individualiste. L'administration était guidée par une vision d'entreprise privée. La relation entre les managers et les travailleurs de l'atelier s'est vue caractérisée par une méfiance mutuelle, les travailleurs n'ayant pas de capacité d'incidence sur leur activité quotidienne. Les assemblées des associés reflétaient ce modèle autoritaire de communication verticale et ne constituaient pas un espace politique capable de parvenir à un consensus. Le climat social interne dominé par l'agression a ébranlé le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise, dès lors affectée par la baisse du marché industriel, ce qui a conduit à la fermeture de la société à la fin de l'année 2016.

### **Réflexions finales et contributions**

Les cas quatre analysés montrent différentes formes d'engagement dans le travail, l'activité de l'organisation, la gestion et ses valeurs. Dans le cas de l'ERT, nous mettons en évidence des formes d'engagement liées à un métier, la contribution au travail se révélant comme un moyen de satisfaction personnelle et d'inclusion sociale. Dans une moindre mesure, dans l'ERT, des engagements guidés par des valeurs et par une motivation politico-militante se sont manifestés. La dimension de la gestion commerciale et de la représentation politique des SCOP a été rejetée en tant que préoccupations légitimes face aux défis quotidiens du travail de production. Cette situation a conduit à la négligence de la cohérence sociétale.

Dans le cas des réseaux étudiés, la stratification des membres constitue un champ favorable pour la primauté d'un noyau de dirigeants qui disposent de légitimité sociale. Cette stratification reproduit des circuits limités d'informations importantes et d'espaces de rencontre où sont adoptés des décisions sur le cours de l'organisation, au milieu d'un travail ou d'une activité de loisir. L'étude des réseaux a exposé la difficulté des nouveaux associés -les non fondateurs- à accéder aux espaces de décision, sauf lorsqu'ils ont des liens de proximité et de confiance avec les leaders. Les valeurs fondamentales des organisations constituent le guide des participants actifs pour délimiter le spectre des actions, des moyens

et des fins cohérents ainsi que des alternatives possibles. Leur interprétation a varié au fil du temps et incorporé les nouveaux besoins de leurs membres, tout en isolant les propositions des nouveaux membres du noyau dominant.

Le phénomène de la gouvernance de ces organisations dépasse l'organe officiel qui détient une autorité formelle, sans être non plus compris dans des espaces de discussion informels. Dans la conduite de leur gestion commerciale-économique et politique, pèsent les trajectoires des groupes dirigeants et les liens qu'ils privilégient avec le domaine de l'insertion économique et sociale. Par conséquent, nous comprenons que certaines organisations ont éprouvé des difficultés de gestion et de leadership : à défaut d'intégrer les intérêts divergents de leurs membres de manière consensuelle, elles ont dépassé leurs possibilités de résolution et ont fini par se dissoudre. Bien qu'elles présentent également la caractéristique de la stratification entre les membres, les expériences étudiées qui continuent à se développer trouvent au contraire la base de leur continuité dans la stabilité –même si non immuable- de la légitimité et du soutien d'une partie importante des représentés envers leurs dirigeants. Par conséquent, la direction prise par ces organisations est dynamique en raison non seulement du contexte politique et économique qui leur pose des défis, mais aussi de leur condition démocratique et de leur base d'associés qui évolue avec le temps. De la sorte, nous considérons que la gouvernance est un terme qui nous permet de penser à la complexité du gouvernement démocratique dans les organisations collectives et à l'impossibilité de le réduire à un modèle.

Compte tenu des résultats de cette recherche et de la littérature, dans la mesure où ils atteignent un équilibre entre les conditions requises pour l'intégration, les exigences et les possibilités de contribution et de versement de bénéfices à chaque membre, en raison de leur position intermédiaire entre les membres, les réseaux peuvent jouer un rôle clé dans la promotion d'un exercice participatif de la démocratie.

Comme corollaire de cette recherche, des questions se posent quant aux moyens adaptés visant à favoriser un processus démocratique et participatif. Par conséquent, les relations d'inter coopération se voient confrontées au défi de la participation à plusieurs niveaux (individuel, collectif et organisationnel). Sur le plan personnel, nous pouvons offrir notre coopération à partir d'une attitude réflexive : Comment intégrer à nos réflexions et à nos comportements quotidiens des outils de gestion et de participation qui n'inhibent pas les propositions alternatives et des perspectives différentes sur des valeurs communes ?

