

Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Número 10 / 2018

Dirección editorial:

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad
y Métodos Cuantitativos para la Gestión
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
Av. Córdoba 2122 of. 211
(C1120AAQ) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Argentina
Tel: (5411) 5285 6918
E-mail: cesot@fce.uba.ar
http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/cesot/

Autoridades

DECANO

Ricardo J. M. Pahlen Acuña

VICEDECANO

Emiliano B. Yacobitti

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO

Adrián Ramos

**DIRECTORA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
EN ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y MÉTODOS
CUANTITATIVOS PARA LA GESTIÓN**

María Teresa Casparri

**DIRECTORA DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL
TRABAJO**

Mirta Vuotto

Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Publicada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

La *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* se publica anualmente. Es una publicación arbitrada de carácter interdisciplinario en el campo de los estudios socio-organizacionales y laborales. Está orientada a difundir los resultados de estudios teóricos y empíricos y a estimular debates e intercambios entre especialistas de distintas regiones. Se dirige a investigadores y a un público más amplio de profesionales, docentes y estudiantes en disciplinas que integran las Ciencias Sociales. Se publica en edición electrónica en la Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/library.cgi?c=revcesot&a=d&cl=CL1>

Comité Editorial

Directora: Mirta Vuotto - Universidad de Buenos Aires - Argentina

Juan Fernando Álvarez - Pontificia Universidad Javeriana - Colombia

Sigismundo Bialoskorski - Universidad de San Pablo - Brasil

Antonio Cruz - Universidad Federal de Pelotas - Brasil

Reynaldo Jiménez - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Cuba

Martín Moreno - Universidad de Buenos Aires - Centro de Estudios de Población - Argentina

Yves Vaillancourt - Université du Québec à Montréal, Canadá

Jorge Walter - Universidad de San Andrés - Argentina

Comité de Redacción

María Cristina Acosta

Andrea Levín

Griselda Verbeke

Impreso en Argentina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abril de 2018

ISSN 1852-4648

La Revista del Centro de Estudios de Sociología del trabajo integra el Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas -Nivel I-. Se encuentra indizada en las bases de datos CATÁLOGO LATINDEX, E-REVISTAS, y CIDEAC.

Dirección electrónica: cesot@fce.uba.ar http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/cesot/

Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Número 10 / 2018

Artículos	Página
La investigación como herramienta de cambio democrático: la experiencia de dos cooperativas de actividades y de empleo / Research as tool for democratic change: the experience of two cooperatives of activities and employment Justine Ballon; Catherine Bodet; Marie-Christine Bureau; Antonella Corsani; Noémie de Grenier; Anne-Laure Desgris	7
Terceros lugares como espacios de <i>coworking</i> , <i>fab labs</i> y <i>living labs</i> . Conceptos clave y un marco referencial / Third-places -coworking spaces, fab labs and living labs-. Key concepts and a frame of reference Arnaud Scaillez; Diane-Gabrielle Tremblay	39
De la PYME emprendedora a la PYME profesional. Un estudio de caso / From Entrepreneurial to Professional Management in an SME. Case Study Marcelo Papir	65
Nuevas profesiones y técnicas de <i>web data mining</i> en Argentina: el caso del <i>Data Scientist</i> / New professions and data mining technics in Argentina: the case of the Data Scientist Achille Pierre Paliotta	97
El empleo en las cooperativas en España 2005-2016: el caso de Andalucía / Employment in cooperatives in Spain 2005-2016: the case of Andalusia Macarena Pérez Suárez; Isadora Sánchez Torné	115
Reseñas bibliográficas	147
Normas de publicación	153

Las opiniones expresadas en los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores de las colaboraciones.

La investigación como herramienta de cambio democrático: la experiencia de dos cooperativas de actividades y de empleo

Justine Ballon;¹ Catherine Bodet;² Marie-Christine Bureau;³
Antonella Corsani;⁴ Noémie de Grenier;⁵ Anne-Laure Desgris⁶

Resumen

Durante los últimos veinte años, las cooperativas de actividades y de empleo francesas han constituido una especie de tercera vía entre salariado y microempresariado, delineando los perfiles de una relación renovada con el trabajo y lo colectivo. Estas formas asociativas de trabajo que se construyen en organizaciones democráticas originales, ¿permiten mejorar los ingresos y las condiciones de trabajo de las trabajadoras y trabajadores autónomos? El artículo da cuenta de una investigación-acción participativa realizada por dos investigadoras, en forma conjunta con integrantes de dos cooperativas. Tanto el proceso de investigación como los resultados del trabajo reflejan la dinámica impulsada por la cooperativa para mejorar la situación de su membresía y continuar promoviendo relaciones asociativas más sólidas.

Palabras clave: investigación-acción participativa, ingresos/tiempo, cooperativas de actividades y de empleo, mujeres

Research as tool for democratic change: the experience of two cooperatives of activities and employment

Abstract

During the last twenty years, the cooperatives of activities and employment in France have constituted a third way between wage earning and micro-entrepreneurship, shaping the profiles of a renewed relationship with work and the collective. ¿Do these associative forms of work built in original democratic organizations enable to improve income and working conditions of self-employed workers? The article refers to a participatory action research carried out by two researchers jointly with members of two cooperatives. Both the research process and the results reflect the dynamic promoted by the cooperative to improve the status of its membership and continue to promote stronger associative relationships.

Fecha de recepción: 15/11/2017 – Fecha de aceptación: 13/03/2018

¹ Doctorante-Université Paris Diderot Ladyss/Coopaname. E-mail: justine.ballon@gmail.com

² Docteure en économie - La Manufacture coopérative. E-mail: catherine.bodet@manufacture.coop

³ LISE-Cnam-CNRS UMR 3320. E-mail: marie-christine.bureau@cnam.fr

⁴ Université Paris I Panthéon-Sorbonne IDHES UMR 8533, corsani@univ-paris1.fr

⁵ Co-directrice de Coopaname. E-mail: noemie@coopaname.coop

⁶ Codirectrice générale de Oxalis, al. E-mail: desgris@oxalis-scop.org

Keywords: participatory action research, income / time, activity and employment cooperatives, women

Introducción⁷

Por iniciativa de un conjunto de personas que trabajaban en el campo de la intervención social y apoyaban la creación de empresas, fue concebida y experimentada, a mediados de la década de 1990 en Francia, la primera Cooperativa de Actividad y de Empleo (CAE). En un periodo en que los poderes públicos alentaban a los desempleados a crear su propio empleo, se trataba ante todo de brindar a los líderes de proyectos el acceso a los derechos sociales de los asalariados y la posibilidad de asegurar su actividad. Con la creación en 2004 de Coopaname (CP), surge una nueva generación de cooperativas y “las CAE de segunda generación ya no se dirigen a asegurar la creación de empresas individuales, sino a construir una alternativa a ellas, a través de un proyecto de emprendimiento colectivo” (Sangiorgio y Veyer, 2009). Pero este segundo paso alcanzado visualiza la concreción de un tercero proponiendo convertirlas en “mutuales de trabajo”. CP se acerca entonces a la cooperativa de actividad y de empleo Oxalis (OA), en torno a este nuevo horizonte que refiere a la reinención de la empresa bajo la forma de una “mutual de trabajo” (Cuadro 1).

El centro de gravedad de algunas CAE se desplaza así del sostén individual a los líderes de proyectos hacia el apoyo a la cooperación de producción y el desarrollo continuo de la vida democrática interna. La especificidad de esta forma de cooperativa radica en que su facturación es generada por la actividad independiente de sus miembros. Cualquier líder de proyecto puede solicitar la membresía a una CAE. Si su solicitud es aceptada, con independencia de su situación (perceptor de indemnizaciones por desempleo, beneficiario de asistencia social, sin ingresos, asalariado a tiempo parcial en otra empresa) recibe acompañamiento para el desarrollo y lanzamiento de su proyecto. Tan pronto como su actividad genera un ingreso suficiente, firma un contrato de trabajo con la cooperativa quien factura las prestaciones a sus clientes, le paga un salario y paga las contribuciones sociales y los impuestos. La remuneración de cada empresario o empresaria asalariada está indexado al volumen de negocios que ha logrado.

⁷ Las autoras agradecen especialmente a las personas de las dos cooperativas que contribuyeron a esta investigación, así como a Mathieu Rossignol-Brunet, por su valiosa contribución al procesamiento de los datos.

Cuadro I. Datos de identificación de las CAE Coopaname y Oxalis

Datos del 31/12/2016	Coopaname (CP)	Oxalis (OA)
Fecha de creación	2003	1997
Status social	SA-Scop	SA-Scop
Membrecía total	921	272
Número de asalariados y asalariadas de la entidad mutualizada	31	18
Número de empresarios y empresarias asalariadas	473	129
Número de asociados y asociadas	221	139
Ingresos por ventas (en €)	9.445.180	6.040.468
Territorio(s)	Ile-de-France - Paris Le Mans	France
Capital social (en €)	490.475	295.680

Fuente: basado en información institucional de las cooperativas CP y OA

Gracias a esta forma atípica de empleo, el emprendedor se beneficia –por asimilación– a un estatus de asalariado mientras goza de cierta autonomía en el ejercicio de su actividad. Al igual que un trabajador autónomo, puede decidir cuándo, dónde y cómo trabajar, en otras palabras, aunque su condición es la de asalariado, no está subordinado a su empleador, que en este caso es un empleador *de jure*, pero no *de facto*. El empresario-asalariado tiene la oportunidad de convertirse en asociado de la cooperativa. Estas cooperativas generalmente son multiactivas, en el sentido de que incluyen actividades diversificadas tales como elaboración de joyas, capacitación, informática, paisajismo, bricolaje, sofrología, etc.

Recientemente, las cooperativas, ya sea en sus formas tradicionales o nuevas, han sido objeto de renovado interés, particularmente debido a su resistencia ante la crisis. De acuerdo con un informe de la Confederación Europea de Cooperativas (CECOP) (Roelants *et al.*, 2012), esta mayor resistencia se basa en la capacidad de adoptar medidas a corto y mediano plazo, debido a la legitimidad adquirida gracias al sistema de control democrático. Una investigación realizada en la región de Rhône-Alpes muestra que la fortaleza del modelo cooperativo en un contexto de crisis radica en una forma particular de flexibilidad que los autores han denominado secu-flexibilidad. Se trata de una flexibilidad interna cuya

legitimidad está basada en la participación financiera en los resultados, en la gestión de la empresa y en sus decisiones estratégicas (Charmettant *et al.*, 2016). Este resultado refleja el vínculo entre el modelo político y el modelo económico de las cooperativas.

En el caso de las CAE, el desafío radica también en esta compleja articulación entre modelo político y económico, incluso desde un punto de vista subjetivo: ¿que producen las formas concretas de cooperación practicadas dentro de los CAE, ya sea en términos de participación en la vida democrática o en el seno de los colectivos de producción? ¿Cómo se puede involucrar a la vez en la vida cooperativa mientras se gana concretamente la vida, prosperando en el trabajo y protegiéndose del exceso de trabajo? Para responder a estos interrogantes, optamos por concebir e implementar colectivamente una investigación dirigida a los miembros de las CAE: CP y OA.

La realización de la investigación refleja ante todo la observación sobre los bajos ingresos obtenidos por las cooperadoras y cooperadores, que según Fanny Darbus pueden calificarse como un factor de precariedad (Darbus, 2006). Por ello, en 2011, la Jornada de investigación-acción anual de Coopaname se consagra al interrogante: “¡Ah, si yo fuera rico ...! Ganar más para compartir más ... y viceversa”. (Coopaname, 2011). Asimismo, en 2012, la investigación sobre “trabajo mutuo” co-dirigida por A. Corsani y M.-C. Bureau por una parte y Coopaname por otra, ha demostrado la contribución de las cooperativas, no obstante los bajos ingresos observados. Consideradas como “fábrica de innovaciones institucionales”, las CAE desarrollan nuevas formas de relaciones profesionales y vínculos entre la actividad individual y el compromiso colectivo (Bureau y Corsani, 2015). Muestran así que las formas originales de articulación entre la actividad y el compromiso observado constituyen, aunque parcialmente, una respuesta a los bajos ingresos observados. El estudio de la Confederación General de Cooperativas de Trabajo a partir de un panel representativo de 28 CAE (incluyendo a Coopaname y Oxalis) también enriquece los resultados empíricos sobre los ingresos, centrándose en los salarios, en el tiempo de trabajo y en la remuneración horaria, etc. (Nivet y Scalbert, 2014). La investigación reveló en particular que la remuneración mensual ascendía a 943€ por mes. Solo el 21% de las empresarias y empresarios asalariados en actividad durante más de tres años tenía un ingreso mensual superior al Salario Mínimo Interprofesional de Crecimiento (SMIC).

El interés en proseguir la indagación sobre este tema se añadió a la importancia de conocer de manera precisa la composición de los ingresos de la membresía de las CAE, teniendo en cuenta aquellos ingresos

generados en la cooperativa y también los provenientes de otras fuentes de ingresos. Se trató además, de verificar la hipótesis sobre la relación entre ingresos y cooperación respondiendo al interrogante sobre el grado en que las formas colectivas tienen un impacto positivo en el ingreso.

Para comprender mejor el conjunto de arbitrajes cotidianos entre compromiso profesional, familiar y ciudadano, o entre la necesidad y el deseo de realización, la investigación aborda muchos otros aspectos de la experiencia dentro de las CAE, como la organización del tiempo de trabajo, la conciliación de la vida profesional y la vida privada, las condiciones de trabajo, las limitaciones en el ejercicio de la actividad o incluso las fuentes de satisfacción.

Referiremos en este artículo a la historia de este proceso y los resultados más destacados que hemos obtenido. En la primera parte, presentaremos la investigación, la filosofía que la inspiró y la forma en que se desarrolló concretamente. Luego resaltaremos uno de los principales resultados, que hemos denominado el “efecto colectivo”, es decir, lo que produce para las personas el compromiso en lo colectivo, ya sea en términos de ingresos, autonomía u oportunidades de aprendizaje. Finalmente, examinaremos la presencia mayoritaria de mujeres en estas cooperativas y sugeriremos formas de interpretar el hecho de que el “efecto colectivo” observado concierne principalmente a ellas.

I. La investigación ingresos-tiempo como dispositivo de una investigación-acción participativa. Digresión sobre el método y sus escollos

La investigación ingresos-tiempo (*Revenus-Temps*) se inscribe en el marco de una investigación-acción participativa (IAP) iniciada a comienzos de 2010. Está basada en la hipótesis resultante de un estudio sobre formas de trabajo precarias que sostiene que en las “zonas grises” de las relaciones laborales, en que se unen o se hibridan el trabajo subordinado y el autoempleo, se inventan nuevas formas de trabajo colectivo y se experimentan novedosas maneras de trabajar conjuntamente, lo que en muchos casos equivale a ser independientes (Bureau & Corsani, 2012).⁸ Las CAE, y específicamente la cooperativa CP, se interesaron en validar

⁸ Marie-Christine Bureau -socióloga e investigadora en el CNRS-Francia- y Antonella Corsani -docente e investigadora en economía en la Universidad Paris I, Panthéon-Sorbonne- realizaron una amplia investigación sobre figuras de trabajo precarias (artistas y técnicos temporarios del espectáculo y periodistas independientes) ubicados al margen del trabajo asalariado que se caracterizan por ser formalmente trabajadores asalariados, aunque virtualmente independientes, es decir ni realmente subordinados ni propiamente autónomos.

esta hipótesis y darle nueva coherencia acompañando a las investigadoras en el estudio de las condiciones subjetivas y objetivas de la existencia de empresas como CP, de modo de comprender también los factores que pueden asegurar o amenazar su sostenibilidad. Asimismo, a inicios de la década de 2010, C. Bodet y N. de Grenier, acompañadas por Justine Ballon, participaron en la “comisión de investigación” de CP en el lanzamiento de una investigación-acción en la que Stéphane Veyer, codirector de CP jugó un papel principal. El objetivo fue iniciar un proceso de transformación en la cooperativa para convertirla en una “mutual de trabajo” con el fin de fortalecer y estabilizar el modelo económico mientras se consolidaba el modelo político. Si bien la mutual de trabajo era solo una idea, la investigación-acción debía permitir darle contenido y formas.⁹ Con preocupaciones similares a las de CP, la cooperativa OA también estaba interesada en una investigación partenarial, en colaboración con CP para tratar de avanzar hacia la realización de una “mutual de trabajo” cuyas formas institucionales aún no se han institucionalizado. En el marco de esta asociación entre las dos CAE y las investigadoras, la investigación-acción impulsada por CP tomó la forma de investigación-acción participativa (IAP) con la idea de llevar a cabo en este marco una investigación cuantitativa referida a los ingresos y tiempos de los miembros asalariados de las dos cooperativas de actividad y empleo.

1.1. La investigación-acción participativa (IAP)

Desde la creación de CP, la investigación-acción ha constituido una herramienta fundamental del pensamiento y de la acción. Fiel a la concepción de Henri Desroche (1990) -figura significativa del movimiento cooperativo en Francia- y sensibilizada en el espíritu de la educación popular, la membresía de CP concibe la investigación-acción como una forma privilegiada de producir conocimiento en economía social (Delvolvé y Veyer, 2009), así como herramienta para organizar, en el mismo movimiento, la práctica profesional cotidiana y la investigación en ciencias sociales (Sangiorgio, Veyer, 2009) y como un vector de emancipación (Ballon & Bodet, 2016) en la medida que promueve la reflexividad de los actores sobre sus propias prácticas. De hecho, la investigación-acción es consustancial a la propia existencia y desarrollo de CP, si la concebimos como un medio de acción y al mismo tiempo como un medio para producir conocimiento

⁹ En esta perspectiva, J. Ballon, C. Bodet y N. de Grenier de CP habían invitado a participar a M.-C. Bureau y A. Corsani en la reflexión sobre este proyecto y en la decisión de implementar una IAP como herramienta para asegurar su consistencia.

sobre la acción y sus efectos. Debido al encuentro y la implicación de las investigadoras, como personas externas a la organización, la novedad consistió en el hecho de impulsar una participación, co-inventando sus modalidades.

El sintagma investigación-acción fue acuñado por Kurt Lewin (Adelman, 1993), un psicólogo estadounidense de origen alemán que creó en 1947 el *National Training Laboratory*, cuya primera misión era entrenar en investigación-acción. Lewin estaba interesado principalmente en la dinámica de grupos y el cambio social. Su hipótesis fundamental es que la acción permite comprender las realidades sociales, más que la observación. En su perspectiva, investigación-acción refiere a una actividad de investigación que tiene lugar fuera de los lugares tradicionalmente consagrados a ella (universidades, institutos de investigación) y se vincula de inmediato a problemas de la acción. Como resultado, la investigación resulta inseparable de los valores que guían la acción, y el conocimiento producido es inseparable del contexto en el que ha surgido la demanda de investigación-acción. Esta dinámica se desarrolla en un ciclo, desde la acción a la investigación, desde la investigación a la acción, a lo largo de un movimiento iterativo, en el cual el actor se convierte en investigador y el investigador se convierte en un tipo de actor. Pero, como señalan Jean Dubost y André Levy, las formas y significados de la investigación-acción son múltiples, incluso en el trabajo de Lewin. Así, puede tomar la forma y el significado de una investigación teórico-experimental, o bien de una investigación sobre la evaluación de impacto de diversas formas de acción, o incluso puede asimilarse a un diagnóstico en vista de la elaboración de una estrategia de acción, etc. (Dubost, Levy, 2002). El elemento común de las diferentes formas de investigación-acción es la participación de los actores, más allá del modo en que la misma se organiza en la investigación quedando a disposición de la investigación-acción como los primeros interesados en el conocimiento de la acción que ella produce. Estel Janison-Laffitte distingue las diferentes formas de investigación-acción según el grado, mayor o menor de participación de los actores (Janison-Laffitte, 2009). En un extremo, ubica lo que denomina Ciencia de la Acción, en la cual el investigador permanece como dueño absoluto, en el otro extremo, la IAP, que se lleva a cabo en función de siete principios fundadores (la IAP es un proceso, participativo, colaborativo, emancipador, crítico, recursivo, busca transformar tanto la teoría como la práctica) y la Investigación-Acción Crítica que implica una igualdad perfecta entre los miembros de la organización y los investigadores externos a ella.

La investigación sobre ingresos-tiempo (*Revenus-Temps*) se realizó en

un marco similar a la IAP, o incluso a la investigación-acción crítica. Su propósito es la participación igualitaria de los diferentes interesados, jugando sobre la complementariedad entre el modo de intervención de la membresía de las cooperativas y el de las investigadoras.

1.2. La investigación como co-investigación de solución a los problemas

La investigación-acción encontró sus desarrollos más importantes, tanto en términos de las experiencias como de su teorización, en los campos de la psicología social y la pedagogía. En sociología, lo que nos acerca a la investigación-acción es la investigación social. La historia de la investigación social, desde sus desarrollos del siglo XIX, hasta la sociología estadounidense de la escuela de Chicago de la primera mitad del siglo XX, que influyó fuertemente en la sociología crítica de los años sesenta y setenta en Europa, es rica en lecciones tanto sobre la participación de los actores como con respecto a la lógica de la acción. En particular, la sociología crítica italiana de la década de 1960 desarrolló el concepto y la práctica de la “co-investigación” (Cavazzini, 2013) que convierte a la investigación en un medio de coproducción de conocimiento, basado en la cooperación entre investigadores e investigados. Constituye una herramienta para pensar en la participación igualitaria. Del mismo modo, el análisis institucional (Lourau, 1969) y la sociología de la intervención (Touraine, 1978; Bernardeau Moreau, 2014), desarrollados en Francia en los años 1960 y 1970, son una referencia para pensar en una producción de conocimiento que constituya al mismo tiempo, producción de acción. Una figura importante tanto para la sociología crítica como para la investigación-acción ha sido indudablemente John Dewey. Filósofo pragmático y pensador de la democracia participativa, ha marcado la sociología estadounidense de la Escuela de Chicago, y también puede haber inspirado la investigación-acción (Pasmore, 2002; Levin & Greenwood, 2002), aunque no ha acuñado el concepto y nunca lo utilizó.

Para John Dewey, la investigación es a la vez una práctica democrática del conocimiento y una acción dirigida a la transformación de la realidad social (Dewey, 1939). La lógica de la acción guía la investigación (Anadón, Savoie Zajc, 2007). De hecho, en la perspectiva pragmatista, los procesos de producción de conocimiento siempre se activan por la percepción y la enunciación de un problema. La investigación constituye el esfuerzo que se realiza para resolver colectivamente el problema y está sujeta al doble control de la teoría por los hechos y de los hechos por la teoría.

En el caso que se aborda en este artículo, el problema tal como ha sido formulado en una primera aproximación por las dos cooperativas, es

doble. Por un lado, la precariedad económica de varios miembros de las CAE, lo que debilita tanto las trayectorias individuales como la dinámica colectiva de la cooperativa. Por otro lado, el hecho de que la vida colectiva de las cooperativas requiere tiempo, un tiempo cuya naturaleza es híbrida, ya que se trata de un tiempo que no resulta equivalente al tiempo de trabajo, o al tiempo libre. Esta actividad que proviene del compromiso de los miembros de las cooperativas en el desarrollo del colectivo no proporciona un ingreso a las personas y no genera un volumen de negocios para la cooperativa. Sin embargo, participa en la creación de una riqueza que supera la suma de la facturación de todos los miembros y no se reconoce en forma monetaria. El primer paso fundamental en la investigación fue especificar y describir estos dos problemas. Al mismo tiempo, se trataba de constituir el colectivo abierto que desarrollaría la investigación, siguiendo la filosofía que inspira el modelo político de CP.

1.3. Las fases de la investigación: el cuestionario como fin y medio de la investigación cuantitativa

Habitualmente, la investigación sociológica se lleva a cabo en tres fases estándar: recopilación de datos, interpretación y devolución. La investigación ingresos-tiempo dentro de las CAE incluyó otras dos fases de gran importancia: la elaboración del cuestionario y la apropiación colectiva de los resultados. Esa elaboración se desarrolló a lo largo de seis meses, durante una o dos reuniones por mes. Entre dos reuniones, la redacción del cuestionario continuó sobre una lista de correos creada *ad hoc*, compuesta por quienes deseaban participar en su elaboración, de manera continua u ocasional. Más que una simple herramienta para recopilar información sistemática, esta herramienta fue la culminación de un proceso de conocimiento porque su desarrollo por una comunidad de investigadores (profesionales y no profesionales) requiere un análisis reflexivo sobre las prácticas y los problemas que cuentan. El cuestionario es entonces el producto colectivo de una reflexión tanto sobre las preguntas relevantes como sobre las variables que permiten describir las prácticas de empleo y de trabajo no estándar. En este sentido, constituye un resultado de la investigación, así como un medio.

¿Cuál es la validez de tal resultado? Entre los criterios de validación utilizados en el campo de la investigación-acción, el primer criterio es el de la especificidad. En otras palabras, la validez de los resultados logrados se debe al hecho de que no podrían haberse logrado por otros medios o técnicas de investigación (Janison-Laffitte, 2009). Sin embargo,

la investigación no tiene validez universal, constituye la cristalización de la reflexión colectiva sobre las prácticas de trabajo y empleo de la membresía cooperativa en un momento dado, una reflexión hecha posible y guiada por el dispositivo específico de la investigación. La fase de procesamiento de datos e interpretación de los resultados se diseñó con el mismo principio participativo. Las sesiones de trabajo de procesamiento estadístico de los datos recogidos a través del cuestionario se dieron a conocer en las redes sociales de ambas cooperativas y quedaron a disposición de cualquier persona interesada, susceptible de participar tanto en la reflexión relativa al cruce de variables como en el significado de los resultados obtenidos. Al final de la investigación, la apropiación por el mayor número de interesados es una de las fases más importantes, también para la validación de los resultados. Esta fase es de elaboración de hipótesis interpretativas de los resultados y de producción de soluciones a los problemas, tal como se definieron en la fase inicial. Tal concepción nos lleva a adoptar un enfoque secuencial: los resultados se alcanzan en cada fase de la investigación y constituyen el punto de partida de las fases sucesivas. En este artículo nos limitamos a presentar solo algunos resultados de la investigación cuantitativa ingresos-tiempo.

1.4. La difícil inter-objetivación

Según Joëlle Zask, a quien se debe la traducción francesa de la obra de John Dewey y numerosas contribuciones que permiten apreciar sus aportes, el trabajo de investigación en el sentido de Dewey es un trabajo de “inter-objetivación”. Por objetivación se entiende el proceso que transforma los datos de un problema en características de una nueva situación en la que se resuelve el problema inicial que motivó la investigación. Por inter-objetivación se debe entender, como primera aproximación, una transacción entre personas (Zask, 2004). De hecho, la entrevista no es neutra en relación con lo real porque interviene sobre lo real y lo transforma. Es productiva en el sentido de que produce realidad social, nuevas situaciones y nuevas relaciones. Debe entenderse por consiguiente como la “relación de investigación” producida colectivamente por los esfuerzos de cada uno y por la cooperación entre todos, lo que conduce a la configuración de una nueva situación social.

En el caso de la investigación ingresos-tiempo, al menos dos escollos han obstaculizado la inter-objetivación: la discordancia de las temporalidades y la disonancia cognitiva en torno al significado de la investigación. El primero se debe al hecho de que los cooperativistas (mujeres

y hombres) solo pueden dedicar un tiempo limitado a una actividad no remunerativa (la investigación) porque el mismo se resta del tiempo de trabajo, aunque no se puede asimilar a un tiempo de ocio o descanso. Diferente es la situación de las investigadoras para quienes el tiempo de la investigación es un tiempo de trabajo. Por esto, mientras que la mayoría de los miembros de las CAE participaron intermitentemente, de manera discontinua, un pequeño núcleo de cinco personas, tanto investigadoras como actoras, adoptó el control permanente del dispositivo de investigación, lo que complejizó la “relación de investigación” e hizo más difícil experimentar la co-investigación conjunta. Esta dificultad fue tanto mayor en la medida que el dispositivo de investigación se estableció en París, en las instalaciones de CP. Los miembros de OA se encontraron muy en desventaja ya que debían desplazarse desde otras regiones francesas. Este problema de distancia geográfica solo podía ser parcialmente resuelto por las tecnologías digitales de cooperación a distancia. Es como si la virtualización de las reuniones no pudiera reemplazar plenamente la co-presencia en la relación de investigación, especialmente cuando esta se concibe y se diseña como una herramienta para la transformación social. Además, con referencia a las discrepancias en la temporalidad, la importancia para algunos miembros de las cooperativas de concluir rápidamente las fases de recopilación y procesamiento de datos entró en tensión con las demandas y los tiempos prolongados requeridos para la co-producción del cuestionario desde el punto de vista de la investigación. Esta tensión se comprende mejor a la luz de un análisis de las disonancias cognitivas en el colectivo que realizó la investigación. Tales disonancias provienen tanto de las relaciones entre los miembros de las dos cooperativas como de las relaciones entre actores e investigadores (Ballon y Bodet, 2016). Con respecto al primer tipo de relaciones, la investigación reveló las dificultades del diálogo entre las dos cooperativas. Estas dificultades reflejan en parte que sus historias y sus modelos de negocios, así como sus modelos políticos son lo suficientemente diferentes como para que el diálogo requiera primero la construcción de un vocabulario común. En lo que respecta a la relación entre actores e investigadores, las dificultades surgieron del hecho que, a diferencia de CP, los miembros de OA no tenían la experiencia de la investigación-acción y de colaboración con las investigadoras. Como resultado, estaban a la expectativa de la “figura del experto”.

Las modalidades del cuestionario también han dificultado la inter-objetivación. En esta etapa, la relación de la investigación entre el grupo que lo preparó (investigadores) y los miembros de las cooperativas (interro-

gados) sigue siendo muy tradicional. De hecho, una vez que se desarrolló el cuestionario, las dos cooperativas promovieron la investigación entre su membresía, explicando la importancia de participar e invitando a responder la encuesta en línea, bajo la garantía del anonimato. Si bien este enfoque ha dado lugar a un gran número de respuestas en muy poco tiempo, también ha convertido a la investigación en un dispositivo estadístico simple de medición de los fenómenos.

Cabe destacar que los miembros cooperativistas que respondieron el cuestionario fueron 135 mujeres y 97 hombres. La participación de las mujeres en la investigación fue proporcional a su representación como empleadas en ambas cooperativas. Por lo tanto, en conjunto constituyen el 58% de la muestra.

Las siguientes fases, el procesamiento de datos y la interpretación de los resultados trataron luego de reconectarse con la dinámica de co-investigación que había caracterizado, a pesar de las limitaciones discutidas anteriormente, la fase inicial de elaboración del cuestionario. Este artículo, escrito por un grupo integrado por cooperativistas e investigadoras representa un momento y un significado en esta fase de co-producción de investigación.

1.5. El compromiso, el distanciamiento y lo común

Como forma de concluir este paréntesis sobre la metodología de la investigación, se debe tener en cuenta que el compromiso de las investigadoras no proviene de la prestación de servicios contratados. Por lo tanto, no existe una relación mercantil. La participación se basa en un interés compartido, o incluso en un deseo común, más allá de las diferentes posiciones ocupadas por miembros de cooperativas e investigadores que permanecen fuera de la CAE. En cierto modo, la especificidad de este encuentro y esta IAP permiten evitar dos escollos analizados por Rapoport (1970): que los investigadores estén total y exclusivamente al servicio de la organización o que tengan una actitud oportunista y predatoria con respecto a ella.

Sin embargo, también se debe tener en cuenta que esta experiencia tiene lugar en un entorno particularmente propicio para la investigación-acción participativa. En primer lugar, las investigadoras ya habían experimentado diferentes formas de investigación participativa (Corsani y Lazzarato, 2008; Bureau y Corsani, 2012) y fueron capaces de desarrollar una reflexión crítica sobre las prácticas, y las limitaciones y riqueza de estas experiencias. Por otro lado, la ética que funda el proyecto político

de CP y OA garantizaba a las investigadoras su autonomía. Finalmente, la investigación y sus resultados constituyen un campo común, como producto de una práctica y un trabajo regido por reglas compartidas. Cualquier persona, sola o con otros, puede utilizar la investigación y sus resultados, contribuyendo así a su difusión y mejora, tanto en términos de prácticas como de conocimiento en las ciencias sociales.

2. Un “efecto colectivo” benéfico sobre los ingresos: discusiones y paradojas

Desde la primera reunión de co-construcción de la investigación, que reunió cerca de veinte participantes entre los que se incluían cerca de diez empresarios y empresarias asalariadas de las dos cooperativas, resultó primordial la necesidad de comprender más adecuadamente cómo se articulan los problemas de ingreso y la gestión del tiempo. De hecho, los “ingresos internos” de las empresarias y empresarios asalariados, es decir los ingresos generados en el seno de la cooperativa bajo forma de salario, no permiten analizar la situación socioeconómica de la membresía. Por ello resulta necesario conocer, por un lado, cuánto tiempo de trabajo realmente se dedica a obtener estos ingresos y por otro lado, cuáles son los otros ingresos de la persona, ya sea cuando se trate de ingresos provenientes de otras actividades u otro tipo de ingresos (por ejemplo, beneficios de desempleo) o incluso de los ingresos de otros miembros del hogar. Uno de los primeros objetivos de la investigación era aclarar esta dimensión, especialmente para situar a las cooperativas con relación a las nociones de pobreza y precariedad.

Otro interés relevante fue comprender el papel que juega el colectivo en la formación de los ingresos de la membresía y en la gestión de su tiempo. El interrogante en torno al colectivo ha planteado varias dificultades metodológicas. En el cuestionario, se utilizó la noción de “colectivo”, sin haberla definido y por ello cada encuestado fue libre de interpretarla como lo deseara. Cabe destacar que existen múltiples espacios colectivos en las cooperativas: el colectivo de personas reunidas en una misma entidad jurídica, es decir la “empresa compartida” (Sangiorgio y Veyer, 2009), los colectivos que se reúnen en torno al intercambio de prácticas relativas al oficio (por ejemplo, “grupo de oficio diseño interior” en CP), un sector de actividad (por ejemplo, el acompañamiento y bienestar de la persona en OA), las colectividades locales enlazadas por lo general en torno a un establecimiento físico de una de las cooperativas (por ejemplo, el establecimiento de OA Oeste), los órganos de representación del

personal de la cooperativa, el consejo de administración, los comités o grupos de trabajo relacionados con el Consejo de Administración (por ejemplo, la Comisión “modelo económico” en CP).

La ausencia de definición sobre la noción de colectivo dio lugar a diversas interpretaciones. Sin embargo los datos recogidos permitieron tomar distancia de una colección de situaciones individuales para apreciar: a) la situación del conjunto de asalariados (mujeres y hombres) en cuanto a sus ingresos y control de tiempo; b) la relación compleja entre el compromiso en la cooperativa y el nivel de ingresos; lo que no permitió establecer una correlación pero alimentó un análisis en torno a las tensiones y puesta en competencia de los tiempos y c) la correlación positiva entre el nivel de ingresos y el trabajo colectivo, es decir, la implicación en formas de producción colectiva, distribución de beneficios o formación de marcas comunes, uno de los resultados más sorprendentes del estudio.

2.1. Ingreso y tiempo de trabajo de emprendedores-empleados y empleadas, algunas observaciones.

a. La debilidad de la renta interna compensada por ingresos externos a la cooperativa

El ingreso mensual que percibe el miembro como parte de su actividad en la cooperativa es bajo: 910€/mes promedio para el conjunto de quienes fueron encuestados. El dato no resulta sorprendente y está disponible en las cooperativas. Conviene contrastarlo con el que proviene de una población comparable como los microempresarios que en 2015, tenían un ingreso promedio estimado en 440€ / mes (INSEE, 2018), monto que cubre realidades muy diferentes según que la actividad microempresarial constituya una fuente principal o un ingreso adicional (Abdelnour y Lambert, 2014). El primer efecto del colectivo, en el sentido de pertenencia a la misma entidad jurídica, radica por consiguiente en producir un efecto significativo en el ingreso promedio de sus miembros. Pero debido a la pluriactividad y la movilización de otros recursos es necesario no focalizar exclusivamente en el ingreso interno para calificar las condiciones socioeconómicas de los miembros de la cooperativa. Uno de los intereses principales de la investigación es poder esclarecer todos los ingresos, centrándose en los ingresos fiscales individuales, y más ampliamente, en los ingresos de los hogares.

El ingreso fiscal promedio de los hogares por unidad de consumo es

de 21.620€, un valor comparable al promedio nacional.¹⁰ Este ingreso promedio incluye los ingresos de los cónyuges (para quienes viven en pareja, es decir, el 65% de la muestra). La encuesta también indica que, en la mayoría de los casos, los cónyuges de los asalariados de ambas cooperativas perciben ingresos relativamente altos. Si bien la persona soltera, y en particular la persona soltera con hijos (la mayoría de las veces mujeres) está expuesta al riesgo de pobreza, la persona que vive en pareja corre el riesgo de dependencia.

Sin embargo, estos resultados nos llevan a oponernos al análisis de F. Darbus (2006), para considerar que las cooperativas de actividad y de empleo no constituyen fábricas de pobreza, en la medida que contribuyen efectivamente a diferentes combinaciones de recursos. De hecho, los ingresos conyugales están lejos de ser los únicos complementos de los hogares a los ingresos generados dentro de la cooperativa. El 17% de los ingresos fiscales individuales proviene de otra actividad económica (por ejemplo, actividad remunerada a tiempo parcial) y el 11% de las asignaciones, especialmente desempleo. El fenómeno es tanto más importante cuanto que el salario recibido dentro de la cooperativa es bajo: para las personas que componen el primer cuartil, menos del 50% del ingreso se genera dentro de la cooperativa. Por el contrario, para el cuarto más rico de la población analizada, el salario recibido dentro de la cooperativa constituye el 94% del ingreso total.

En cuanto al tiempo de trabajo en las diferentes actividades las respuestas revelan que es el reflejo exacto de esta distribución del ingreso. En promedio, declaran pasar el 65% de su tiempo en su actividad empresarial en la cooperativa y el 17% en otras actividades remuneradas, el resto se dedica a actividades de voluntariado, dentro o fuera de la cooperativa. Sobre este tema, también se debe señalar que el monto del salario recibido en la cooperativa está relacionado con el tiempo de trabajo que las personas otorgan -o pueden otorgar- a su actividad: el salario promedio de quienes afirman dedicarle menos de 15 horas por semana es el doble de quienes informan que pasan más de 30 horas por semana.

b. Dominio del tiempo y tensión con los ingresos

El segundo eje principal de nuestra investigación es la cuestión de la autonomía en la gestión del tiempo, asumida como un objetivo principal por los cooperadores y cooperadoras. Este tema también surgió en los primeros talleres de co-construcción de la investigación como un fuerte

¹⁰ Se estima en 23.270€ el nivel de vida promedio por unidad de consumo en 2014 (INSEE, 2017).

elemento de caracterización de las condiciones de empleo, de la misma manera que los ingresos.