**Cuadro n° 1: Tipo de material recogido y construido sobre los casos**

<b>Tipo de material</b>	<b>Caso Cooperativa Belgrano</b>	<b>Caso Cooperativa San Martín</b>	<b>Red Cíncel</b>	<b>Red Enjambre</b>
<b>Documental: actas de los CA y de asamblea general, comunicación oficial, folletos de difusión</b>	Notas de campo sobre actas de reuniones del CA. Documentos de difusión de la cooperativa y 1 escrito personal de un asociado. Notas periodísticas y producciones académicas y de entidades públicas.	Notas de campo sobre actas de reuniones del CA. Documentos de difusión de la cooperativa y 1 escrito personal de un asociado. Notas periodísticas y producciones académicas y de entidades públicas.	Notas de campo sobre actas de reuniones del CA. Documentos de difusión de la cooperativa y 1 escrito personal de un asociado. Notas periodísticas y producciones académicas y de entidades públicas.	Documentos de difusión pública (publicaciones en sitios de Internet de la Red, correos electrónicos de difusión y folletos impresos), correos electrónicos de coordinación de los miembros participantes (mayo 2015-marzo 2017).
<b>Entrevistas: a dirigentes, asociados y actores que participaron (notas de entrevistas y/o grabación de audio)</b>	Entrevistas y conversación en con la totalidad de trabajadores asociados y con ex asociados.	Entrevistas y conversación en sede con la totalidad de trabajadores asociados. Conversación con trabajadores y actores de otras organizaciones que comparten espacio en la sede	Entrevistas semi estructuradas a fundadores, asociados actuales y ex asociados y trabajadores de 23 cooperativas asociadas y/o organizaciones vinculadas.	Entrevistas semi estructuradas individuales y grupales a fundadores, participantes actuales y ex participantes no fundadores, a ex colaboradores.
<b>Observación participante: en sedes de trabajo y reuniones.</b>	Cuadernos de notas de campo, Notas de voz, fotografías y grabaciones. Observación y participación en sede durante el trabajo: período intensivo abril -noviembre 2015. Visitas extraordinarias en 2016.	Cuadernos de notas de campo, Notas de voz, fotografías y grabaciones. Actividades de difusión y recreación. Observación y participación en sede durante el trabajo: período intensivo abril - noviembre 2015. Reuniones extraordinarias en 2016 y 2017.	Cuadernos de notas de campo, Notas de voz, fotografías y grabaciones. Reuniones de coordinación, actividades de difusión y recreación. Observación en sede de trabajo: período intensivo abril - noviembre 2015. Reuniones extraordinarias en 2016 y 2017.	Cuadernos de notas de campo, Notas de voz, fotografías y grabaciones. Observación y participación en sede durante el trabajo, en reuniones y asambleas en sede, en ferias de comercialización, en asambleas en domicilio. Período intensivo abril - noviembre 2015. Visitas extraordinarias en 2016 y 2017.