Según las respuestas, contar con una actividad autónoma en la cooperativa parece favorecer un mejor control del tiempo; el 79% de los encuestados y encuestadas cree que tiene libertad para elegir su tiempo de trabajo, y el 67% manifiesta que logra mantener tiempo libre. Varios comentarios, agregados en la sección de otras inquietudes expresadas al final del cuestionario respaldan esta observación: “administrar su tiempo de trabajo (no siempre es obvio pero de todos modos hay flexibilidad real) para enfocarse en otras actividades (personales, militantes, asociativas, etc.), lo que resulta realmente agradable y facilitador de lo cotidiano”.

Pero, en sentido negativo, la sensación de trabajar mucho más de lo que el mercado reconoce y valora es importante: solo el 20% de los considera que las horas de trabajo remuneradas representan al menos el 75% de las horas realmente trabajadas. Además, la precariedad, entendida como la imposibilidad de proyectarse en el futuro, es un sentimiento compartido por la mayoría: si casi el 10% de los miembros dispone de una visibilidad de un año o más sobre el desarrollo de su actividad, para el 44%, por el contrario, este horizonte no excede unas pocas semanas. Varios comentarios apoyan esta dificultad económica, cuando se expresa por un lado satisfacción con la cooperativa y “con tener un colectivo a tu alrededor y un referente que es tranquilizador. Por el contrario, no me encuentro desde el punto de vista financiero. [...] Y esto resulta bastante frustrante para mí, especialmente con la cantidad de trabajo que hago”.

La libertad para organizar el propio tiempo se acompaña, por lo tanto, de una dificultad para ingresar al mercado (bajos ingresos internos) y de precariedad económica (baja visibilidad de los ingresos futuros). Estas dificultades alimentan una competencia entre los tiempos, con una perspectiva particular del tiempo de trabajo dedicado a la actividad empresarial, la generación de ingresos y el tiempo consagrado a la vida social y política de la cooperativa, que no está directamente remunerado.

2.2. Tensiones en torno al compromiso

a. Los aportes del colectivo

Una de las principales diferencias entre ejercer una actividad no asalariada *freelance* o en una cooperativa, es la dimensión colectiva de la cooperativa. En cierto modo, el colectivo de trabajo se recompone, aunque de distinto modo. Más específicamente, cuatro de cada diez personas en-

cuestadas tienen responsabilidades colectivas dentro de las cooperativas: administración, representación del personal, coordinación de comisiones o grupos de trabajo establecida por el Consejo de Administración y marginalmente animación de grupos de oficio o grupos de marca. El 49% de ellos quisiera comprometerse más.

Los datos recopilados a través de la encuesta no permiten establecer una correlación entre estas responsabilidades y el nivel de ingresos de las personas. Sin embargo, la mitad de quienes responden cree que su participación en la cooperativa tiene un impacto positivo en el desarrollo de su negocio. El interrogante es saber si los efectos positivos de estos compromisos se miden únicamente en términos de ingresos. Varios comentarios destacan la importancia de las contribuciones no mercantiles del colectivo, en términos de apoyo mutuo y aprendizaje: “Las bonificaciones no monetarias relacionadas con la membresía en la cooperativa son numerosas: convivencia, red, apoyo social”; “Ser parte de una CAE y participar más en ella me ayuda a lidiar moralmente con la incertidumbre sobre mi facturación futura, mi dificultad para proyectar ... a través de los talleres, las reuniones, el trabajo colectivo, la red y la calidez humana! “.

Si, como se aprecia, las producciones colectivas tienen un impacto directo en los negocios y, por lo tanto, en los ingresos, este no es el caso para otras formas de compromisos colectivos. La investigación revela una primera tensión en las elecciones de los cooperadores y cooperadoras entre diferentes tiempos en la vida cooperativa. Una segunda tensión yace en el corazón del propio proyecto de la cooperativa: las actividades que crean un ambiente favorable para el desarrollo de producciones colectivas no son directamente rentables. La valoración de estos tiempos de compromiso en la cooperativa cuestiona a las CAE. Por lo tanto, las reflexiones en torno a la remuneración de mandatos o formas de reconocimiento del compromiso salpican la vida de las cooperativas. Por ello en CP, los asociados organizaron en 2015 una reflexión sobre la “contribución cooperativa” para imaginar formas de remuneración -no necesariamente como compensación monetaria- que posibiliten valorar los tiempos de los compromisos colectivos.

b. Competencia entre los tiempos

La cuestión de la articulación y el arbitraje entre los diferentes tiempos de vida aparece, en particular en los comentarios, como una fuente de gran preocupación para los cooperadores y cooperadoras. Una de las frustraciones principales concierne a la tensión entre su deseo de

participar en la cooperativa y la necesidad de dedicarse al desarrollo de su actividad, a veces de forma más general, de allí su dificultad para encontrar un equilibrio temporal. Estos dos comentarios, recogidos en el cuestionario, ilustran esta tensión:

“La doble vida profesional que tenemos en una CAE en la que nos involucramos es muy gratificante, pero a veces compleja de gestionar. Existe nuestra actividad de empresarios asalariados y la vida de Oxalis para gestionar simultáneamente. Nuestra inversión en Oxalis está condicionada económicamente por nuestra actividad, por lo que la inversión debe tomarse con cautela a veces, incluso si el deseo está ahí.”

“Me gustaría asumir más responsabilidades en la cooperativa, pero cada vez que participo en una obra o comisión, ¡he estado ausente de las reuniones la mitad del tiempo! Cuando uno busca constantemente satisfacer a los “clientes” para preservar un capital profesional, es difícil no arbitrar a su favor tan pronto como haya un conflicto de empleo del tiempo”.

Si la libertad en el manejo de la propia actividad permite elegir el asignar tiempo para comprometerse, existe una tensión entre la participación en colectivos y el desarrollo de la actividad de los cooperadores. “Mi compromiso “político” (miembro activo, participación en reuniones, etc.) en la cooperativa es limitado debido a un equilibrio ya difícil de encontrar entre la vida familiar y el trabajo. Sin embargo, mi compromiso colectivo se materializa en proyectos (licitaciones, servicios). El 75% de mi actividad se realiza en cooperación con otros miembros de la Scop”. Parece difícil, a partir de los datos obtenidos, medir el impacto positivo de estos tiempos de compromiso en los ingresos, aunque este interrogante merece profundizarse en el futuro.

A diferencia de esta forma de compromiso, el ser parte de una producción colectiva se correlaciona positivamente con el ingreso interno.

2.3. El efecto colectivo: producir colectivamente para aumentar los ingresos

Este es probablemente el resultado más sorprendente del estudio: el ingreso interno promedio de quienes expresan trabajar colectivamente, independientemente de la modalidad de esta cooperación (puntual, recurrente o largo plazo) es significativamente mayor que el promedio de los que trabajan de manera individual. Entre los 143 empresarios y empresarias asalariadas desde principios de 2014, quienes trabajan en colectivo han declarado un ingreso interno anual de 13.020 euros. Esto representa un 35% más que el de quienes informan trabajar solos, cuyo ingreso interno promedio es de 9,683 euros. Las diferencias en el ingreso promedio, incluso para una muestra pequeña, son lo suficientemente im-

portantes como para que este resultado sea la principal contribución de esta investigación. Sin embargo, en esta etapa solo podemos establecer una correlación e intentar analizarla para refinar las preguntas.

De hecho, pueden destacarse otras variables que tienen un impacto significativo en la cifra de negocios y los ingresos. Por lo tanto, el sector de actividad hace variar de uno a dos el ingreso promedio de quienes prestan servicios a individuos (ingreso promedio de 8.083€) y oficios de desarrollo sostenible (ingreso promedio de 15.030€). Los oficios mejor pagados ¿también están vinculados a mundos profesionales, tipos de clientela o servicios que favorecen la intervención colectiva? Del mismo modo, los métodos de búsqueda de clientes tienen un impacto significativo en la facturación. El boca a boca parece ser relativamente poco eficaz, mientras que la movilización de redes profesionales, el intercambio de servicios con otros cooperadores y cooperadoras o la respuesta colectiva a los llamados a licitación van de la mano con un mejor nivel de ingresos internos. Aún quedan algunas dimensiones a explorar para comprender mejor las causas de las diferencias de ingresos entre las categorías de cooperadores y cooperadoras y para especificar las fuentes de este “efecto colectivo”.

La pregunta merece ser profundizada aún más porque las actividades colectivas dentro de las dos cooperativas son relativamente poco comunes ya que el 50% de los empresarios no han desarrollado ningún intercambio económico con otros miembros de su cooperativa. En total, solo el 23% logró facturación en el marco de colectivos dentro de su cooperativa, y el 19% con terceros. El margen de progreso hacia el refuerzo de las producciones colectivas dentro de las cooperativas sigue siendo importante.

3. Mujeres, colectivos y cooperación

La investigación ingresos-tiempo recabó el 66% de las respuestas femeninas en CP y el 44% en OA, lo que es representativo de la presencia de mujeres en las dos cooperativas (64% y 45% respectivamente). En vista de la cifra de creación de empresas por mujeres (37% en Francia) y de la presencia de mujeres empleadas en Scop y Scic (30%) se destaca que OA y especialmente CP tienen una representación excepcional de mujeres. Por otro lado, esta cifra sigue siendo inferior a la del empleo femenino en las organizaciones de la economía social y solidaria, que en Francia es del 67%. La distribución por género de los oficios explica en parte estas diferencias: las Scop son numerosas en los sectores de la industria y la

construcción, mientras que las asociaciones están más presentes en los sectores de la salud, la acción social y la educación.

En la historia de las CAE, las mujeres han jugado un papel importante desde su origen. La primera CAE fue creada en 1995 por Elisabeth Bost, que luego participó en la conformación de CP en 2004, antes de publicar un libro sobre la historia de CP y su propósito (Bost, 2011). De forma independiente, pero en el mismo movimiento, OA nació a fines de los años 90, impulsada por un grupo mixto. Béatrice Poncin, ex co-directora, reseñó su historia en el libro *Salariés sans patron?* (Poncin, 2004).

¿A qué se debe esta presencia de mujeres en las cooperativas? ¿Qué les aporta esta organización? La investigación ofrece una serie de resultados inesperados sobre este tema, en el sentido de que nuestro enfoque inicial no profundizó en el tema de género, a pesar de que el grupo de trabajo que finalizó el cuestionario tomó recaudos para que pudiese producirse un análisis de género en función de los interrogantes.

Los resultados son de varios tipos y originan más líneas de cuestionamiento e hipótesis de trabajo, que soluciones concretas para poner en práctica. ¿Cuáles son estos resultados? En primer lugar, como vimos en la sección anterior, los colectivos de trabajo autoorganizados en la cooperativa son favorables a la actividad económica de sus miembros y, por lo tanto, a su nivel de remuneración. Pero esta observación es mucho más marcada para las mujeres, que se benefician más que los hombres de este “efecto colectivo”. Más allá de las preguntas que plantea, el hallazgo abre una fructífera línea de reflexión en torno a la noción de autonomía, especialmente si se siguen los pasos de los trabajos de investigadoras feministas para pensar en la autonomía como interdependencia entre las personas (Mackenzie y Stoljar, 2000). Como segunda serie de resultados significativos, vemos que la especificidad de género respecto a los tiempos sociales de las dos cooperativas las aleja de los promedios estadísticos nacionales al conducir las hacia una mayor igualdad entre mujeres y hombres.

3.1. Un efecto colectivo muy favorable para las mujeres

En el trabajo del Grupo Coopagenre (grupo de trabajo auto-instituido de la Comisión de Investigación Coopaname), el análisis de los Informes Comparados de Situación entre mujeres y hombres,¹¹ así como el realizado en la Manufactura Cooperativa (Manghi, 2015), se ha mostrado

¹¹ El informe de estado comparado es un documento, obligatorio hasta la última reforma del código de trabajo, en el que las empresas informan estadísticas de género sobre cuestiones de salarios, tiempo de trabajo, capacitación, etc. Un plan de acción se asocia con esta observación, con el objetivo de reducir las diferencias salariales entre mujeres y hombres.

que las cooperativas no están exentas de las desigualdades y estereotipos que atraviesan la sociedad en su conjunto. Las mujeres están menos asociadas y menos representadas en el gobierno de las empresas, su salario es inferior al de los hombres, incluso si la diferencia es menor que en el conjunto de los asalariados y los oficios ejercidos siguen siendo predominantemente femeninos. Estos resultados no solo conciernen a las cooperativas estudiadas sino a toda la economía social y solidaria. El informe de la Comisión de Igualdad del Consejo Superior de la ESS lo confirma. Con demasiada frecuencia, las organizaciones de la economía social ignoran la realidad de su situación protegiéndose detrás de los valores y principios de la solidaridad y la igualdad que comportan (CSESS, 2017).

En el caso de esta investigación, la información principal que se revela es que las mujeres se benefician más que los hombres al trabajar en colectivos en lugar de hacerlo solas. Se manifiesta que el ingreso medio anual de las mujeres se multiplica por casi tres veces cuando trabajan en colectivo, aumentando de 3.966€ a 11.440€ anuales. Recordemos que estas cifras representan solo los ingresos de la actividad en la cooperativa y no incluyen ningún derecho social u otro ingreso proveniente del trabajo o del capital. Para los hombres, el efecto colectivo es menos pronunciado, aunque también es positivo, sobre todo porque cuando trabajan solos, el ingreso promedio es de 7.952€, dos veces mayor que el de las mujeres, mientras que cuando trabajan en colectivo, su ingreso medio es ligeramente inferior al de las mujeres, con un valor de 10.780€. La diferencia entre mujeres y hombres es, por lo tanto, muy significativa.

¿Cómo explicar que las mujeres alcancen las ganancias masculinas en relación con una actividad colectiva? Una línea de explicación se relaciona con la naturaleza misma de la actividad en las cooperativas ya que las personas ejercen su actividad en completa autonomía; la cooperativa no controla la organización del trabajo, el tiempo de trabajo o las tarifas. Si la organización política de la cooperativa rechaza voluntariamente la subordinación salarial, por otro lado, la subordinación al mercado sigue siendo fuerte (Bodet, de Grenier, Lamarche, 2013). La dependencia de los oferentes se impone directamente a los cooperadores y cooperadoras. Esta dependencia directa del mercado puede explicar, al menos en parte, los resultados de la investigación: ningún freno a los estereotipos y la discriminación potencial se opera colectivamente en el contacto cara a cara con los clientes. Las limitaciones, ya sea las autoproducidas por las personas o impuestas por el cliente, son difíciles de superar en una relación binaria. Por el contrario, son necesariamente rediseñados o superadas cuando otras personas entran en juego. La fuerza colectiva en

este cara a cara con un cliente aparece como un factor liberador para los cooperadores y cooperadoras: el colectivo está aprendiendo a medida que permite que el conjunto y que cada persona se alimenten de las experiencias de los demás, (re) otorga poder a través de una (auto) legitimación de las posturas profesionales y una mayor confianza (Bodet, 2018). Este “efecto colectivo” es favorable tanto para hombres como para mujeres. Si las mujeres se benefician más en las cooperativas, es porque la ausencia de una barrera a la discriminación en el mercado es más desfavorable que para los hombres. En el sistema salarial, las reglas se establecen para limitar la discriminación en la contratación, el desarrollo profesional, el acceso a la capacitación, la determinación de los salarios, etc. Incluso si estas reglas no eliminan la desigualdad, tienden a reducirla. En una actividad empresarial, que vincula directamente a una persona (o un colectivo) con su cliente, ninguna regla de este tipo constituye una barrera para la posible discriminación.

Del mismo modo, en el salariado tradicional, las protecciones implementadas para proteger a los empleados durante una parada en el trabajo (accidente, enfermedad, maternidad, desarrollo de un proyecto de reconversión etc.) garantiza, la mayoría de las veces, un regreso seguro. El caso del permiso de maternidad es indicativo de la diferencia entre mujeres y hombres en el “efecto colectivo” identificado en las cooperativas: la interrupción de una actividad solo en caso de maternidad obliga a suspenderla, lo que conduce a una pérdida del registro de pedidos y potencialmente también de los clientes, que recurren a otros proveedores. En caso de pertenecer a un colectivo de producción, la interrupción del trabajo puede compensarse porque el grupo asume la actividad y facilita así la reincorporación luego de la licencia. Este efecto de la sostenibilidad de la actividad por parte del grupo de producción es cierto para cualquier tipo de interrupción del trabajo, pero, en ausencia de un permiso de paternidad significativo, afecta específicamente a las mujeres.

A través de la participación en la cooperativa, el rechazo de la heteronomía del asalariado, reivindicado más o menos abiertamente por una gran parte de los cooperadores y cooperadoras de las dos estructuras estudiadas, no se refleja en la continuación solitaria de la quimera de la autonomía individual. El ideal individualista de la autonomía como independencia y autosuficiencia ha sido cuestionado por las filósofas feministas como ideal de la masculinidad; en esta perspectiva crítica, la autonomía es, por el contrario, pensada como interdependencia (Mackenzie y Stoljar, 2000). En este sentido, la autonomía individual y colectiva se puede lograr precisamente a través de las interdependencias que promueve la

forma cooperativa. Las interacciones sociales son la base de una “autonomía relacional” de individuos sociales que interactúan entre sí (Corsani, 2018). Hay margen para mejorar conceptual y prácticamente las acciones realizadas en las cooperativas para consolidar su modelo de negocio, no incidiendo sobre una división del trabajo que se les escapa, sino implementando esta concepción de autonomía como interdependencia de las personas y apoyando acciones orientadas a la autonomía relacional.

3.2. Menos tiempos sociales de género

Con respecto al segundo resultado de la investigación sobre la distribución de los tiempos sociales relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres, se interrogó sobre la composición de un día típico: tiempo de trabajo, transporte, descanso, tareas domésticas y tiempo libre. La distribución del tiempo entre mujeres y hombres en la cooperativa es muy diferente de lo que se observa en el resto de la sociedad. En las cooperativas estudiadas las mujeres pasan un promedio de 15 minutos más por día que los hombres en las tareas domésticas, mientras que el diferencial nacional promedio entre mujeres y hombres es de 1h 21. Las cooperadoras pasan 49 minutos menos de trabajo por día que el empleado francés promedio en las tareas domésticas. Por el contrario, utilizan 17 minutos más por día que el empleado francés promedio. Por lo tanto, la división de las tareas domésticas parece más igualitaria en las cooperativas que en el resto de la sociedad.

Se pueden formular varias hipótesis para explicar esta menor sensibilidad al género relacionada con las expectativas de las personas en cuanto al control de su tiempo de vida, al rechazo a cerrarse en una identidad de género, y finalmente al nivel de calificación de las personas.

La primera línea de explicación es que la “reapropiación del tiempo” es una preocupación inicial muy compartida en el ingreso a la cooperativa. Esto puede explicarse debido a que varios miembros provienen de experiencias de salariado tradicional en las que la ausencia de autonomía en la gestión del tiempo pesó sobre la calidad de la coordinación de los diferentes tiempos sociales. Por ello se puede suponer que el objetivo del control del tiempo también se centra en el tiempo que se pasa fuera del trabajo y que las cuestiones de distribución del tiempo doméstico se debaten dentro de la familia, sobre la base de una distribución del tiempo más igualitaria de las responsabilidades.

La segunda línea de explicación que proponemos explorar y que refuerza la primera refiere a la identidad de género y su cuestionamiento

individual y colectivo. La investigación-acción de Coopeg, a través de la organización de talleres de sensibilización sobre estereotipos de género, destacó el tema de la identidad de género y las limitaciones asociadas con los estereotipos: por parte de los hombres, algunos afirman haber sufrido (o sufrir) modelos que tratan de imponerse a ellos (toma de poder, dominación, agresividad, exceso de implicación en el trabajo ...) que los limita en sus acciones (sonreír, llorar, escuchar ...) y los encierra en un modelo de organización que no les conviene. Por el lado de las mujeres, la conciencia de los estereotipos, incluso si no se comparte de manera unánime, es más fuerte. Esta conciencia se expresa más bien en los actos, en el camino, y por lo tanto, esencialmente en la acción de vivir más allá de las limitaciones debidas a las normas de género. Se puede suponer que estas reflexiones, iniciadas por cierto número de cooperadores y cooperadoras, más allá de los talleres de sensibilización ofrecidos por la investigación-acción Coopeg, también influyen en la distribución de las tareas dentro de la familia y tienden a modificar los comportamientos generalmente muy sensibles al género. También se apoyan en la comunicación de la cooperativa, que trata de hacer a las mujeres más visibles, realizando, por ejemplo, el informe anual relativo a las mujeres.

La tercera explicación se refiere al nivel de calificación de los cooperadores mujeres y hombres de las dos cooperativas estudiadas, que difiere significativamente de la media nacional: el 79.8% de los que respondieron la encuesta tenían un diploma superior al Bac+ 2 (grado de certificación) respecto al 13.5% del promedio nacional. A nivel nacional, sin embargo, existe una correlación entre las calificaciones de las mujeres y el tiempo dedicado a las tareas domésticas: "El tiempo que las mujeres consagran al ámbito doméstico disminuye a medida que aumenta su nivel de calificación. Por lo tanto, la semana de una mujer ejecutiva menor de 50 años incluye en promedio 25h 50 de trabajo doméstico, y la de una obrera o una empleada 31h 20" (Brousse, 2015, p. 134). Esta correlación entre el tiempo socio-profesional y doméstico se invierte para los hombres: "Para los hombres, en su mayoría independientes se encuentra una participación limitada en las tareas domésticas (13:30 semanas), incluyendo "tiene una estructura constante" así como los trabajadores y los empleados menos calificados (14:55). Los ejecutivos del sector público, por el contrario, son los que más dedican (18:20)". (Brousse, 2015, p. 135).

Estos hallazgos se pueden comparar con los trabajos realizados sobre las condiciones que favorecen el empleo femenino. El uso de servicios personales, particularmente en familias de gerentes bi-activos, ha tenido el efecto de reducir el tiempo de trabajo doméstico de las mujeres

en más de una hora por día entre 1989 y 2010, aunque se asiste a un aumento proporcional en el trabajo doméstico masculino (seis minutos durante el mismo período) (Devetter, Rousseau, 2011). Para estos autores, la derivación de las tareas domésticas a otras mujeres, a menudo precarias, explica el aumento en la tasa de empleo de mujeres calificadas. Sin embargo, esta trayectoria específica de empleo femenino anidado no parece la más relevante para las cooperativas observadas. De hecho, una de las explicaciones sobre el desarrollo de las parejas de asalariados biactivos, empleadores de personal doméstico, es el diferencial de ingresos que permite a una pareja convertirse en empleador (así como también el sistema de ayuda que permite reducir la carga impositiva). No preguntamos sobre el empleo de mujeres en servicio doméstico, por lo que no conocemos la realidad de las prácticas en esta área. Sin embargo, nos parece que el nivel de ingresos promedio de las personas que trabajan en las CAE excluye una explicación de los tiempos sociales mediante la contratación de ayudas a domicilio. ¿Es posible deducir que el factor de calificación juega aquí en términos de conciencia y no en términos de polarización socio-económica?

Conclusiones

Construido desde una perspectiva pragmática, el enfoque investigación-acción-participativa adoptado en esta investigación se caracteriza por la producción de conocimiento con una ambición democrática dirigida a resolver un problema previamente identificado. Queda por tratar un último interrogante relativo a la validación de los resultados. Si nos atenemos a los principios de la investigación pragmática, la validez depende del grado en que las soluciones previstas por la investigación resuelvan los problemas que la causaron (Zask, 2005). En otras palabras, nos preguntamos qué produjo la investigación en relación con la acción, tanto desde el punto de vista del proceso de investigación en sí, como desde el punto de vista de las prácticas de las cooperativas y sus miembros.

El material elaborado sobre la investigación por quienes han participado en ella resume los principales resultados, y muestra cómo las cooperativas han elegido apropiarse de los mismos, para convertirlos en una herramienta dirigida especialmente a la membresía cooperativa. Es una forma de situar las actividades de las y los emprendedores, desde el punto de vista de sus ingresos, e identificar las estrategias que están correlacionadas positivamente con el nivel de ingresos interno, a fin de guiar mejor las prácticas (por ejemplo, para la prospección comercial).

Hoy es particularmente interesante ver como las cooperativas están utilizando los resultados de esta investigación en el marco de elecciones estratégicas para transformar su modelo económico, particularmente en un contexto de subsidios decrecientes.

La intuición inicial desarrollada en las cooperativas se basó en la idea de que la construcción de un marco propicio para la colaboración económica es necesario para que su membresía participe en el desarrollo de la vida colectiva en general. El hecho de poder documentar lo que solo eran intuiciones permitió objetivar varias dimensiones para comprender en qué medida la ruptura del aislamiento conduce al desarrollo y la preservación de actividades autónomas, mejorando las condiciones de trabajo. Más allá de la sensación de seguridad y la posibilidad de aprendizaje que ofrecen los colectivos, la investigación muestra que la cooperación económica es una palanca favorable para el aumento de los ingresos. La mayoría de las personas que se unen a la cooperativa tienen un proyecto de actividad individual. El desafío radica en la capacidad del colectivo para crear espacios que promuevan los efectos de red y los intercambios entre los miembros (por ejemplo, un día de bienvenida en CP, un seminario para los empleados y empleadas en OA). Aquí encontramos la utopía de la mutual de trabajo donde “lo colectivo es la solución a los límites individuales de la emancipación a través del trabajo” (Bodet, de Grenier, Lamarche, 2013) ya sea en el colectivo de producción o en el proyecto político más amplio. Sin embargo, aparecen tensiones en torno a la gestión del tiempo; la articulación entre tiempos colectivos propicios para intercambios fructíferos, resaltados en los comentarios realizados (por ejemplo, en términos de aprendizaje) y tiempos directamente productivos, es decir, fuente de ingresos. ¿Cómo encontrar individual y colectivamente un equilibrio armónico entre estos diferentes tiempos colectivos? ¿Cómo promover la creación de colectivos de trabajo, sin que el colectivo se convierta en una obligación? Conscientes del potencial que representan estas producciones colectivas para su modelo económico, las dos cooperativas enfatizan hoy los espacios de encuentro entre cooperadoras y cooperadores, así como la reflexión sobre las herramientas y métodos que se deben poner en marcha para favorecer las colaboraciones.

La investigación también permitió destacar las diferencias entre las dos cooperativas. Por ejemplo, vincular los mayores ingresos promedio internos observados en OA con prácticas específicas de la cooperativa, como la organización en sectores económicos, el compartir servicios o incluso la respuesta colectiva a licitaciones públicas, etc. Por lo tanto, como resultado de la investigación, CP modificó considerablemente

su estrategia de recepción y acompañamiento para que sus miembros pudieran beneficiarse más ampliamente de este “efecto colectivo”. La ‘Comisión de negocios’ de CP ha establecido lugares de reunión para promover el intercambio de beneficios; se ha creado un acompañamiento reforzado y una plataforma para apoyar las respuestas colectivas a las licitaciones públicas. La recepción de nuevos miembros también ha evolucionado considerablemente: el apoyo individual prevaeciente hasta entonces ha sido reemplazado por formas de co-acompañamiento entre pares, favoreciendo los encuentros entre los diferentes miembros de la cooperativa. Otra consecuencia de la investigación fue el fortalecimiento de los vínculos entre las cooperativas. CP y OA en particular han sistematizado sus intercambios de prácticas para construir una amplia comunidad de trabajadores por cuenta propia, con el fin de multiplicar las posibilidades de colaboración económica. Los diversos cambios posteriores a la investigación legitiman su validez como herramienta de transformación.

El tercer resultado que destacamos se refiere a las diferencias en ingresos y tiempo entre hombres y mujeres en las cooperativas. Se han explorado varias líneas de análisis para explicar tanto el importante papel de las mujeres, el efecto colectivo más marcado en el ingreso de las mujeres que en el de los hombres, y también una distribución más igualitaria del tiempo doméstico entre los dos sexos. Para ir más allá, sería interesante confrontar los resultados de género de la investigación con las teorías del feminismo materialista que afirman la centralidad política del trabajo para explicar las representaciones y las relaciones sociales de sexo (Cukier, 2016). Desde esta perspectiva los intentos de reapropiarse del trabajo y la organización de los tiempos, llevados a cabo en las cooperativas, con sus imperfecciones e incompletud, pueden aproximarse a la noción de trabajo democrático tal como lo concibe Dewey: “¿Qué significa la democracia si no que cada persona tiene que participar en la determinación de las condiciones y objetivos de su propio trabajo y que, en definitiva, gracias a la armonización libre y recíproca de las diferentes personas, la actividad del mundo se hace mejor que cuando unos pocos planifican, organizan y dirigen, por muy competentes y bien intencionados que sean esos pocos?” (Dewey, 1903, p. 233).

Referencias

- Abdelnour, S. & Lambert, A. (2014). “L’entreprise de soi” Un nouveau mode de gestion politique des classes populaires. Analyse croisée de l’accession à la propriété et de l’auto-emploi (1977 -2012), *Genèses* 2(95), 27-48.
- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research, vol I (1), 7-24.
- Anadón, M. & Savoie Zajc L. (2007). La recherche-action dans certains pays anglo-saxons et latino-américains. Une forme de recherche participative. In Anadón, M. (ed.) *La recherche participative: Multiples Regards*, Québec: Presses de l’Université de Québec.
- Ballon, J. & Bodet, C. (2016). De l’action à la recherche, de la recherche à l’action: l’émancipation par le savoir, L’expérience de la Coopérative d’Activités et d’Emploi Coopaname. 3e Sommet international des coopératives –Octobre 2016– Québec http://www.coopaname.coop/sites/www.coopaname.coop/files/file_fields/2016/08/03/communication-quebec-ballon-bodet-emancipation-par-le-savoir-2016.pdf.
- Bodet, C., de Grenier, N. & Lamarche T. (2013). La coopérative d’activités et d’emploi à la recherche d’un modèle productif, *Revue internationale de l’économie sociale*, 329, 37-5 URL: http://www.recma.org/sites/default/files/recma329_037051.pdf.
- Bernardeau Moreau, D. (2014). Sociologie d’intervention: historique et fondements, *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], 52-2 | 2014, mis en ligne le 01 janvier 2018, consulté le 09 mars 2018. URL: <http://journals.openedition.org/ress/2872>.
- Bodet, C. (2017). De la démocratie dans l’entreprise à l’égalité professionnelle?, intervention au Colloque International Entreprendre Au Pluri’elles - Femmes Actrices De L’ESS, 3 février 2014 – Palais du Luxembourg – Paris, in *Les femmes dans l’économie sociale et solidaire: un idéal subordonné au genre?*, *Cahiers du CIRTES*, UCL, Presses Universitaires de Louvain, 73-76.
- Bost, E. (2011). *Aux entrepreneurs associés*, Valence: Éditions REPAS.
- Brousse, C. (2015). Travail professionnel, tâches domestiques, temps “libre”: quelques déterminants sociaux de la vie quotidienne, *Économie & Statistique*, 478-479-480, 119-154.
- Bureau, M.-C. & Corsani, A. (2012). *Un salariat au-delà du salariat?*, Nancy: Presses Universitaires de Nancy.

Bureau, M.-C. & Corsani, A. (2015). Les Coopératives d'Activité et d'Emploi: pratiques d'innovation institutionnelle. *Revue Française de Socio-Economie*, 15, 213-231.

Cavazzini, A. (2013). *Enquête ouvrière et théorie critique*, Liège: Presses Universitaires de Liège.

Charmettant, H., J.-Y. Juban, N. Magne & Y. Renou, (2016). La "sécurflexibilité": au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi, les sociétés coopératives et participatives (Scop), *Formation emploi* [En ligne], 134 | Avril-Juin, mis en ligne le 24 juin 2018, consulté le 03 avril 2018. URL: <http://journals.openedition.org/formationemploi/4742>.

CSESS (Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire) (2017). Rapport Triennal "Égalité entre les femmes et les hommes dans l'ESS". URL: https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/2017/rapport_efh-2017.pdf.

Corsani, A. (2018). Subordination/autonomie, in Bureau, M.-C., Corsani, A., Giraud, O. & Rey, F. (Eds), *Dictionnaire sociologique des zones grises de l'emploi*. TeseoPress, à paraître.

Corsani, A. & Lazzarato, M. (2008). *Intermittents et Précaires*, Paris: Editions Amsterdam.

Cukier, A. (2016). De la centralité politique du travail: les apports du féminisme matérialiste", *Cahiers du genre*, Hors-Série, 151-173.

Darbus, F. (2006). Reconversions professionnelles et statutaires. Le cas des coopératives d'emploi et d'activités, *Regards sociologiques*, 32, 23-35.

Desroche, H. (1990). *Entreprendre d'apprendre. D'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action (Apprentissage 3)*. Paris: Éditions ouvrières.

Devetter, F. -X. & Rousseau, S. (2011). *Du balai - Essai sur le ménage à domicile et le retour de la domesticité*, Paris: Raisons d'agir.

Devolve N. & Veyer S. (2009). De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail: produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale. Communication publiée en 2009 dans les actes du Colloque "Entreprendre en économie sociale et solidaire: une question politique?" IXemes Rencontres Internationales du RIUESS - Roannes.

Dewey, J. (1939). *Logic. The Theory of Inquiry*, New York: Henry Holt and Company.

Dewey, J. (1903). Democracy in education. En *Middle works of John Dewey*. Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977, Vol. 3, pp. 229-39.

Dubost, J. & Levy, A. (2013). Recherche-Action et Intervention. In Barus-Michel, J., Enriquez, E., & Lévy, A. (Eds.). *Vocabulaire de Psychologie, Positions et Références*, Première édition 2002, Toulouse: ERES, 408-433.

INSEE, (2017). Tableaux de l'Économie Française. URL: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569358?sommaire=2587886>.

INSEE, (2018). Les revenus d'activité des non-salariés en 2015. *INSEE PREMIÈRE* 1688.

Janison-Laffitte, E. (2009). La recherche action: oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8 (1), 1-35.

Levin, M. & Greenwood, D. (2002). Pragmatic action research and the struggle to transform universities into learning communities. In P. Reason & H. Bradbury (eds), *Handbook of Action Research*, Thousand Oaks: Sage Publ., 91-113.

Lourau, R. (1969). *L'instituant contre l'institué*, Paris: Anthropos.

Manghi, E. (2015) "Coopératives: intégrer le genre pour une gouvernance inclusive", Intervention au Colloque La Manufacture coopérative-Sociétés Plurielles "Agir coopératif, égalité, pouvoir: Regards croisés entre recherche et action sur "ce" qui permet la coopération", Université Paris-Diderot, 9 octobre 2015. URL: <http://manufacture.coop/integrer-le-genre-pour-une-gouvernance-incluant/>.

Mackenzie, C. & Stoljar, N. (eds) (2000). *Relational Autonomy. Feminist Perspectives on Autonomy, Agency, and the Social Self*, New York- Oxford: Oxford University Press.

Nivet J.-B. et Scalbert N. (2014). Devenir des entrepreneurs salariés en CAE. In *Résultats de l'enquête CAE sur les données 2013*, Paris: Confédération Générale des Scop, 4-20 [Source confidentielle, diffusion restreinte].

Pasmore W. (2001). Action Research in the workplace: the sociotechnical perspective. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research*. London: SAGE, 38-47.

Poncin, B. (2004). *Salariés sans patron?*, Vulaines sur Seine: Éditions du croquant.

Rapoport, R.N. (1970). Three Dilemmas in Action Research', *Humain Relations*, vol.23 (4), 499-513.

Roelants, B. Dovgan, D., Eum, H. & Terrasi, E. (2012). *Rapport CECOP / CICOPA, Comment les coopératives de travail associé, les coopératives sociales et les autres entreprises propriété de leurs travailleurs réagissent à la crise et à ses conséquences*" URL: http://www.cecop.coop/IMG/pdf/rapport_cecop_2012_fr_web.pdf.

Sangiorgio, J. & Veyer, S. (2009). L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques: le cas des coopératives d'activité et d'emploi, *Revue de l'entrepreneuriat*, 5 (2), 89-102.

Touraine, A. (1978). *La voix et le regard*, Paris: Le Seuil.

Zask, J. (2004). L'enquête sociale comme inter-objectivation. In Karsenti B. et Quéré L. (eds), *La Croyance et l'Enquête. Aux sources du pragmatisme*, Paris: Éditions de l'EHESS, "Raisons pratiques", 141-165.

Terceros lugares como espacios de *coworking*, *fab labs* y *living labs*. Conceptos clave y un marco referencial

Arnaud Scaillez;¹ Diane-Gabrielle Tremblay²

Resumen

Debido al desarrollo tecnológico en los países de la OCDE, la organización del trabajo y los lugares de trabajo se han diversificado tanto en respuesta al contexto económico (para ser eficiente y efectivo) como a las expectativas de los empleados que desean un mejor equilibrio entre su trabajo y su vida privada. El avance del trabajo a distancia se ha incrementado y adopta diversas formas, como la posibilidad de trabajar fuera de la vivienda o el lugar de trabajo habitual. Esta última posibilidad puede realizarse estableciendo terceros lugares para facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos (espacios de *coworking*, *lab fab*, *living lab*). Aunque los terceros lugares están surgiendo en la mayoría de los países desarrollados y su número aumenta cada año, la idea es desconocida por muchas personas. El objetivo de este artículo es proponer una síntesis de la situación en terceros lugares y su impacto en los territorios y en el empleo.

Palabras clave: *coworking*, *fab labs*, *living labs*, tercer lugar para trabajar

Third-places -*coworking* spaces, *fab labs* and *living labs*-. Key concepts and a frame of reference

Abstract

Due to technological development in OECD countries, work organization and places of work have diversified in response to both the economic context (in order to be efficient and effective) and the expectations of employees seeking a better balance between their work and their private life. Remote work has increased and has taken various forms, such as working outside the home or the usual workplace. This last option can be put into practice by setting up third places to facilitate collaboration and knowledge sharing (*coworking* spaces, *lab fab*, *living lab*). Although third-places are emerging in most developed countries and their number is increasing each year, the idea is ignored by many people. The aim of our research is to propose a synthesis

Fecha de recepción: 12/02/2018 – Fecha de aceptación: 10/04/2018.