**Cuadro n° 2: Lista de entrevistas realizadas (2013-2016)**

N° registro entrevista(s)	Nombre /Entrevistado (Varón/Mujer)	Red vinculada	Organización sector de actividad	Función / Vinculación con la organización al momento de la entrevista	Tipo de Entrevista(s)	Año de entrevista (s)
1	Jorge* (V)	Cinzel	CT Belgrano* – gráfica ERT	Ex miembro CA de la Red y de CT Belgrano - gráfica, asociado fundador	Semi-estructurada	2013
2	A (V)	Cinzel	CT gráfica - jóvenes	Asociado, miembro CA de la cooperativa	Semi-estructurada	2013
3	Benito Cleres	Cinzel	UBA	Profesor de comercialización y consultor	Semi-estructurada	2013
4	B (M)	Cinzel	CT - servicios y logística - jóvenes	Miembro y prestadora de servicios a la Red	Semi-estructurada	2013
5	C (V)	Cinzel	CT gráfica - ERT	Asociado, ex miembro CA de la Red	Semi-estructurada	2014
6	Juan* (V)	Cinzel	CT Boedo*-gráfica ERT	Asociado socio fundador	Semi-estructurada	2014
7	Natalia Polti	Cinzel	UBA	Antropóloga. Programa Facultad Abierta	Abierta	2014
8	D (M)	Cinzel	Red Cinzel*	Trabajadora administrativa	Abierta	2014, 2015, 2016
9	Emiliano* (V)	Cinzel	CT 17 de octubre*-gráfica jóvenes	Asociado	Semi-estructurada	2014
10	F (V)	Cinzel	Sindicato Federación Gráfica Bonaerense	Representante del sindicato	Semi-estructurada	2014
11	G (V)	Cinzel	CT La Movida* - gráfica- jóvenes	Asociado, ex miembro CA de la Red	Semi-estructurada, en profundidad y abierta	2014, 2015
12	Demian* (V)	Cinzel y Enjambre	CT La Movida-gráfica -jóvenes	Asociado, ex miembro CA, ex consumidor de Enjambre	Semi-estructurada, en profundidad	2014, 2015
13	Pedro* (V)	Cinzel	CT Lúdica*-gráfica-reconvertida	Asociado, ex miembro CA de la Red	Semi-estructurada, Abierta	2015, 2016
14	H (V)	Cinzel	CT Lúdica-gráfica-reconvertida	Asociado y coordinador en la Red	Semi-estructurada	2014
15	José*(V)	Cinzel	CT Lúdica-gráfica	Asociado	Abierta	2014
16	I (V)	Cinzel	CT La Movida-gráfica- jóvenes	Asociado, miembro CA	Abierta	2014
17	J (V)	Cinzel	CT Doralinda*-gráfica	Asociado, ex miembro CA y dirigente de una federación	Semi-estructurada	2014
18	Leonardo* (V)	Enjambre	Movimiento social - Movimiento Justicia Social*-	Ex fundador Enjambre	En profundidad	2014
19	Juan Wahren	Enjambre	Movimiento social y UBA	Ex colaborador de la Red y ex estudiante.	Abierta	2014



20	Pablo* (V)	Enjambre	Crocante*- Emprendimiento alimenticio	Ex miembro de la Red	Abierta, Semi- estructurada	2014, 2015
21	Valentina* (M)	Enjambre	Emprendimiento de cosmética 2	Emprendedora	Abierta, semi- estructurada	2014, 2015
22	Celeste* (M)	Enjambre	Emprendimiento alimenticio 3	Emprendedora, miembro de la Red	Abierta, semi- estructurada	2014, 2015, 2016
23	Sol* (M)	Enjambre	Emprendimiento alimenticio 1 y emprendimiento artístico 2	Emprendedora	Abierta	2014, 2015
24	Germán* (V)	Cinzel	CT Calamar*- gráfica - jóvenes	Asociado, presidente	Semi-estructurada	2014
25	Gerardo* (V)	Cinzel	CT San Martín* - gráfica ERT	Presidente y presidente de la Red, socio fundador	En profundidad y Abierta	2015, 2016
26	Lionel* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Secretario socio fundador	En profundidad, Semi-estructurada	2015, 2016
27	Federico* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	Semi-estructurada	2015
28	Roberto* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	En profundidad, Semi-estructurada	2015
29	Julián* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	Semi-estructurada	2015
30	Alexis* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	Abierta	2015
31	Cesar* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado, sindico, socio fundador	Semi-estructurada	2015
32	Elías* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Tesorero socio fundador	Semi-estructurada	2015
33	Beatriz* (M)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	Semi-estructurada	2015
34	Bernardo* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado socio fundador	Abierta	2015
35	Tomás* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	En profundidad	2015
36	Matías* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	Abierta	2015
37	Octavio* (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	Abierta	2015
38	K (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Ex asociado	Abierta	2015
39	L (V)	Cinzel	CT San Martín - gráfica ERT	Asociado	En profundidad, Semi-estructurada	2015
40	M (V)	Cinzel	CT Lúdica - gráfica- reconvertida	Asociado, gerente	Abierta	2015
41	N (V)	Cinzel	Organización sindical y movimiento social	Hermano de Omar	Abierta	2015
42	O (V)	Cinzel	CT Belgrano - gráfica- ERT	Vendedor, asociado	Abierta	2015
43	Ismael* (V)	Cinzel	CT Belgrano - gráfica- ERT	Jefe de producción, socio fundador	En profundidad	2015
44	Adela* (M)	Cinzel	CT Belgrano - gráfica- ERT	Asociada, miembro del CA	Abierta	2015
45	Marisol* (M)	Cinzel	CT Belgrano - gráfica- ERT	Asociada, socia fundadora	En profundidad	2015
46	Laura* (M)	Cinzel	CT Belgrano - gráfica- ERT	Asociada, miembro del CA	Abierta	2015

47	Gastón* (V)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Asociado, ex vocal CA	En profundidad	2015
48	Juan* (V)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Presidente, maquinista	Abierta	2015
49	Ramón* (V)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Asociado, tesorero	Abierta, En profundidad	2015
50	Javier* (V)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Asociado, ex tesorero, fundador	Abierta	2015
51	Ortíz* (V)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Ex asociado; ex presidente	Abierta	2015
52	Demian* (V)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Asociado	Abierta	2015
53	Guillermo* (V)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Ex asociado, ex presidente de la cooperativa	Abierta	2015
54	Liliana* (M)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Ex asociada, administrativa	Semi-estructurada	2015
55	Bruno* (V)	Cinzel	CT Belgrano – gráfica- ERT	Ex asociado, vendedor, ex presidente	En profundidad	2015
56	Julia* (M)	Enjambre	Emprendimiento de cosmética 1	Ex miembro	Semi-estructurada	2015
57	P (M)	Cinzel	CT Escalera*- servicios- CT Belgrano – gráfica- ERT	Asistencia contable	Abierta	2015
58	Q (M)	Cinzel	CT - gráfica ERT	Ex secretaria de la Red	Abierta	2015
59	R (V)	Cinzel	CT Encordados*- gráfica ERT	Fundador, síndico titular	Semi-estructurada	2015
60	S (V)	Cinzel	CT Encordados- gráfica ERT	Fundador, síndico suplente	Semi-estructurada	2015
61	T (V)	Cinzel	CT Encordados- gráfica ERT	Fundador, presidente actual	Semi-estructurada	2015
62	U (M)	Cinzel	CT Encordados- gráfica ERT	Fundador, asociada, miembro CA y CA Red	Semi-estructurada, Abierta	2015
63	V (V)	Cinzel	CT gráfica - ERT	Presidente	Abierta, semi-estructurada	2015
64	W (V)	Cinzel	CT Centenario* – gráfica ERT	Asociado, ex miembro CA	Abierta, semi-estructurada	2015
65	X (V)	Cinzel	CT Centenario - gráfica ERT	Asociado, ex miembro CA	Abierta, semi-estructurada	2015
66	Iván* (V)	Cinzel	CT Belgrano - gráfica ERT	Ex socio	Abierta	2015
67	Pedro* (V)	Enjambre	Emprendimiento Alimenticio 5	Asociado	En profundidad, abierta	2015
68	Luis* (V)	Enjambre	Arcoiris* - emprendimiento limpieza	Asociado	Semi-estructurada, abierta	2015
69	Lalo* (V)	Enjambre	Emprendimiento alimenticio 2	Emprendedor asociado	Abierta	2015
70	Aimé* (M)	Enjambre	Emprendimiento alimenticio 4	Asociado	Abierta	2015
71	María* (M)	Enjambre	Emprendimiento alimenticio 2	Asociado	Abierta	2015
72	Y (V)	Cinzel	CT gráfica- jóvenes	Asociado, miembro CA de la Red Cinzel	En profundidad, abierta	2015
73	Z (M)	Cinzel	CT servicios- jóvenes	Miembro y prestadora de servicios a la Red	Abierta	2015

\*: pseudónimo.