¹ Prof. École des sciences de l'administration - Université TÉLUQ - Université du Québec. E-mail: arnaud.scaillez@teluq.ca

² Prof. Tit. École des sciences de l'administration - Université TÉLUQ. Chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Alliance de recherche université-communauté (CRSH) TÉLUQ – Université du Québec. E-mail: dgtrembl@teluq.ca

of the situation of third places and the impact they have on territories and employment.

Keywords: Coworking, fab labs, living labs, third place for work

Introducción

En el contexto de la nueva revolución industrial 4.0, la tecnología digital genera esperanzas para el desarrollo de los territorios y contribuye a la creación de nuevas formas de actividades y de empleo. El desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo que se registra en los países de la OCDE ha contribuido a hacer deseable la implantación de terceros lugares en diferentes espacios.

A fines de la década de 1980, el sociólogo Ray Oldenburg (1989) destacaba una nueva tendencia de trabajo, especialmente en el seno de terceros lugares, es decir fuera de los espacios de trabajo de la empresa e incluso fuera del domicilio del trabajador (Suire, 2013).

Los terceros lugares, (*third place, good place*), corresponden a un punto intermedio con características comunes a la esfera privada y la esfera profesional. Estos lugares fueron creados originalmente para renovar las interacciones sociales en las ciudades de América del Norte en declive económico. Desde entonces, varios autores han agregado algunos criterios a la definición, haciéndola más amplia y con mayor capacidad para integrarse a diferentes circunstancias (Smits, 2015) y otros países. Por ello, para constituir un tercer lugar, este modelo de intercambio debe ser:

- Neutral –por lo tanto, ni en el domicilio del trabajador, ni en el lugar del empleador– de ahí la denominación tercer lugar (Oldenburg, 1989);
- De libre acceso, por lo tanto, abierto a todos sin restricción, especialmente en lo que respecta a la actividad ejercida (Oldenburg, 1999);
- Facilitador de los encuentros e intercambios es decir, la configuración del lugar debe ser propicia a la conversación, disponiendo de salas de reuniones, en especial o lugares meramente sociales como el reservado para el café o el almuerzo (Guenoud, Moeckli, 2010).

Estos elementos pueden llevar a creer, por ejemplo, que los cafés que ofrecen wifi gratuito (como Starbucks) podrían considerarse terceros lugares aunque sin embargo, este no es el caso, ya que para que se conforme un tercer lugar, también se deben establecer como características:

- Frecuencia de utilización por los propios usuarios. Con este cuarto elemento, se puede también creer que Starbucks podría ser un tercer lugar para los clientes acostumbrados a trabajar e intercambiar (Gershenfeld, 2005);

- Y principalmente, para que un tercer lugar sea reconocido como tal, es necesario que el saber –o la fabricación– resultante, proveniente de los intercambios entre las personas asiduas del lugar, debe permanecer incluso después de finalizada la colaboración, luego del cierre del lugar y el fin de los encuentros entre los actores. Sin duda este elemento es el que diferencia los lugares abiertos al público (como Starbucks, por ejemplo), de un tercer lugar propicio para el trabajo y el intercambio de conocimiento (Liefvooghe, 2016).

Este artículo tiene como objetivo comprender cuáles son los terceros lugares y cual es el estado del conocimiento sobre estas nuevas formas de organización a través de tres ejes principales: la economía colaborativa, el trabajo y los territorios. Esta perspectiva analítica será abordada en la primera parte.

Independientemente de la forma adoptada, los terceros lugares (espacios de *coworking*, *fab labs* y *living labs*) parecen favorecer la colaboración –especialmente profesional– y la creatividad –incluso a escala territorial– (Guenoud, Moeckli, 2010). Sin embargo, la literatura aún no ha sido capaz de definirlos de manera precisa, ni de documentar los resultados que se pueden obtener en estos espacios. Así, los terceros lugares aún son desconocidos para un gran público que podría beneficiarse de ellos para mejorar sus condiciones de trabajo y obtener un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

El artículo está basado en una síntesis de los conocimientos sobre la temática. Luego de referir a la metodología de trabajo, en la primera sección, se presenta el estado del arte de la investigación realizada hasta la fecha sobre los terceros lugares, para concluir en un análisis crítico que se realiza en la segunda sección.

I. El proceso de recolección de datos sobre los terceros lugares

El propósito de nuestra investigación fue comprender de manera precisa los terceros lugares, a través del análisis de su realidad y elaborar un inventario de lugares en función del estado del conocimiento sobre las nuevas formas de organización que actualmente conforman los espacios de *coworking*, *fab labs* y *living labs*, categorías más extendidas sobre terceros lugares.

Para redactar el artículo recurrimos a varios prismas que permitiesen alcanzar una visión precisa y exhaustiva del marco referencial sobre los terceros lugares y realizamos una revisión de la literatura con ese propósito. Las contribuciones teóricas sirvieron como base del estudio que uti-

lizó el método de revisión sistemática, por considerarlo el más confiable (Petticrew, Roberts, 2006). Siguiendo este método, hemos desagregado el proceso de selección de los escritos en dos fases principales.

1.1. Primera fase: preselección de datos (de 837 a 342 referencias)

La primera etapa de preselección consistió en retener la mayor cantidad posible de contribuciones sobre el tema a fin de reducir el sesgo de subjetividad en la selección de fuentes y asegurar que el proceso de determinación de los elementos a incluir en la síntesis fuese permeable a los temas que no se habían incluido *a priori*.

A partir de una primera lectura rápida de los textos preseleccionados se identificaron luego los principales temas y conceptos abordados en la literatura. La localización de los textos en la fase de preselección se basó en un doble enfoque: la búsqueda electrónica y la búsqueda en fondos bibliográficos y documentales impresos de las bibliotecas de la red de Universidades de Quebec.

En esta primera etapa, se realizó la búsqueda sistemática en cada base de datos de las palabras clave *coworking*, *living lab*, *fab lab* y *fablab* –se encuentran las dos designaciones en las bases de datos– y también se registra la denominación *laboratoire de fabrication* o incluso *atelier de fabrication numérique*.

Para conocer las publicaciones gubernamentales u oficiales que no siempre están en las bases de datos mencionadas anteriormente, se procedió a la búsqueda en los sitios de ministerios y asociaciones interesados en el trabajo y la gestión de recursos humanos para también identificar las “buenas prácticas” en este campo.

Se realizó una revisión de la literatura gris en los sitios de los ministerios canadienses y de Quebec, (incluido el Ministerio de Asuntos Sociales y Uso de la Tierra - MAMOT, Ministerio de Cultura y Comunicaciones, Ministerio de Economía, de Innovación y Exportaciones); los sitios de los ministerios franceses (de economía y finanzas, de economía social y solidaria, desarrollo local, desarrollo regional y de igualdad territorial e innovación); los sitios de las instituciones europeas y la Organización Internacional del Trabajo, cuyas actividades están relacionadas con lo digital, los territorios, el desarrollo territorial y económico, el trabajo y el empleo.

Para completar la búsqueda, también se seleccionaron algunas contribuciones mencionadas en las referencias bibliográficas de los textos escogidos y se identificaron otras palabras clave que luego se utilizaron en las bases de datos mencionadas. Se trata de los términos: *backspace*, *creative*

space, foulab, hacklab, hackerspace, hackspace, learning lab, laboratoire vivant, laboratoire d'échanges, échanges collaboratifs, madlab, makerspace, makerlab, troisième lieu, tiers-lieu, third place, third space.

Estas búsquedas posibilitaron retener 837 referencias que fueron distribuidas según la categoría “tercer lugar” considerada y las temáticas, con el fin de hacer una selección más precisa de los escritos para mantenerlos en la selección. El desglose de referencias por categoría de terceros lugares se indica en la Tabla I.

Las 837 referencias identificadas se distribuyeron según las categorías de terceros lugares mencionados.

Tabla I. Referencias por categoría de terceros lugares

Categorías de lugares	Número de referencias
Terceros lugares	109
Coworking	123
Fab lab	126
Hack lab	207
Makerspace	106
Living lab	166
TOTAL	837

Fuente: elaborado a partir de la selección bibliográfica y documental

Las 837 referencias identificadas se dividieron en cinco temáticas principales:

1. La economía es la primera temática elegida. Incluye, en particular, la economía en el sentido general del término, la economía de la funcionalidad o incluso el consumo colaborativo (67 referencias);
2. El tema del trabajo (173) contiene toda la literatura relacionada con el empleo, la organización del trabajo, la gestión, el management, la flexibilidad y las condiciones de trabajo;
3. La investigación sobre terceros lugares también aborda los territorios tanto para el cuestionamiento de su implementación como de su impacto (102);
4. Las ciencias y técnicas en una acepción amplia; la categoría incluye estudios relacionados con la salud, la medicina, la bioquímica, las tecnologías, la técnica y el campo de la informática (401);

5. Las innovaciones, que también incluyen la sociología de la innovación o incluso el entorno innovador (104).

Aunque comprende numerosos estudios sobre los terceros lugares, no se retuvo la cuarta categoría (ciencia y tecnología), debido a que incluye principalmente artículos que describen investigaciones llevadas a cabo en laboratorios de fabricación, pero principalmente con un propósito promocional y no científico. Los datos extraídos no se asimilan a un análisis, sino a la descripción de la fabricación de un prototipo. Además, esta categoría incluye una gran cantidad de investigaciones técnicas sobre alta tecnología o ciencias exactas. La mayoría de la literatura sobre estos temas está constituida por estudios e investigaciones empíricas sobre realizaciones concretas. También existe una gran cantidad de estudios descriptivos redactados por tecnólogos. Por estas razones, no se consideró pertinente su inclusión en este análisis.

Del mismo modo, la quinta categoría (innovaciones) consiste en estudios que abordan principalmente el concepto de innovación, aunque la referencia a terceros lugares es secundaria y sirve principalmente para ejemplificar las prácticas, sin realizar un análisis sustantivo sobre la temática considerada.

En resumen, para que la síntesis cumpla con las expectativas de este artículo, se conservaron las tres primeras categorías, es decir, 342 referencias.

Los ejes economía, trabajo y territorio serán el ángulo de enfoque para la presentación de los resultados en la segunda parte de este estudio.

1.2. Segunda fase: selección de datos (de 342 a 80 referencias)

Para cada uno de los 342 documentos preseleccionados se procedió a una lectura exhaustiva y una rigurosa verificación de calidad.

Posteriormente fue posible depurar el material para retener solo los textos considerados relevantes para la síntesis a través de dos pasos y de un sistema de doble filtro de selección:

Paso 1 (filtro por relevancia científica): se trata de seleccionar los textos juzgados relevantes a través de los siguientes criterios:

- Los marcos de análisis utilizados
- La calidad de las contribuciones críticas
- La pertinencia de la reflexión
- Los resultados obtenidos por las investigaciones

Paso 2 (filtro por temáticas y por áreas de investigación): se realizó luego una segunda vuelta de preselección y selección de textos. La lectura en profundidad que estuvo dirigida a los resultados de las inves-

tigaciones más exhaustivas sobre terceros lugares tuvo en cuenta los ámbitos de las ciencias sociales y de gestión y las disciplinas identificadas para la investigación. Esto permitió realizar un inventario de la investigación (esclareciendo los conceptos), y también un análisis preciso de los resultados que se pueden esperar de estos terceros lugares. El proceso de selección permitió retener 80 referencias para respaldar el propósito de la segunda fase del estudio.

2. Los resultados del estudio sobre terceros lugares

Del estudio se desprende un estado de situación de los terceros lugares, tanto en términos de iniciativas presentes sobre el terreno, como en términos de literatura científica sobre la temática, tanto a través de las contribuciones de terceros lugares en la economía (2.1.) y el trabajo (2.2.), como sobre los territorios (2.3.), sin descuidar la importancia de la evaluación de la actividad causada *a posteriori* por esos lugares (2.4.).

2.1. El registro de terceros lugares en la nueva economía

Los terceros lugares representan dispositivos destinados a facilitar los intercambios, el canje y la colaboración. Su acción puede entonces inscribirse en el marco de la nueva economía, particularmente la economía colaborativa, que se basa en la producción de valores comunes y nuevas formas de organización del trabajo (Botsman, Rogers, 2010). De hecho, la economía colaborativa promueve estilos de vida colaborativos (como el *coworking*) o el consumo colaborativo (Felson, Spaeth, 1978), por ejemplo, la producción contributiva –fabricación de herramientas digitales o incluso impresión 3D– (Vak et al., 2015; Devendorf et al., 2016; Fleischmann et al., 2016) que se pueden encontrar en el ámbito de los *fab labs*.

Estas nuevas teorías económicas promueven la colaboración, la puesta en común y el intercambio, que luego sirve como terreno fértil para establecer terceros lugares. Ellos contribuyen a compartir un espacio (*coworking*), una reflexión (*living lab*) y también diversas herramientas (*fab labs*).

Dentro de estos dispositivos, la economía colaborativa puede adoptar diversas formas, como la economía colaborativa, la economía circular (Le Moigne, 2014) o incluso la economía de la funcionalidad (Van Niel, 2015). Estos enfoques y prácticas de colaboración pueden ser vistos como participando en esta economía de frugalidad (Radjou, Prabhu, 2015), o incluso de sobriedad feliz (también llamada simplicidad voluntaria, Boisvert, 2005).

En suma, de acuerdo con ciertos valores de la nueva economía (McDonough, Braungart, 2011), la mayoría de los terceros lugares son parte de un compromiso más amplio para disminuir (Sempels Hoffmann, 2012) la lucha contra la obsolescencia programada (Geldron, 2013) y el cuestionamiento de los dogmas neoliberales tradicionales (Rifkin, 2014), dada la necesidad de reducir el impacto del hiperconsumo sobre el medio ambiente.

Esta nueva economía colaborativa también destaca la venta de la utilización del bien y no del bien en sí mismo en una perspectiva ecológica y desarrollo sostenible (Gaglio, Lauriol, 2011). La dimensión de protección del medio ambiente crece más aún por el hecho de que los terceros lugares ayudan a reducir el tiempo de trayecto domicilio-trabajo de algunos trabajadores (Aguilera, 2008; Berhault, 2010; Scaillez Tremblay, 2016a) y también inciden en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

2.2. El impacto de los terceros lugares sobre el trabajo

Los terceros lugares pueden participar en una nueva perspectiva de trabajo y contribuir a un enfoque conceptual y tipológico mucho más preciso de estos espacios. Estas contribuciones facilitan la comprensión de su papel en función de la evolución de las prácticas profesionales, tanto en términos de conocimientos como de competencias en el nuevo contexto económico anteriormente mencionado.

a. Una perspectiva modificada del trabajo propicia para los terceros lugares

Las fronteras territoriales y el mundo del trabajo, tal como se entendían hasta ahora, están cambiando y se han modificado constantemente durante la última década, dando lugar a innovaciones sociales y organizacionales, especialmente en forma de terceros lugares. Estos aparecen como una de las soluciones prometedoras en tanto que nuevas formas de trabajo ya que requieren hacer trabajar juntas a personas que se reúnen en torno a prácticas y valores compartidos.

Estos terceros lugares merecen atención especial porque pueden proporcionar respuestas específicas a ciertos desafíos sociales. Así, en un proceso de envejecimiento demográfico, la población activa de los países de la OCDE deberá orientarse a trabajar más tiempo y estos lugares pueden contribuir a reducir los tiempos de desplazamiento y a una mejora de las condiciones de trabajo.

El tema de la reactivación del empleo y la gestión del relevo en los sectores público y privado lleva a los empleadores de estos mismos países a buscar soluciones para atraer a la joven generación. Sin embargo, las nuevas generaciones parecen querer menos supervisión y niveles jerárquicos, aspirando a mayor autonomía y mayor responsabilidad; los terceros lugares pueden ofrecerles este tipo de condiciones de trabajo. Del mismo modo, la mayoría de los trabajadores (tanto jóvenes como mayores) desean más independencia, calidad de vida en el trabajo y fuera del trabajo, y los terceros lugares pueden contribuir a ello.

Por otra parte, los jóvenes empresarios ya no tienen la misma relación con el trabajo y en particular con el lugar de trabajo; pueden cumplir sus misiones en una oficina, pero también en su hogar o en espacios públicos con una conexión libre ya sea en áreas recreativas (como Starbucks ...) o en lugares dedicados al trabajo (terceros lugares o trabajo a domicilio). Ya no es necesario dedicar al trabajo un solo espacio.

Además, las tareas profesionales y las relaciones laborales se han vuelto más complejas y diversificadas a lo largo del tiempo y deben redefinirse (Paris, Lê, 2016). Las organizaciones buscan formas de aumentar la creatividad de sus empleados y desarrollar innovaciones organizacionales —por ejemplo autonomía, polivalencia, desarrollo de acciones colectivas, trabajo en equipo— (Guenoud, Moeckli, 2010). Los terceros lugares alientan a las personas de diferentes orígenes a trabajar juntas en torno a prácticas, objetivos y valores compartidos (Scaillez, Tremblay, 2016b).

Estos espacios pueden entonces modificar la relación con el trabajo, y especialmente con el lugar de trabajo en el caso de los *fab labs* y los espacios de *coworking*. Corresponden a las expectativas tanto de las generaciones antiguas como de las nuevas que buscan menos supervisión y niveles jerárquicos, así como una mayor autonomía y responsabilidad, para mejorar las condiciones de trabajo (Moriset, 2011; Vidal, 2015). También pueden satisfacer los deseos de la mayoría de los trabajadores, independientemente de su edad, ofreciendo un mejoramiento de su calidad de vida en el trabajo y fuera del trabajo (Foth, 2016; Jebli, Tremblay, 2015a, 2015b; Poslad et al. 2015; Tremblay, 2015).

Estos lugares también pueden contribuir a la reactivación de la actividad profesional de las personas, a la vez que mejoran sus condiciones de vida (Lafontaine et al., 2013).

Algunos estudios destacan la posibilidad que ofrecen los terceros lugares para reequilibrar los roles desempeñados por ambos sexos, sin sacrificar el rol parental o la vida profesional. En síntesis, ofrecen una visión renovada y alternativa de la organización del trabajo, que puede interesar

a muchos trabajadores autónomos, asalariados empleados y empleadores de todo sexo y edad (Scaillez, Tremblay, 2016c).

b. Una conceptualización más depurada de los terceros lugares en beneficio del trabajo

La literatura permite especificar la definición y la tipología de los terceros lugares, aportando un mejor conocimiento de estos dispositivos.

Living lab (LL)

Living lab fue una técnica desarrollada por primera vez a fines de la década de 1990 en el MIT Media Lab (laboratorio dentro de la Escuela de Arquitectura y Planificación en el Instituto de Tecnología de Massachusetts fundado en 1985). Está dedicado a los proyectos de investigación en la convergencia del diseño, la multimedia y la tecnología. Su institucionalización ha ganado impulso en Europa desde 2006, con la creación de la red europea de *Living Labs* (European Network of Living Labs o EnoLL, 2015).

Más de 370 *living labs* en cerca de 40 países de todo el mundo son actualmente miembros (Deskmag, 2017). Se trata entonces de un tercer lugar, pero no necesariamente en el sentido material del término, dado que una reflexión en el modo LL no necesita un lugar definido para realizarse (Dubé et al., 2014; Lehmann et al., 2015). Los LL pueden lograr el objetivo determinado convirtiéndose en un facilitador de encuentros entre individuos con conocimientos variados en un espacio, ya sea físico o inmaterial. Esta flexibilidad espacial también ayuda al método a jactarse de los modos de acción más relevantes para servir a la reflexión continua.