**Cuadro n° 3: Listado de cooperativas miembros de la Red Cíncel**

	Nombre de la cooperativa (pseudónimo)	Año registro como cooperativa	Localidad	Cantidad de asociados (2017)	Vínculo: Socia formal o vinculada adherente	Tipo/Origen
1	Lúdica	1957	PROV. BS.AS.	75	Socia	Reconvertida
2	Doralinda	1985	PROV. BS.AS.	6	Socia	Nueva CT
3	Centenario	1993	CABA	40	Socia	Reconvertida
4	San Martín	2002	CABA	12	Socia	ERT
5	Cooperativa A	2002	CABA	12	Socia	ERT
6	Cooperativa B	2002	CÓRDOBA	57	Socia	ERT
7	Cooperativa C	2003	CABA	60	Socia	ERT
8	Cooperativa D	2004 (recuperación 2003)	MENDOZA	11	Socia	ERT
9	Cooperativa E	2005 (recuperación 2001)	TUCUMÁN	10	Socia	ERT
11	Cooperativa F	2005	LA PAMPA	6	Socia	Nueva CT
12	Cooperativa G	2007	PROV. BS.AS.	25	Socia	ERT
13	Cooperativa H	2008	CABA	13	Socia	ERT
14	Encordados	2008	CABA	20	Socia	ERT
15	Cooperativa I	2009	CABA	180	Socia	ERT
16	Boedo	2009	CABA	30	Socia	ERT
17	Cooperativa J	2009	PROV. BS.AS.	21	Vinculada	Reconvertida
18	Cooperativa K	2009	CABA	25	Vinculada	ERT
19	La Movida	2010	CABA	7	Socia	Nueva CT Jóvenes
20	Cooperativa L	2011	CÓRDOBA	15	Socia	ERT
21	Cooperativa M	2012	PROV. BS.AS.	11	Vinculada	ERT
22	Calamar	2012	CABA	14	Vinculada	Nueva CT Jóvenes
23	Cooperativa N	2012	CABA	9	Socia	ERT
24	Cooperativa O	2012	CÓRDOBA	22	Vinculada	ERT
25	Cooperativa P	2013	CABA	11	Vinculada	ERT
26	17 de octubre	2013	CABA	20	Vinculada	Nueva CT Jóvenes
27	Cooperativa P	2013	PROV. BS.AS.	7	Vinculada	ERT
28	Cooperativa R	2013	CABA	6	Vinculada	Nueva CT Jóvenes
29	Cafayate	2013	TUCUMÁN	15	Socia	Nueva CT Jóvenes
30	Cooperativa S	2014	CABA	7	Vinculada	ERT
31	Cooperativa T	2014	CABA	33	Vinculada	ERT
32	Cooperativa U	2015	PROV. BS.AS.	6	Vinculada	ERT
33	Cooperativa V	2015	CABA	6	Vinculada	ERT
34	Cooperativa W	2015	CABA	10	Vinculada	ERT
35	Cooperativa V	2015	CABA	16	Vinculada	ERT


Fuente: datos provistos por representantes de la Red Enjambre\*.

### Cuadro n° 4: Listado emprendimientos productivos Red Enjambre

	Emprendimientos	Activos	No activos	Individual	Colectivo	Rango de cantidad de integrantes
1	Emprendimiento alimenticio 1 y emprendimiento artesanal no alimenticio 1	X		X		1
2	Emprendimiento de cosmética 1	X		X		1
3	Arcoiris- productos de limpieza	X			X	5-10
4	Crocante- Emprendimiento alimenticio	X			X	1-5
5	Emprendimiento alimenticio 2	X			X	1-5
6	Emprendimiento alimenticio 3	X		X		1
7	Emprendimiento alimenticio 4	X			X	5-10
8	Emprendimiento artesanal no alimenticio 2		X		X	s/d
9	Emprendimiento artesanal no alimenticio 3		X	X		1
10	Emprendimiento artesanal no alimenticio 4		X	X		1
11	Emprendimiento alimenticio 5		X	X		1
12	Emprendimiento artesanal no alimenticio 5 -movimiento social		X		X	11 y más
13	Emprendimiento artesanal no alimenticio 6		X	X		1
14	Emprendimiento artesanal no alimenticio 7		X	X		s/d
15	Emprendimiento alimenticio 6 - movimiento social		X		X	11 y más
16	Emprendimiento alimenticio 7 - movimiento social		X		X	11 y más
17	Emprendimiento alimenticio 8-movimiento social		X		X	11 y más
18	Emprendimiento alimenticio 9-movimiento social		X		X	11 y más
19	Emprendimiento alimenticio 10- movimiento social		X		X	11 y más
20	Emprendimiento alimenticio 11- movimiento social		X		X	11 y más
21	Emprendimiento Alimenticio 12		X		X	11 y más
22	Emprendimiento alimenticio 13- cooperativa de productores regionales		X		X	11 y más
23	Emprendimiento alimenticio 14- cooperativa de productores regionales		X		X	11 y más
24	Emprendimiento de cosmética 2		X	X		1
25	Emprendimiento alimenticio 15	X			X	5-10
26	Emprendimiento alimenticio 16	X			X	11 y más
27	Emprendimiento alimenticio 17		X		X	s/d
28	Emprendimiento alimenticio 18		X		X	s/d
29	Emprendimiento alimenticio 19		X	X		1
30	Emprendimiento alimenticio 20- cooperativa de productores regionales		X		X	11 y más
	Totales	9	21	10	20	-