Se trata en especial de una forma de pensar que estimula todas las formas de inteligencia presentes en el territorio (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Puede tratarse tanto de conocimiento experto como de conocimiento secular, ya que los intercambios y las combinaciones comunitarias contribuyen a la creatividad al poner en el mismo nivel las contribuciones de cualquier colaborador (Giannetti, Simonov, 2009). La ventaja de solicitar usuarios (expertos o legos) es que estas personas están concernidas por la situación. Pueden proporcionar información más precisa, están más motivados para participar en el enfoque LL (von Hippel, 2005), de modo que se conserven las soluciones apropiadas para su beneficio y, por lo tanto, para mejorar su entorno (Leminen et al., 2015). Estas dos categorías, tienen por lo tanto, un interés en participar en el método e incluso en vivirlo.

El interés de un LL es ofrecer a un proyecto propuestas de solución provenientes de los propios usuarios (Niitano et al., 2006; Kusiak, 2007; Schumacher, Feurstein, 2007 y Schumacher, Niitano, 2008). Los LLs permiten inventar soluciones colectivas, en su mayoría empíricas, que responden a problemáticas territoriales mediante la implementación de prácticas innovadoras (Stahlbrost y Holst, 2012). Estos laboratorios desarrollan una metodología adaptada a cada situación para hacer que las personas quieran colaborar, intercambiar y crear juntas innovaciones que satisfagan las necesidades de los usuarios (Capdevila, 2016; Scaillerez, Tremblay, 2017a y 2017b). El LL actúa entonces como *un lugar de apropiación y experimentación colectiva, una comunidad de pensadores* (Scaillerez, Tremblay, 2017b, p. 9).

El enfoque LL también puede facilitar la participación ciudadana en la reflexión, ya que permite enmarcar a través de un método las iniciativas locales movilizandando los recursos del territorio (Kalle et al., 2015). Un LL actúa sobre la conciencia de pertenencia a este territorio, lo que estimula una mayor consulta (Fu, Lin, 2014). Además, utiliza datos concretos como datos intuitivos que contribuyen a la construcción de la reflexión, ya que cada usuario contribuye a ella, según la naturaleza de su conocimiento, ya sea de usuarios o de expertos.

Los espacios de coworking

Los espacios de trabajo conjunto se crearon sobre el modelo desarrollado en 1983 por Howard Schultz, el creador y director ejecutivo de Starbucks, que quería exportar la tradición del café italiano a Estados Unidos y establecer lugares para facilitar las reuniones (Moriset, 2006). La contribución de la tecnología digital y su implementación durante la década de 2000 ha permitido desarrollar estas iniciativas y crear realmente lugares de intercambio que conducen al trabajo. A mediados de la década de 2000, el movimiento de *coworking* se generalizó en San Francisco en el universo de la Web 2.0 de California y el *software* libre.

El *coworking* es un tipo de organización del trabajo, basado en la gestión de proyectos, que se refiere tanto al intercambio de un espacio de trabajo, como a una forma de trabajo en red de los trabajadores dentro del mismo espacio, impulsando el intercambio en un espacio de trabajo (Fabbri, 2015), que se ha extendido rápidamente en muchos países. Su número crece exponencialmente cada año. En 2017, existían 13.800 espacios en todo el mundo (Deskmag, 2017).

El espacio de *coworking* representa una solución alternativa para trabajar de forma remota, pero sin estar solo en en su domicilio. Está

ubicado entre la oficina y el domicilio (Oldenburg, 2000). El principio consiste en alquilar locales a varios, lo que ayuda a reducir los costos al tiempo que fomenta la creación de redes y el intercambio de conocimientos (Scaillez, Tremblay, 2016b). Se trata de espacios híbridos que ofrecen mejores condiciones de trabajo.

En muchos países industriales e incluso en países emergentes, el *coworking* se ha convertido, en los últimos diez años, en una nueva forma de organizar el trabajo basada en un espacio de trabajo compartido, creado con el objetivo de fomentar los intercambios y la emulación creativa entre *coworkers*, para impulsar la innovación (Brown, 2017). Este fenómeno es también aprehendido como una verdadera revolución en la organización del trabajo.

Aunque estos lugares son utilizados principalmente por trabajadores autónomos, los empleados también pueden usarlos para el teletrabajo. Algunos de estos espacios están agrupados por categoría de intercambios con enlaces de conectividad entre sí (Loechel, Legrenzi, 2013, Murray et al., 2010). Que los creadores de estos lugares deseen establecer una lógica profesional o no, dentro de estos espacios de *coworking* se encuentra una sobrerrepresentación de las siguientes categorías ocupacionales y actividades profesionales (Scaillez, Tremblay, 2016b):

- Nuevas tecnologías y lo digital: programadores, creación y programación de páginas web, desarrolladores web, personas en producción audiovisual, encargados del desarrollo de aplicaciones móviles ...
- Escritura y comunicación: traductores, periodistas, editores, contadores, profesionales de comunicación y marketing, organizadores de eventos ...
- Creación: diseñadores, diseñadores gráficos, infografistas, economistas, arquitectos, especialistas en edición de video ...

También se pueden crear para facilitar la actividad emprendedora, tanto colectiva como innovadora (Fabbri, Charue-Duboc, 2012). El lugar se convierte entonces en una entidad estructurada cuya representación puede tomar la forma de un facilitador (Pierre, Burret, 2014). Organizará reuniones y eventos múltiples a lo largo del año para posibilitar reuniones e intercambios por el bien de la actividad de los *coworkers* (Fabbri, Charue-Duboc, 2016). La presencia de la función de animador (*community manager*) parece ser una de las claves del éxito de algunos de estos lugares. En suma, los espacios de *coworking* también son lugares de vida y de animación, donde las reuniones y eventos se llevan a cabo regularmente para los usuarios de las instalaciones (Scaillez, Tremblay, 2016b). Se trata de un lugar cuyo objetivo es facilitar los intercambios, lo que tiene el efec-

to de estimular la creatividad, la iniciativa y el sentimiento de pertenencia a la misma comunidad (Scaillez, Tremblay, 2016a).

En los países de la OCDE, los espacios de *coworking* son principalmente urbanos, aunque están surgiendo muchos proyectos para llegar a los suburbios y reducir los embotellamientos y, por lo tanto, reducir la emisión de gases de efecto invernadero. Los espacios también están presentes en regiones donde los problemas y los desafíos no son necesariamente los mismos; las actividades profesionales de los *co-workers* se encuentran entonces más diversificadas (Ruyter, Van Loenen, Teeven, 2007; Ruyter, Pelgrim, 2007).

También podemos mencionar algunas iniciativas más recientes de *coworking*, ya que algunos lugares están abiertos primaria o exclusivamente a las mujeres con el fin de promover su espíritu empresarial y así permitir que tengan una carrera profesional continua, sin la necesidad de interrumpirla o reducirla, facilitando el equilibrio trabajo-familia por la frecuentación de los lugares de trabajo. En este mismo orden de ideas, se están desarrollando espacios de *coworking* con niños, ofreciendo una guardería en este espacio en el que los padres trabajan a distancia. Estas iniciativas pueden permitir que las mujeres lideren su proyecto profesional y su vida como madres, pero también permiten a los padres desempeñar un papel de primer plano a la vez que disfrutan de un momento privilegiado con sus hijos, incluido en su lugar de trabajo.

Fab Labs

Los *Fab Labs* designados también como laboratorios de fabricación fueron creados en el Center for Bits and Atoms (CBA) del MIT para permitir que todos puedan convertirse en los principales actores de la fabricación tecnológica, más que en meros espectadores (Gershenfeld, 2005). El primer *Fab Lab* se creó allí en 2001 y de la misma manera que Internet permitió la colaboración web y, de hecho, el desarrollo de herramientas para compartir. El CBA desea hacer de *fab labs* el siguiente paso lógico de la revolución digital, dando a todos la oportunidad de fabricar herramientas digitales. De esta manera, el MIT desea democratizar la fabricación digital. La red de *Fab lab*, también iniciada por el MIT, ha enumerado cerca de 1.000 iniciativas hasta el momento (Deskmag, 2017).

Fab lab es la contracción de “*fabrication laboratory*” o laboratorio de fabricación. Es un lugar destinado a facilitar los encuentros, pero también el intercambio, así como el intercambio de conocimientos y habilidades técnicas de sus usuarios.

Estos espacios de fabricación digital ponen a disposición de todas las personas –de forma gratuita o a un costo menor– sus máquinas y herramientas para lograr la fabricación de un objeto o de innovaciones digitales. Facilitan el aprendizaje por la práctica y compartiendo habilidades (Bosqué, 2015). En un *fab lab*, cualquier persona con una idea puede beneficiarse de un lugar para realizar pruebas (creación de prototipos) y luego crear un objeto físico o digital de forma libre y rápida, porque el lugar le proporciona los medios necesarios (Troxler; Wolf, 2011). En un *fab lab*, la cooperación puede permitir, por ejemplo, la creación de máquinas de control numérico, como una impresora 3 D (Fastermann, 2014; Allen, 2016; Fleischmann et al., 2016).

Una nueva tipología de terceros lugares

Capdevila (2015, 2016) fue el primer autor en aportar una propuesta real de tipología de estos nuevos espacios clasificándolos según su modo de gobernanza, o de su actividad respectiva de aprovechamiento o exploración, o incluso según los modos de innovación y motivación para la participación. Sin embargo, nuestro análisis sobre este estado del conocimiento nos permite aportar algunos detalles sobre estos espacios y proponer una tipología orientada concretamente a los actores que utilizan estos terceros lugares (Scaillez, Tremblay, 2017b).

Fab Labs son laboratorios comunitarios propicios para el intercambio de conocimientos y recursos de diversas personas de un campo profesional en particular, como la web, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pero también de las artes y ciencias, por ejemplo (Bosqué, 2015).

Living lab también es un lugar de encuentro e intercambio con el objetivo principal de desarrollar un proyecto innovador en común (Dubé et al., 2014). Se corresponde más con un enfoque metodológico. Parece enfocar su pensamiento no en las competencias de sus miembros, sino más en las necesidades de aquellos a quienes sirven ya que los proyectos son llevados por los mismos usuarios (Lehmann et al., 2015).

Los espacios de *coworking* abordan la filosofía de los lugares anteriores mediante el enfoque colaborativo y los intercambios deseados por los miembros (los *co-workers*); por el contrario, esta emulación de grupo y el intercambio de conocimiento son esperados sin constituirse en una obligación (Scaillez, Tremblay, 2016b). Los *co-workers* pueden trabajar juntos en proyectos, pero si no lo hacen, los espacios pueden seguir existiendo y tener legitimidad. Del mismo modo, algunos proyectos pueden

verse tentados a fracasar, sin que esto signifique el fin de la vida del espacio, ya que no hay obligación de resultado (Scaillerez, Tremblay, 2016a).

En síntesis, sería posible categorizar estos terceros lugares por los actores que los componen:

- *Living lab* como un lugar de apropiación y experimentación colectiva, una comunidad de pensadores;
- *Fab lab* como lugar de establecimiento de experimentos e intercambio de prácticas entre fabricantes;
- Espacios de *coworking*, como lugar de compartir y de intercambio, una comunidad de trabajo en red.

2.3. El impacto de los terceros lugares en los territorios

Varios estudios sobre terceros lugares abordan el tema de su impacto en los territorios concernidos (Moriset, 2011; Smits, 2015). La presencia de terceros lugares puede expandir el acceso equitativo a las tecnologías de la información y las comunicaciones, fomentar la alfabetización digital y la participación, permitir la explotación de nuevas oportunidades (Vidal, 2015) y reducir brecha digital (Moriset, 2011). Por lo tanto, el deseo de reducir los tiempos de trayecto y acercar el trabajo a los trabajadores (Foth 2016; Poslad et al., 2015) contribuye a la justificación de la presencia de terceros lugares en un territorio determinado, particularmente si se encuentra muy urbanizado –lo que hace que los tiempos de viaje sean más largos– o se trata de un territorio rural –aumentando la distancia domicilio– trabajo–.

La literatura sobre el tema tiende a resaltar el hecho de que los terceros lugares participan en la revitalización territorial de las áreas rurales (Huyghe, 2015) y algunos sectores urbanos en declive económico (Liefoghe, 2016) al facilitar la inserción de la juventud, mejorando las condiciones de vida, relanzando la actividad laboral y haciendo que el territorio sea atractivo (Lafontaine et al., 2013).

Sin embargo, dado el impacto potencial de las nuevas tecnologías en la población en todos los aspectos de sus vidas (Moriset, 2011; Vidal, 2015), las instituciones y los gobiernos deben realizar cambios para respaldar estas prácticas. Las autoridades locales (Liefoghe, 2015) también desean facilitar su implementación para permitir que estas nuevas formas de organización participen en la prosperidad de algunos territorios en declive económico y demográfico. Por otra parte con respecto a los actores de estos territorios, los textos muestran disparidades entre las ciudades y el campo en el emplazamiento de terceros lugares

(Huyghe, 2015) y hacen hincapié en la falta de red (Huyghe, 2015; Lafontaine et al., 2013).

La literatura inventariada permite identificar ciertos campos de análisis en el curso de la reflexión. Algunos autores intentan demostrar la necesidad de desarrollar una red territorial coherente que responda a las necesidades reales (Beaume, Susplugas, 2010). Esto evitaría establecer demasiados terceros lugares en ciertas áreas como las grandes ciudades y permitiría posicionarse más en áreas donde hay pocas (Huyghe, 2015) en comparación con las expectativas de los trabajadores y los empleadores como en áreas muy alejadas, pero también en pequeñas ciudades y suburbios de grandes ciudades.

2.4. Evaluación a posteriori de los resultados obtenidos por los terceros lugares

Para garantizar el buen funcionamiento de estos terceros lugares, es importante sondear regularmente los principales interesados —creadores, usuarios, habitantes de los territorios concernidos—, pero también los actores institucionales en términos de los resultados obtenidos o incluso esperados y en cuanto a sus recomendaciones para mejorar la situación —elaborar revisiones periódicas de lo que funciona bien, parcialmente o no—.

Los procesos de evaluación son por lo tanto deseables; deberían ser evaluadas todas las acciones y resultados obtenidos por estos terceros lugares, por ejemplo, un renovado dinamismo económico entre los empresarios, y destacar sus éxitos, pero también los fracasos.

Esto podría contribuir a crear conciencia sobre el interés de dichos lugares e identificar buenas prácticas que también podrían servir como modelos inspiradores para los empresarios, pero también para otros terceros lugares o lugares futuros a punto de crearse. En el nuevo contexto económico, estos terceros lugares contribuyen a una evolución de las prácticas profesionales en términos de conocimiento, competencias, prácticas y gestión.

Conclusión

Los terceros lugares parecen ser una de las soluciones promisorias adaptada a las nuevas formas de trabajo, en los territorios en los que se ubican estos lugares y dispositivos. Los lugares de trabajo han evolucionado constantemente a través de las épocas, y los terceros lugares ahora

tienen su parte de iniciativas originales. Estos nuevos enfoques invitan a hacer trabajar juntas a personas de diferentes horizontes que se reúnen en torno a prácticas, objetivos y valores compartidos. Los jóvenes empresarios también pueden encontrar una ventaja en la creación de estos lugares porque ya no tienen la misma relación con el trabajo, y especialmente con el lugar de trabajo; pueden cumplir sus misiones en una oficina, pero también en su domicilio o en espacios públicos con una conexión gratuita ya sean áreas recreativas (como Starbucks ...) o en lugares dedicados al trabajo (terceros lugares o trabajo a domicilio). Ya no es necesario dedicar un solo espacio al trabajo. Los terceros lugares podrían, por lo tanto, traer avances significativos a la actividad empresarial.

Desde 2012, la investigación realizada en la comunidad científica ha crecido en forma considerable, al igual que el número de tesis de doctorado sobre estos temas (30 tesis más entre 2012 y 2017). Este nuevo entusiasmo muestra que los terceros lugares merecen atención especial porque pueden proporcionar respuestas específicas a ciertos desafíos sociales y económicos. Sin embargo, la implementación de estas nuevas formas de trabajo colaborativo puede conducir a una serie de riesgos y plantea nuevos interrogantes que aún no han encontrado sus soluciones.

La literatura sobre los terceros lugares aún no aborda suficientemente ciertos temas esenciales para su comprensión, como los estudios sobre sus creadores, sus usuarios o incluso los resultados de su actividad en el empleo, la actividad económica, la ecología o la dinámica del territorio que los alberga, por ejemplo.

Del mismo modo, parecería que la gobernanza de estos dispositivos a veces presenta algunas dificultades. Si algunas personas detrás de estas iniciativas las ven como un modo más democrático de acceso a diversas tecnologías, intercambio de conocimiento y lugares de trabajo, las tensiones a veces puede ocurrir entre los usuarios y cuestionar los beneficios asociados a su democratización. La comunicación sobre la existencia y el impacto de estos terceros lugares resulta esencial en términos de desarrollo territorial, aunque este tema no está muy presente en la literatura. Sería entonces interesante desarrollar instancias de concertación, aunque sin crear demasiado, para no correr el riesgo de perder la coherencia de la acción y la comprensión por parte del público de su función y utilidad (Bourdeau-Lepage *et al.*, 2015).

También podemos observar la presencia de numerosas investigaciones que se refieren a un solo campo disciplinario y que tratan con la presencia de un tercer lugar en una localidad en particular, como una región o una ciudad. Pero finalmente, existen pocos estudios más amplios

sobre estos temas como los estudios multidisciplinarios o comparativos (comparaciones de prácticas entre varios países, entre regiones, entre terceros lugares).

Del mismo modo, se desarrollan los estudios relativos a las relaciones que unen los terceros lugares con la innovación y el empresariado, pero la investigación sobre el tema aún está en su inicio, lo que por el momento hace que sea difícil deducir resultados significativos con respecto al impacto de estos dispositivos en estos dos ámbitos. Sin embargo, podemos citar algunos estudios que vinculan los espacios de *coworking* y empresarios innovadores (Fabbri, Charue-Duboc, 2013), o inscriben estos mismos lugares en un contexto de innovación abierta (Fabbri, Charue-Duboc, 2016), destacando también la importancia del animador (Pierre, Burret, 2014).

Los terceros lugares también pueden suscitar algunos riesgos. Por lo tanto, facilitando el *Do It Yourself* (Kuznetsov et al., 2010; Rognoli et al., 2015; Tanenbaum et al., 2013) y el *Make almost anything* (Gershenfeld, 2005), estos espacios podrían contribuir finalmente a una uberización de saberes y conocimiento. Se trataría entonces de una negación de las competencias adquiridas por algunos en beneficio de un conocimiento pseudo-universal. La oportunidad que ofrecen estos lugares (especialmente *fab labs*) para realizar o construir por uno mismo tales o cuales bienes como por ejemplo impresora 3D, herramientas de bricolaje, mecánica, artículos de carpintería etc. (Devendorf et al., 2016) podría contribuir a una pérdida de niveles de tecnicismo (conocimiento técnico y artesanía de punta) y de competencias reales de profesionales en beneficio de una generalización de creaciones de aficionados. Se podría temer un efecto de descualificación de los actores que utilizan estos lugares y sus dispositivos, pero también de los riesgos de lesiones o salud con instrumentos no regulados. Probablemente resulte necesario regular estas nuevas formas de actividad que emanan de lo digital o al menos de los productos que de ella derivan.

Esta nueva economía guiada por los avances tecnológicos y los terceros lugares podrán así entrañar ciertos desvíos como incrementar o incluso crear nuevos riesgos profesionales o degradar las condiciones de trabajo facilitando la penetración del trabajo en todas las esferas de la vida del usuario de estos lugares o incluso reducir su capacidad para desconectarse a voluntad. Estos excesos irían en contra de las razones principales por las cuales se crearon los terceros lugares. Por el momento la literatura gris (informes ministeriales, jurisprudencia, textos legales) sigue sin desarrollarse en estos nuevos temas (Scaillez, Tremblay, 2016c).

Sin embargo, esto podrían revestir mayor importancia en los próximos años, dada la multiplicación de estos lugares en todo el mundo. Parecería importante por consiguiente continuar realizando investigaciones en estas nuevas avenidas.

Referencias

- Aguilera, A. (2008). Business travel and mobile workers, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 42, n°8, pp. 1109-1116.
- Allen, J. (2016). *Start-up Manufacturing: 3D Printing, Fab Labs, Hackerspaces*, Shapeways Magazine.
- Beaume, R., Susplugas V. (2010). Les plate-formes d'innovation: des facteurs de compétitivité des territoires, *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Août, Vol. 3, pp. 65-69.
- Bergvall-Kåreborn B., Ihlström Eriksson C., Ståhlbröst A. y Svensson J. (2009). *A milieu for innovation – defining Living Lab*, paper presented at the 2nd ISPIM Innovation Symposium, New York, NY.
- Berhault, G. (2010). Les technologies de l'information au service du développement durable des territoires. *Revue française d'administration publique*, Vol. 134, pp. 385-394.
- Boisvert, B. (2005). *L'ABC de la simplicité volontaire*, Montréal, Éditions Écosociété.
- Bosqué, C. (2015). *Enquête au cœur des FabLabs, hackerspaces, makerspaces. Le dessin comme outil d'observation*, Techniques&Culture, n°64, Essais de bricolage. Ethnologie de l'art et du design contemporains, pp. 168-185.
- Botsman R., Rogers R. (2010). *What's Mine is Yours: The rise of collaborative consumption*, Harper Business.
- Bourdeau-Lepage L., Gollain V., Frijia R., (2015). *AttrActivité et compétitivité des territoires*, Paris, Théories et Pratiques, CNER.
- Brown J. (2017). Curating the “third place”? Coworking and the mediation of creativity, *Geoforum*, 82, 112-126.
- Capdevila I. (2015). Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation, *Innovations*, Vol. 48, pp. 87-105.
- Capdevila I. (2016). Une typologie d'espaces ouverts d'innovation basée sur les différents modes d'innovation et motivations à la participation, *Gestion 2000*, n°4, Vol. 33, pp. 93-115.
- Deskmag. (2017). Final results of the global coworking survey in charts.
- Devendorf L., De Kosnik A., Mattingly K. y Ryokai K. (2016). Probing the Potential of Post-Anthropocentric 3D Printing, *Proceedings of the 2016 ACM Conference on Designing Interactive Systems*, ACM, pp. 170-181.

Dubé P., Sarrailh J., Billebaud C., Grillet C., Zingraff V., y Kostecki I. (2014). *Le livre Blanc des Living Labs*, Montréal, Umvelt Service Design.

ENoLL. (2015). Citizen Driver Innovation. A guidebook for city mayors and public administrators, The World Bank and the European Network of Living Labs.

Fabbri J., Charue-Duboc F. (2012). The role of material space in coworking spaces hosting entrepreneurs: the case of the Beehives in Paris, *2nd Organizations, Artifacts and Practices Workshop*.

Fabbri, J. (2015). *Les espaces de coworking pour entrepreneurs. Nouveaux espaces de travail et dynamiques interorganisationnelles collaboratives*. Thèse en Ecole polytechnique, Palaiseau, 454p.

Fabbri J., Charue-Duboc F. (2016). Les espaces de coworking: nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte? *Revue française de gestion*, Vol. 254, pp. 163-180.

Fastermann P. (2014). FabLabs – wie sich in offenen Werkstätten weitere Möglichkeiten erschließen, *3D-Drucken*, Springer Berlin Heidelberg, pp. 57-59.

Felson M., Spaeth J., (1978). *Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach*, American Behavioral Scientist.

Fleischmann K., Hielscher S., Merritt T., (2016). Making things in Fab Labs: a case study on sustainability and co-creation, *Digital Creativity*, Vol. 27, n°2, pp. 113-131.

Foth M., Forlano L., Bilandzic M., (2016). The City is My Office: Mapping New Work Practices in the Smart City. *Handbuch Soziale Praktiken und Digitale Alltagswelten*.

Fu Z., Lin X., (2014). Building the co-design and making platform to support participatory research and development for smart city, *International Conference on Cross-Cultural Design*, Springer, pp. 609–620.

Gaglio G., Lauriol J., (2011). *L'économie de la fonctionnalité: une voie nouvelle vers un développement durable?* Paris, Octarès.

Geldron A. (2013). L'obsolescence programmée est-elle une stratégie répandue? *Pour la Science*, n°425.

Gershenfeld N. (2005). *FAB: The Coming Revolution on Your Desktop – From Personal Computers to Personal Fabrication*, New York, Basic Books.

Giannetti M., Simonov A. (2009.) Social interactions and entrepreneurial activity, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 18, pp. 665-709.

Guenoud P., Moeckli A. (2010). Les tiers-lieux, espaces d'émergences et de créativité, *Revue Économique et Sociale*, no 2, pp. 1-9.

- Hippel von E. (2005). *Democratizing innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Huyghe M. (2015). *Habiter les territoires ruraux. Comprendre les dynamiques spatiales et sociales à l'œuvre, évaluer les perspectives d'évolution des pratiques de mobilité des ménages*, Thèse soutenue à Tours, le 16 novembre 2015.
- Jebli F, Tremblay D.-G. (2015a). La qualité de vie au travail au Québec: enjeux, attentes et réalités organisationnelles. *Revue des conditions de travail*, Vol. 1, n°3, Paris, Agence nationale pour les conditions de travail.
- Jebli F, Tremblay D.-G. (2015b). Responsabilité sociale d'entreprise orientée sur la qualité de l'emploi: vers une nouvelle éthique en management? in M. Brasseur (dir.) *L'éthique et l'entreprise*, Paris: L'Harmattan.
- Kalle K., Hirvonen-Kantola S., Ahokangas P., Iivari M., Heikkilä M. y Hentilä H.-L. (2015). 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization Urban Development Practices as Anticipatory Action Learning: Case Arctic Smart City Living Laboratory. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 21, pp. 337-345.
- Kusiak A. (2007). Innovation: The Living Laboratory Perspective, *Computer-Aided Design & Applications*, Vol. 4, n°6, The University of Iowa, pp. 863-876.
- Kuznetsov S., Paulos E., (2010). *Rise of the expert amateur: DIY projects, communities, and cultures*, ACM Press.
- Lafontaine D., Lagacée M., Boire F.P. (2013). *Des laboratoires du vivants pour des territoires innovants: synthèse des travaux*, Montréal, Cefrio.
- Le Moigne R. (2014). *L'Économie circulaire*, Fonction de l'entreprise, Paris: Dunod.
- Lehmann V., Frangioni M., Dubé P., (2015). Living Lab as knowledge system: an actual approach for managing urban service projects? *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, n°5, pp.1087 – 1107.
- Leminem S., Turunen T., Westerlund M. (2015). *The Grey Areas Between Open and Closed in Innovation Networks*, *Technology Innovation Management Review*, Vol. 5, n°11, pp. 5-14.
- Liefoghe C. (dir.) (2015). *L'économie créative et ses territoires. Enjeux et débats*, Rennes: Presses universitaires de Rennes, 246 p.
- Liefoghe C. (2016). Tiers-lieux, coworking spaces et fab labs: nouveaux lieux, nouveaux liens et construction de communautés de connaissance créatives, in C Liefoghe, *Lille, métropole créative? Nouveaux liens, nouveaux lieux, nouveaux territoires*, Lille, Presses universitaires du Septentrion, pp. 183-221.
- Loechel A., Legrenzi C., (2013). *Les Villes Numériques*, Best Practices Research.

Moriset B. (2006). Inventer les nouveaux lieux de la ville créative: les espaces de coworking, *Territoire en mouvement, Revue de géographie et aménagement*, pp. 4-5.

Moriset B. (2011). *Tiers-lieux de travail et nouvelles territorialités de l'économie numérique: les espaces de coworking*, Spatialité et modernité: lieux et territoires, set-cnrs.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). *The Open Book of social innovation*, Dossier spécial The Young Foundation.

McDonough W. Braungart M. (2011). *Cradle to Cradle. Créer et recycler à l'infini*, Éditions Alternatives.

Niitano V.-P., Kulkki S., Eriksson M. y Hribernik K.A. (2006). *State-of-the-Art and Good Practice in the Field of Living Labs*, Proceedings of the 12th International Conference on Concurrent Enterprising: Innovative Products and Services through Collaborative Networks, Milan, Italie, pp. 349-357.

Oldenburg R. (1989). *The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts and how they get you through the day*, NY, Paragon House.

Oldenburg R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*, NY, Marlowe.

Oldenburg R. (2000). *Celebrating the Third Place: Inspiring Stories about the Great Good Places at the Heart of Our Communities*, New York, Marlowe.

Paris T., Lè P. L. (2016). Industries de création et territoires, une relation spécifique? *Réseaux*, (196), 49-80.

Petticrew M., Roberts H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences. A Practical Guide*, Blackwell Publishing.

Pierre X., Burret A. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs: l'animation de réseaux de pairs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 13, n°1, pp. 51-73.

Poslad S., Athen M., Zhenchen W. y Haibo M. (2015). Using a Smart City to Incentivise and Target Shifts in Mobility Behaviour--Is It a Piece of Pie? *Sensors (14248220)*, Vol. 15, n°6, pp. 13069-13096.

Radjou N., Prabhu J. (2015). *L'innovation frugale. Comment faire mieux avec moins?* Paris, éditions Diateino.

Rifkin J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*, Palgrave Macmillan.

- Rognoli V., Bianchini M., Maffei S., Karana E. (2015). DIY materials. *Materials & Design*, 86, 692-702.
- Ruyter B. de, Van Loenen E., Teeven V. (2007). User Centered Research in ExperienceLab”, *European Conference, 2007, Darmstadt, Allemagne, 7-10 novembre 2007* (LNCS volume 4794, printemps).
- Ruyter B. (de), Pelgrim E. (2007). Ambient Assisted Living Research in CareLab, *ACM Interactions*, Vol. 14, n°4, juillet-août.
- Schumacher J. Feurstein K. (2007). *Living Labs – A New Multi-Stakeholder Approach to User Integration*, Presented at the 3rd International Conference on Interoperability of Enterprise Systems and Applications (I-ESA'07), Funchal, Madeira, Portugal.
- Schumacher J., Niitano V.P. (2008). *Living Labs: A new approach for Human Centric Regional Innovation*, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin, p. 179.
- Scaillerez A., Tremblay D-G. (2016a). Co-working: une nouvelle tendance qui favorise la flexibilité du travail, Volet économie, *Revue État du Québec*, p. 215-218.
- Scaillerez A., Tremblay D-G. (2016b). Les espaces de co-working, les avantages du partage, *Revue Gestion de HEC Montréal*, numéro d'été 2016, Vol. 41, n°2, pp. 90-92.
- Scaillerez A., Tremblay D-G. (2016c). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail: analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain, *ROR (Revue des Organisations Responsables)*, mai-juin 2016, pp. 21-31.
- Scaillerez, A. et D.-G. Tremblay (2017a). L'activité des Living Labs en faveur du renouvellement des modèles de développement des territoires québécois, *Revue Canadienne des Sciences Régionales (RCSR), Living Labs, innovation sociale et territoire*, vol. 40, no 1, p. 81-86, URL: <http://www.cjrs-rcsr.org/V40/cjrsrcsr40-1-9Scaillerez-tremblay.pdf> (page consultée le 2 avril 2018).
- Scaillerez A. et D.-G. Tremblay, (2017b). Coworking, fab labs et living labs, État des connaissances sur les tiers-lieux, *Territoire en mouvement; Revue de géographie et aménagement*, vol. 34, p. 1-17.
- Sempels C., Hoffmann, J. (2012). Les business models du futur: créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées, *Pearson Education*, février.
- Smits M. (2015). *Les tiers-lieux sont-ils reproductibles à grande échelle? Étude de la viabilité de l'intégration de ces espaces dans un processus d'aménagement formalisé*, Projet de fin d'étude, ENPC, 61 p.

Stahlbrost A., Holst M. (2012). *The Living Lab Methodology Handbook*. Luleå: Luleå University of Technology, Social Informatics, Centre of Distance-spanning Technology.

Suire R. (2013). Innovation, espaces de co-working et tiers-lieux: entre conformisme et créativité, Working paper, Université Rennes I – CREM – CNRS – IDEC.

Tanenbaum J. G., Williams A. M., Desjardins A. y Tanenbaum K. (2013). *Democratizing technology: pleasure, utility and expressiveness in DIY and maker practice*, ACM Press.

Tremblay D.-G. (2015). *Precarious Work and the Labour Market*. In Dennis Raphael, 2016, 3rd edition, forthcoming), *Social Determinants of Health. Canadian perspectives*. Toronto: CSPI Press.

Troxler P., Wolf P., (2010). *Bending the Rules: The Fab Lab Innovation Ecology*, Chicago, University of Chicago Press.

Vak D., Hwang K, Faulks A., Jung Y.-S., Clark N., Kim D.-Y. y Watkins S.E. (2015). 3D Printer Based Slot-Die Coater as a Lab-to-Fab Translation Tool for Solution-Processed Solar Cells. *Advanced Energy Materials*, Vol. 5, n°4.

Van Niel J. (2015). Économie de fonctionnalité, in D.Bourg, A. Papaux, *Dictionnaire de la pensée écologique*, Presses universitaires de France.

Vidal P. (2015). Tracer sa route, en toute intransparence numérique? Avant-propos. *Netcom. Réseaux, communication et territoires*, Vol. 29, n°1, pp. 5–12.

De la PYME emprendedora a la PYME profesional. Un estudio de caso

Marcelo Papir¹

Resumen

En el artículo se analiza el proceso de cambio y profesionalización de la gestión de una PYME localizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A partir de la trayectoria del propietario y de los integrantes de una empresa dedicada a la fabricación de artículos de marroquinería, se caracteriza la particularidad de un proceso que tuvo lugar entre los años 2003 y 2006. En la primera sección se define la profesionalización de una PYME, para identificar en la segunda sección las dimensiones utilizadas como indicadores de la transformación. En la tercera sección se mencionan las referencias que permiten comprender la lógica subyacente a los procesos de cambio y profesionalización de la gestión, para poner en evidencia los aspectos más destacados. El análisis de caso da cuenta del resultado de una intervención y refleja las perspectivas expresadas por los actores intervinientes en el proceso.

Palabras clave: PYME, management de PYME, procesos de cambio, profesionalización de PYMES.

From Entrepreneurial to Professional Management in an SME. Case Study

Abstract

In this article, we analyze the change and professionalization process taking place in the management of an SME located in the city of Buenos Aires, Argentina. Based on the trajectory of the owner and the members of a leather manufacturing company, the distinctive features of a process that took place between 2003 and 2006 are considered. In the first section, we define professionalization of an SME, in order to identify in the second section the dimensions used as indicators of the transformation. In the third section, we mention the references that enable us to understand the underlying logic of the processes of change and management professionalization, to show the most prominent aspects. The case analysis reports on the results of the intervention, and reflects the perspectives expressed by the actors who were part of the process.

Keywords: SMEs, SME management, change processes, SME professionalization.

Fecha de recepción: 05/01/2018 – Fecha de aceptación: 16/03/2018

¹ Magister en Estudios Organizacionales, Universidad Nacional de General Sarmiento.

E-mail: marcelo@actibiz.com.ar

Introducción

Es ampliamente reconocido el rol de las PYMES² en las economías y su impacto en el entramado socio-productivo de los países (Julien, 1997; Kantis, 1998; Bauer, 1995; Torrès, 2007). Esto se basa tanto en su participación en la generación de riqueza como en el empleo que originan. Así, en Argentina en 2014, estaban registradas 82.385 empresas de entre 10 y 200 ocupados con 2.791.350 de puestos de trabajo que representaban el 14% del total de las firmas registradas y el 43% de la ocupación total del país (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2015). Por su parte, las PYMES industriales de entre 10 y 50 ocupados que constituían el 80% de las empresas de la industria y explicaban el 55% del empleo en el segmento, están relativamente más vinculadas al consumo final/venta al público (Fundación Observatorio PYME, 2017).

No obstante la relevancia de estas empresas es significativo que, hasta la década de 1960 hayan sido analizadas, casi en forma exclusiva, a la luz de la teoría desarrollada para las grandes empresas desconociéndose que se trata de organizaciones que manifiestan un perfil cualitativamente diferente. Al respecto se ha sostenido que “la mayoría de las representaciones que estructuran el discurso sobre la empresa, en última instancia, aún siendo discursos científicos fueron forjados a partir de análisis sobre el funcionamiento de las grandes empresas” (Bauer, 1995, p. 221). Desde esta perspectiva, la necesidad de profundizar la comprensión de estas organizaciones condujo en los últimos treinta años a que los estudiosos de la gestión multiplicasen los estudios particulares sobre PYMES aportando evidencia acerca de su especificidad y los requerimientos en este campo (Julien, 1993; Julien *et al.*, 1999; Torrès, 1997).

Con respecto al concepto de pequeña y mediana empresa, estructurado en torno a los interrogantes sobre el tamaño y su medición, así como sobre la frontera entre grandes y pequeñas empresas se destacan dos corrientes claramente contrapuestas: la que considera que el efecto tamaño es universal y aquella que lo destaca como contingente.

Quienes entendían a las PYMES en cuanto a su especificidad (corriente de mediados de los años 1970) dejaron de considerarlas como modelos reducidos de grandes empresa para comenzar a definir sus características específicas. En esa instancia se produjo un significativo avance, ya que al pasar de un objeto relativo a uno específico, se pudo superar la necesidad de descubrirlo y se llegó a definirlo como nuevo objeto de investigación (Torrès, 1997).

² Se adopta como criterio para definirla es el de entre 10 y 200 ocupados.

Por su parte la corriente de la diversidad (1975-1985), contraponiendo las PYMES a las grandes empresas, indicó que podían ser consideradas un grupo homogéneo, aunque al efectuar un análisis del conjunto apreció claramente que se trataba de un grupo sumamente heterogéneo. A fin de reconocer esa diversidad la corriente refirió a PYME-campo, destacando el equívoco de las generalizaciones para referirse a estas empresas y subrayando la necesidad de contemplar el contexto específico. Así, la identificación de los factores de contingencia que afectan la naturaleza de la organización cobró suma importancia a partir de los estudios de esta corriente (Torrès, 1997).

Para dar cuenta a la vez de la singularidad y diversidad de las PYME, la corriente de la síntesis (mediados de los años 80) consideró que el concepto-PYME es modulable y por ende sostuvo que estas organizaciones pueden ser más o menos específicas. Dicho de otro modo, si bien se reconocen ciertas características propias, no se le otorga a las mismas un carácter estricto sino flexible. El avance de esta corriente equivale a la síntesis “especificidad/diversidad” con la consiguiente ventaja de integrar la diversidad de la PYME, mientras se mantiene intacta su especificidad y la naturaleza del objeto de investigación.