s/d : sin datos.

## Ilustración n°1: capturas de pantalla de sitios de internet de la Red Enjambre

<p style="text-align: center;"><b>Hacé tus pedidos</b></p> <p>1. En el archivo adjunto enviamos, en formato excel (.xls), el <b>listado de productos y precios con las fechas de cierre y entrega de pedidos del mes (también se puede descargar haciendo click acá)</b></p> <p>Recomendamos usar <b>LIBRE OFFICE</b> como alternativa libre y gratuita al Microsoft Office</p> <p>2. Las celdas que se encuentran en la planilla, <b>con color amarillo, indican que tenemos poco stock de ese producto</b>, por lo tanto, la elección del mismo <b>no se tendrá en cuenta</b> para llegar a cubrir el monto mínimo que se requiere para los pedidos. En este sentido podrán ingresar la cantidad que solicitan pero el precio no se sumará al total final, y solamente se sumará al importe final en caso de que se envíe el producto. Los productos sujetos a disponibilidad de stock están sumados aparte (para tener una idea). El importe definitivo será confirmado en el momento del reparto.</p> <p>Si quedan dudas, a consultarnos pues (mas abajo está todo mucho mas detallado, el "quienes somos" y todo eso).</p> <p style="text-align: center;"><b>Ferías</b></p> <p>La propuesta de la Economía Social se encuentra en varias ferias a lo largo del mes. La <b>Red Enjambre</b> participa de algunas, pero al mismo tiempo la mayoría de los productos se</p> <p>Publicación de explicación sobre la manera de realizar pedidos de productos (2016). Sitio ubicado en <i>blogspot.com</i></p>	<p style="text-align: center;"> 4 de septiembre de 2016 · 6</p> <p>SE VIENE SEPTIEMBRE CON MUCHOS CAMBIOS.....</p> <p>Así nos conformamos, así nos re-ordenamos, así nos pensamos, así nos transformamos, así nos consolidamos, así nos posicionamos...</p> <p>Desde las bases organizativas de <b>Red Enjambre</b> comenzamos a necesitar algunas transformaciones que forman parte de las necesidades de nuestro grupo humano y de nuestra visión del momento presente. Queremos que la Red siga conformándose como un espacio sólido y duradero, y al mismo tiempo un lugar de trabajo y encuentro entre diversidades. Es por esto que realizamos algunas modificaciones a nuestra manera de operar, a las cuales les invitamos a formar parte y acompañarnos.</p> <p>Hemos decidido potenciar el espacio del Mercado y posibilitar así, más a encuentros entre la Red y sus diversxs colaboradorxs:</p> <p>A partir del mes de Septiembre estaremos todos los miércoles entre las 11 y las 17hs, en <b>Red Enjambre</b>. ¡Te esperamos!</p> <p>Pronto contaremos con más stock, tanto de nuestros productos frescos, como del resto de nuestros emprendimientos.</p> <p>Publicación anunciando el puesto de comercialización semanal (4/9/2016). Sitio ubicado en <i>facebook.com</i></p>
---	--

## Ilustración n°2: capturas de pantalla de sitios de internet de la Red Cíncel

<p><b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b></p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="247 1176 438 1332"> <p><b>DISEÑO Y PRE-IMPRESIÓN</b></p> <p>Contamos con dos cooperativas especializadas en Diseño Gráfico y disponemos de un servicio propio de Pre-impresión por CTP ofreciendo soluciones rápidas y de calidad en los primeros estadios de la cadena de Valor.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p> </td> <td data-bbox="470 1176 662 1332"> <p><b>IMPRESIÓN EDICIONES GRÁFICAS</b></p> <p>Grandes tiradas en libros, revistas y publicaciones periódicas. Ediciones de lujo con encuadernación fina y estudio.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p> </td> <td data-bbox="694 1176 861 1332"> <p><b>IMPRESOS DE SEGURIDAD</b></p> <p>Papeles con sello de agua exclusivo. Tintas de seguridad reactivas a la luz UV, termosenesibles y fugitivas. Frenos girache y micro-litro. Incorporación de datos variables.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="247 1355 438 1473"> <p><b>FORMULARIOS CONTINUOS</b></p> <p>Formularios para tasas municipales impresos hasta 4 colores. Planillas de y numeradas en papel obra y auto-copetapas. Intercaladas con carbonicos / diversas medidas.</p> </td> <td data-bbox="470 1355 662 1473"> <p><b>PAPELERÍA COMERCIAL E INSTITUCIONAL</b></p> <p>Sobres, membrones. Catálogos.</p> </td> <td data-bbox="694 1355 861 1473"> <p><b>MATERIAL PUBLICITARIO Y CENEFAS</b></p> <p>Tapas, cartones, montados, estuches, etiquetas, folios (Volantes, dípticos, trípticos, despleables, dípticos, posters, etc.) Movies, stoppers, self-</p> </td> </tr> </table>	<p><b>DISEÑO Y PRE-IMPRESIÓN</b></p> <p>Contamos con dos cooperativas especializadas en Diseño Gráfico y disponemos de un servicio propio de Pre-impresión por CTP ofreciendo soluciones rápidas y de calidad en los primeros estadios de la cadena de Valor.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p>	<p><b>IMPRESIÓN EDICIONES GRÁFICAS</b></p> <p>Grandes tiradas en libros, revistas y publicaciones periódicas. Ediciones de lujo con encuadernación fina y estudio.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p>	<p><b>IMPRESOS DE SEGURIDAD</b></p> <p>Papeles con sello de agua exclusivo. Tintas de seguridad reactivas a la luz UV, termosenesibles y fugitivas. Frenos girache y micro-litro. Incorporación de datos variables.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p>	<p><b>FORMULARIOS CONTINUOS</b></p> <p>Formularios para tasas municipales impresos hasta 4 colores. Planillas de y numeradas en papel obra y auto-copetapas. Intercaladas con carbonicos / diversas medidas.</p>	<p><b>PAPELERÍA COMERCIAL E INSTITUCIONAL</b></p> <p>Sobres, membrones. Catálogos.</p>	<p><b>MATERIAL PUBLICITARIO Y CENEFAS</b></p> <p>Tapas, cartones, montados, estuches, etiquetas, folios (Volantes, dípticos, trípticos, despleables, dípticos, posters, etc.) Movies, stoppers, self-</p>	<p><b>QUIÉNES SOMOS</b></p> <p><b>LA INDUSTRIA GRAFICA INTEGRADA</b></p> <p>La <b>Red Enjambre</b> es un emprendimiento económico productivo de carácter sectorial que agrupa a las empresas gráficas cooperativas de la República Argentina.</p> <p>Como cuatro bucos garantizar la competitividad y sustentabilidad económica y social de sus cooperativas asociadas a partir de los beneficios y potencialidades que otorga la integración sectorial.</p> <p>Desde de sus funciones principales se incluyen la implementación de políticas comunes en materias relacionadas con compras, almacenamiento, distribución, calidad, investigación y desarrollo, recursos humanos, capacitación y formación, planificación estratégica y operativa, financiamiento, comunicación y marketing, senso, diseño y gráficos.</p> <p>Para ello, colabora entre sus asociadas a la integración productiva, la implementación de programas de mejora continua y calidad total, la aplicación de instrumentos de gestión empresarial, la capacitación armónica de la mano de obra, la creatividad y el espíritu propositivo de la solidaridad, la democracia y la responsabilidad.</p> <p>Asimismo, el labor de la Red abarca también una variedad de actividades, diseño de diseños (mayormente el logo) y la asistencia a nuevas cooperativas y a nuevas empresas en proceso de recuperación del sector gráfico que han surgido como medio de recuperación de empresas quebradas, contando actualmente entre sus asociadas con 11 empresas recuperadas organizadas bajo el formato cooperativo.</p> <p>Desde octubre de 2006, 18 cooperativas gráficas nos hemos unido conformando la Red, buscando dar respuesta a las crecientes exigencias del mercado.</p> <p><b>VIDEOS</b></p> <p>Video Institucional</p> <p>Construyendo la Integración</p> <p>ES LA PLATAFORMA COMUN</p>
<p><b>DISEÑO Y PRE-IMPRESIÓN</b></p> <p>Contamos con dos cooperativas especializadas en Diseño Gráfico y disponemos de un servicio propio de Pre-impresión por CTP ofreciendo soluciones rápidas y de calidad en los primeros estadios de la cadena de Valor.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p>	<p><b>IMPRESIÓN EDICIONES GRÁFICAS</b></p> <p>Grandes tiradas en libros, revistas y publicaciones periódicas. Ediciones de lujo con encuadernación fina y estudio.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p>	<p><b>IMPRESOS DE SEGURIDAD</b></p> <p>Papeles con sello de agua exclusivo. Tintas de seguridad reactivas a la luz UV, termosenesibles y fugitivas. Frenos girache y micro-litro. Incorporación de datos variables.</p> <p><a href="#">Solicitar cotización</a></p>					
<p><b>FORMULARIOS CONTINUOS</b></p> <p>Formularios para tasas municipales impresos hasta 4 colores. Planillas de y numeradas en papel obra y auto-copetapas. Intercaladas con carbonicos / diversas medidas.</p>	<p><b>PAPELERÍA COMERCIAL E INSTITUCIONAL</b></p> <p>Sobres, membrones. Catálogos.</p>	<p><b>MATERIAL PUBLICITARIO Y CENEFAS</b></p> <p>Tapas, cartones, montados, estuches, etiquetas, folios (Volantes, dípticos, trípticos, despleables, dípticos, posters, etc.) Movies, stoppers, self-</p>					

Fuente: sitio oficial de internet de la Red Cíncel.

**Ilustración n°3 : Fotografías de puesto de comercialización de la Red Enjambre y de un emprendimiento productivo**



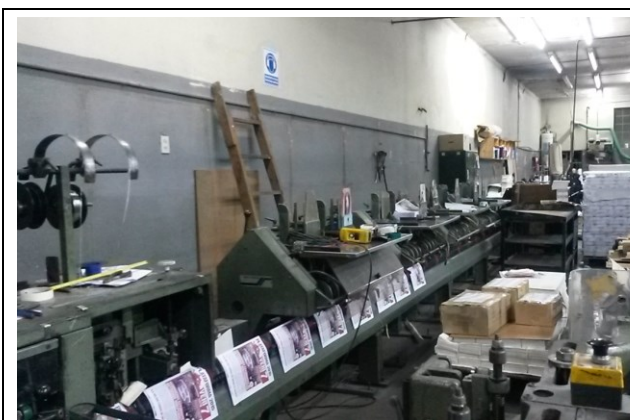
Puesto de comercialización en un edificio sede de la red. Día de semana, media tarde (16/04/2015).

Fuente: fotografías tomadas por la autora.



Sede de producción de emprendimiento de limpieza, miembro de la Red Enjambre. Día de semana, tarde (05/09/2015).

**Ilustración n°4: Fotografías del sector de producción en cooperativas Belgrano y San Martín**



Cooperativa San Martín, sector encuadernación, máquina abrochadora automática (septiembre 2015)

Fuente: fotografías tomadas por la autora.



Cooperativa Belgrano, sector impresión, máquina de cuatro cuerpos *offset* (septiembre 2015)