El interés por estudiar los procesos de profesionalización de estas empresas nos lleva a destacar la necesidad de abordarlos a través del análisis de la trayectoria y dinámica de los cambios, a fin de comprender y caracterizar sus particularidades. Optamos por la metodología del estudio de caso por considerarla apropiada para responder a los interrogantes acerca de cómo y por qué se desarrolló un proceso de cambio y profesionalización. El estudio de caso se focalizó en una PYME que ocupa catorce empleados y tiene por clientes a pequeños comercios barriales y su propio personal. Los criterios para la selección de los entrevistados tomaron en cuenta la capacidad de decisión y el grado de participación en el proceso de profesionalización del empresario/gerente y los empleados. Así fueron entrevistados el encargado comercial, la encargada de administración, el encargado de logística, el responsable de administración y el responsable comercial. La diversidad de los roles, la heterogeneidad de las funciones y los niveles de responsabilidad, así como su trayectoria y experiencia en la empresa, permitieron conocer diversas perspectivas sobre el proceso de cambio y profesionalización desarrollado. Se utilizó como instrumento de recolección de datos primarios la entrevista en profundidad y como fuentes secundarias el material brindado por el empresario (diagnóstico organizacional, manual de puestos y de perfiles, material utilizado en capacitaciones).

I. Características de las PYMES y su profesionalización

En este análisis se recuperan las contribuciones de Julien (1990, 1998)³ y Torrès (2007) sobre las empresas PYME. El primer autor partió del tamaño pequeño como aspecto clave para caracterizar a dichas empresas y especificó una serie de rasgos adicionales, entre los que mencionó el *management* centralizado (personalización de la gestión), un nivel bajo de especialización del trabajo, estrategias definidas a través de la intuición y enfocadas al corto plazo, un sistema de información (interno y externo) simple e informal y, por último, su orientación al mercado local.

Sin embargo, el análisis de Torrès (2004, 2005, 2006) permite comenzar a pensar en términos dinámicos. Los desarrollos del autor, que consideramos alternativos a la generalidad de los trabajos teóricos sobre PYMES, posibilitan desplazarse de una postura meramente descriptiva y avanzar, tal como él mismo lo propone, hacia una posición explicativa del *management* de estas empresas que considera determinado por el factor de la proximidad (Torrès, 2004a). Su visión, sostiene que el empresario, a través del factor “cercanía”, va fijando las características y distinciones del estilo del *management* que aplica, por una proximidad espacial, jerárquica, funcional, temporal y del sistema de información.

En este artículo nos enfocamos en el proceso de desarrollo de una PYME, designado como proceso de profesionalización, considerando que supone la modificación de ciertas variables en el desempeño empresarial que se traducen en un impacto organizacional significativo. Al respecto, la profesionalización de las PYMES se convierte en un vehículo esencial y necesario para su fortalecimiento y por ende, se constituye en una herramienta fundamental para facilitar el crecimiento ordenado, reducir la vulnerabilidad o amortiguar el impacto de eventuales crisis.

Este proceso de profesionalización se inscribe en el contexto particular de la PYME unipersonal, donde la figura del fundador tiene un lugar central en la dirección y el liderazgo de la empresa. Sobresale el rol desempeñado por el propietario o propietarios en la delimitación de las relaciones interpersonales así como en la dinámica del trabajo que domina en la organización; el ejercicio de la conducción a través de la dirección directa; las relaciones interpersonales extremadamente personalizadas, sin distinción alguna entre la persona y el rol desempeñado, y la cohesión que se logra más por el ejercicio del fuerte liderazgo que por la

³ Se considera la definición adoptada por este autor, dado que es uno de los más citados y un referente ineludible en la investigación sobre Pyme.

integración y coordinación de las funciones. En conjunto, estos aspectos configuran el “factor de mutuo reconocimiento” (Schlemenson, 2013).

En este aspecto, Brojt (2010) sostiene que la profesionalización de una PYME implica que la empresa, en primer lugar, registra un proceso interno que le permite adoptar y adaptar permanentemente un plan de negocios sustentable en el tiempo y en segundo lugar, que éste no debe depender para su ejecución de la participación operativa casi excluyente de su/s propietario/s.

Los aportes precedentes permiten conceptualizar la profesionalización de las PYMES como el proceso que contempla la transición de la etapa fundacional a la etapa profesional de desarrollo de la empresa.

Desde esta perspectiva tomaremos en consideración las distintas dimensiones que intervienen en la configuración de la fase emprendedora y la fase profesional para dar cuenta de los cambios más significativos en el curso del proceso analizado.

La primera dimensión refiere a la perspectiva estratégica del empresario (Brojt, 2010; Schlemenson, 2013) y refleja el paso de una óptica enfocada en los aspectos operativos y de corto plazo, característica de la fase emprendedora, al desarrollo de una perspectiva de mediano y largo plazo propia de la fase profesional (Tabla 1).

Tabla 1. Perspectiva empresarial

	Fase emprendedora	Fase profesional
Perspectiva estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocada en aspectos operativos y de corto plazo. - Estrategia implícita y muy flexible, basada en la reacción y raramente en la anticipación. - El proyecto de empresa suele responder a los intereses y características personales. - Poco apego a la planificación formal y la definición y explicitación de planes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una mirada de mediano y largo plazo. - Explicitación del proyecto de la empresa para que pueda ser comprendido entre quienes serán responsables directos de su ejecución. - Consideración y explicitación de los tiempos necesarios para la ejecución de proyecto global y por áreas funcionales.

Fuente: Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010); Torrès (2004a, 2005); Julien y Marchesnay (1988)

La segunda dimensión toma en cuenta la estructura organizacional (Schlemenson, 2013; Brojt, 2010) para establecer la diferenciación entre el estadio emprendedor, basado en un modelo orgánico que percibe toda

adopción de una estructura formal como un factor de rigidez, y aquel en que la estructura comienza a formalizarse para diferenciar progresivamente instancias y niveles jerárquicos (Tabla 2).

Tabla 2. Estructura organizacional

	Fase emprendedora	Fase profesional
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura tipo estrella, concentración de responsabilidades en la persona del propietario. - Proximidad entre propietario y empleados. Importancia de las relaciones más que de los aspectos organizacionales. - Escasa diferenciación de los puestos de trabajo, superposición de tareas y desdibujamiento de responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalización de la estructura con diferenciación de distintas instancias de gobierno. - Definición y emergencia de nuevos estratos jerárquicos con la responsabilidad de la conducción operativa. - Definición de roles y puestos de trabajo, con explicitación de funciones y responsabilidades.

Fuente: Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2004b, 2005)

En este ámbito cabe destacar que el modelo organizacional de una PYME parece ser precisamente refractario a los procedimientos, los métodos de control y la estandarización.

Una tercera dimensión focaliza el desarrollo de nuevos roles organizacionales con la consecuente necesidad de favorecer nuevas actitudes y desarrollar aptitudes extensivas a todos los integrantes de la empresa. El paso de un liderazgo carismático a un rol más profesional posibilita la necesaria adecuación a la estructura requerida para sustentar y facilitar el cambio estratégico definido (Tabla 3).

Tabla 3. Desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes

	Fase emprendedora	Fase profesional
Nuevos roles	<ul style="list-style-type: none"> - El propietario ejerce un liderazgo carismático y usualmente paternalista. - Escasa atención a la evaluación y el desarrollo de la carrera de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicio del rol gerencial del propietario. - Integración de aspectos de negocios y organizacionales - Tiempo para el desarrollo de habilidades en la gestión de las personas. - Descripción y análisis de puestos.

Fuente. Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2004b, 2006)

La dimensión relativa a la dinámica organizacional (Tabla 4) toma en cuenta el paso de un sistema sostenido por el empresario fundador, a un proyecto explícito y una estructura formal como contexto que permite el desarrollo de vínculos intersubjetivos (influencias recíprocas). En este ámbito se delinea una capacidad organizacional que refleja una acción y un desempeño orientados progresivamente a la búsqueda de respuestas efectivas, con potencialidad para conformar patrones de acciones habituales y recurrentes, como una de las bases sobre las que se construyen las capacidades (Nelson y Winter, 1982; Winter, 2000).

Tabla 4. Dinámica organizacional

	Fase emprendedora	Fase profesional
Dinámica organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Guiada por la capacidad e impronta del empresario que autogeneró y sostiene el proyecto. - El empresario ejecuta en forma personal las funciones principales relacionadas con las compras y las ventas. - Fuertemente liderada por el rol dominante del empresario que se constituye como “hombre orquesta” que abre paso a la aseveración “la organización soy yo”. - Marcada dependencia del resto de los integrantes de la empresa a los criterios y decisiones del propietario - Omnipresencia del propietario. - Se reserva el contacto directo no solo con sus empleados sino también con sus proveedores y clientes. - La organización se configura como un gran grupo de trabajo donde los empleados son polifuncionales. - Mantiene una relación con los clientes a los cuales se los sitúa como primer prioridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proyecto explícito y la estructura formal como marco donde se desarrolla una vinculación intersubjetiva. - Dinámicas para ayudar a construir el sentido colectivo sobre el proyecto de la empresa. - Clarificación de los vínculos intersubjetivos, en el eje vertical (encargados de áreas con el líder o figuras de autoridad) y en el eje horizontal (encargados de áreas funcionales y pares). - Reuniones periódicas para garantizar la coordinación de acciones entre las áreas funcionales y establecer la agenda de trabajo. - Contacto directo del empresario en forma seriada con cada parte del sistema (áreas funcionales). - Se desarrollan las primeras acciones para garantizar espacios de autonomía y responsabilidad acotada para el segundo nivel jerárquico. - Establecimiento de mecanismo y herramientas para supervisar el ejercicio de la responsabilidad delegada.

Fuente: Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2004, 2005, 2006), Julien y Marchesnay (1988)

Desde el punto de vista del estilo de conducción (Tabla 5) el paso de un estadio al otro está dado por un tipo de organización basada casi exclusivamente en sensaciones, percepciones, habilidades, intuición, instinto y visión del empresario, a otro en que tiende a configurarse un cambio cultural que favorece el desempeño del rol de gerente general por el propietario y la delegación de funciones en nuevos estratos jerárquicos emergentes.

En este ámbito se consideran los derechos de propiedad y las estructuras de gobierno, como también el liderazgo y la distribución de los mecanismos de autoridad. Aunque estos son aspectos esenciales en cuanto a la diferenciación y especificidad del empresario PYME, también muestran la necesidad de tener en cuenta el proyecto del individuo, o de los individuos que constituyen el grupo empresarial. Cabe destacar el énfasis de la literatura sobre PYMES en vincular algunas de las fortalezas de la competitividad de estas empresas con la capacidad del propietario-administrador para controlar los diferentes niveles en la toma de decisiones (Julien y Marchesnay, 1988).

Tabla 5. Estilo de conducción

	Fase emprendedora	Fase profesional
Nuevos roles, actitudes y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de toma de decisiones muy rápido, en general se destacan las decisiones operativas. - El criterio para la conducción del personal está basado generalmente en la confianza y/o simpatía personal. - Sistema de información simple e informal tanto en el ámbito interno como externo a la organización. - La comunicación se da a través del contacto directo entre el propietario y los empleados. - Se utiliza la comunicación poco estructurada y verbal. - El control es poco estructurado, informal y efectuado por el propio empresario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de objetivos por áreas. - Autonomía y control de la responsabilidad de cada rol formal de la empresa. - Agilidad en la toma de decisiones y adopción de un mecanismo de análisis costo-beneficio. - Se mantiene la comunicación verbal aunque comienza a desarrollarse la comunicación escrita. - Introducción de sistemas informáticos para acceder a información estructurada en plazos más cortos. - Herramientas de información de gestión, medición de resultados y control de cumplimiento de objetivos.

Fuente: Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2005, 2006), Steinmetz (1969), Julien (1998)

Asimismo distintos análisis asocian al rol del empresario, los valores del dirigente y su autoridad como un elemento que puede influir el comportamiento organizacional y estratégico de su empresa.

Finalmente, desde el punto de vista del poder y autoridad (Tabla 6) se acentúan las implicancias de la concentración de poder y autoridad en la figura del fundador de la empresa, características de la fase inicial, para dar lugar a las transformaciones que se suceden en la fase de profesionalización a partir de la explicitación de políticas concretas en diversos ámbitos de la empresa. Al respecto la teoría de la organización acentúa la importancia que en toda organización asume el sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas y de manera paralela, el sistema representativo que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder con intereses propios, y vinculados con los niveles ejecutivo-jerárquicos de la estructura.

Así las implicaciones del poder y autoridad en la fase profesional se traducen entre otras, junto con la toma de decisiones, en el afianzamiento de un modelo de autoridad impersonal asociado a un rol específico.

Tabla 6. Poder y autoridad

	Fase emprendedora	Fase profesional
Poder y autoridad	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de poder y autoridad en la figura del fundador de la empresa. - Ejercicio de la autoridad en forma personal y atribuida al reconocimiento que los empleados hacen de la persona. - El contacto directo que cada empleado logra tener con el propietario resulta una fuente de poder e influencia. - Utilización de atributos de ascendencia personal y económicos para el ejercicio del poder por parte del propietario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se inicia la explicitación de políticas concretas en diversos ámbitos de la empresa. - Incipientes mecanismos de participación (reuniones formales de trabajo). - Formalización de la estructura con su consecuente definición de roles y mejora de acuerdos y compromisos dentro de la organización. - Desarrollo de la autoridad impersonal (atribuida a un rol determinado) para el resto del personal de la empresa.

Fuente: Elaborado en base a Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2006)

La elección de las dimensiones precedentes, como referentes del análisis sobre los cambios producidos en la empresa del caso de estudio, permitió delinear un conjunto de indicadores que guiaron el trabajo y que corresponden en el inicio a la PYME en su fase emprendedora y luego a la empresa en su fase profesional.

Aunque referimos a dos momentos, el interés radicó en analizar a partir de las observaciones y distinciones establecidas por los propios actores, la dinámica de la transformación o proceso de cambio en el paso de una fase a la otra.

Al respecto se trató de destacar su particularidad y los principales desafíos, limitaciones y dificultades. Las dimensiones y los indicadores seleccionados expresan el carácter enunciativo y de orientación del análisis, más que un perfil taxativo o prescriptivo.

2. Del crecimiento al desarrollo

En el campo de la teoría de la organización no ha sido similar el interés manifiesto en los procesos de desarrollo de PYMES que el relativo al crecimiento de la gran empresa. Al considerar que la profesionalización de las primeras supone un cambio cualitativo que visiblemente incide en su desarrollo, contextualizaremos el estudio en el marco de un proceso, entendido como la progresión (el orden y la secuencia) del conjunto de eventos que se sucedieron (Van de Ven, 1992; Van de Ven y Poole, 1995).⁴ Esta visión del proceso, que adoptamos, asume una perspectiva histórica de desarrollo y hace foco en la secuencia de incidentes, actividades y etapas que se descubren en el curso de la existencia de un sujeto central.

Para observar empíricamente las diferentes formas, y estados que manifestaron en su evolución los eventos en la empresa estudiada consideramos los componentes del proceso de desarrollo a que refieren Van de Ven y Poole (1995). En primer término, nos referimos a las progresiones, es decir la naturaleza, secuencia y orden de las actividades o acontecimientos que una entidad organizacional evidencia como cambios a lo largo del tiempo.⁵ En segundo término, a la identificación de las distintas

⁴ Para los autores, la teoría de procesos es la explicación de cómo y por qué una organización cambia y se desarrolla.

⁵ Alejándose de los modelos de progresiones simples, los autores incluyen progresiones múltiples (el desarrollo puede seguir más que un único camino posible), acumulativas (los eventos se pueden ir acumulando y elementos de eventos previos se pueden encontrar o utilizar en eventos posteriores), conjuntivas (elementos de un subconjunto casualmente relacionados, pudiendo influir de esa manera en distintos senderos del desarrollo) y por último las progresiones recurrentes (que reflejan de qué manera se repiten las secuencias de acontecimientos o actividades a través del tiempo).

vertientes utilizadas para explicar los procesos de cambio en las ciencias sociales, biológicas y físicas sintetizados en cuatro modelos ideales de teoría de procesos de cambio: ciclo de vida, teleológico, evolutivo y dialéctico.

El ciclo de vida asume que el cambio es inmanente y que el desarrollo de toda entidad tiene una lógica asociada, programas o códigos que regulan los procesos de cambio; el teleológico se basa en que los objetivos son los que guían a las organizaciones y por ende su desarrollo; el evolutivo, –siguiendo a la evolución en la biología– explica el cambio organizacional desde esta teoría a través de un proceso continuo de etapas de variación, selección y retención. El dialéctico, se caracteriza por asumir como algo dado la posibilidad de colisión de intereses o valores distintos que están en permanente tensión y competencia con otros por la búsqueda del control y la dominación. La estabilidad y el cambio se entienden en el marco de este modelo a través del relativo balance de poder entre las fuerzas opositoras. Las luchas y adaptaciones que mantienen el *statu quo* (síntesis) entre las fuerzas opositoras, producen la estabilidad. El cambio, entonces ocurre cuando esas fuerzas opositoras (antítesis) ganan suficiente poder para confrontar y modificar el *statu quo*, pudiéndose producir luego una nueva síntesis. Esta clasificación permite poner en evidencia las lógicas subyacentes en cada uno de los modelos y principalmente los mecanismos que explican las secuencias de los cambios.

Desde estas referencias teórico-conceptuales abordaremos en la siguiente sección los hallazgos significativos del caso analizado al que denominaremos en adelante G.G.

3. Hallazgos significativos

A partir del enfoque histórico-genético⁶ (Bleger, 2015) se hará referencia a los hallazgos del estudio sobre la condición de la empresa desde su fundación hasta el momento en que el empresario decide iniciar el proceso de profesionalización. En dicho periodo se toman en cuenta aspectos estratégicos y organizacionales distintivos que permiten conocer y caracterizar las pautas de comportamiento del pasado para configurar de alguna manera las creencias y conductas que cristalizan en el momento de iniciar la profesionalización. Se sintetizan los hallazgos encontrados en el proceso de cambio y profesionalización propiamente dicho, a la luz

⁶ El análisis del pasado busca recopilar de manera detallada los antecedentes de la situación organizacional, indagando y describiendo cómo fueron surgiendo y evolucionando.

de la evolución de las características organizacionales de la PYME estudiada y la dinámica propia del proceso.

3.1. Sobre la creación de la empresa

Se aprecia la influencia de los aspectos personales, organizacionales e institucionales, que dieron soporte a su nacimiento. Al respecto se ha identificado el deseo del emprendedor de crear un producto y alcanzar independencia económica, el proceso decisorio intuitivo y sostenido por el aprendizaje, la propensión al riesgo y la ausencia de articulación con actores como el Estado y las entidades financieras.

La realidad de este emprendedor se aleja de las posiciones que sostienen que las capacidades emprendedoras se sustentan únicamente en la figura de los emprendedores –modelos psicológicos–.

3.2. Antecedentes de la profesionalización de G.G.

Los aspectos estratégicos y organizacionales, al inicio de la profesionalización, mostraban una empresa con las características distintivas de las PYMES mencionadas por Julien (1998),⁷ a las cuales referenciaremos los aspectos destacados.

El crecimiento de la empresa estuvo signado tanto por la escasez de recursos como por la ausencia de una planificación a mediano y largo plazo y estos factores configuraron la toma de decisiones. Tres decisiones estratégicas sintetizan la trayectoria de la organización desde su fundación hasta el momento de la profesionalización: 1- reemplazar el primer canal de comercialización, 2- discontinuar la fabricación en el país para transformarse en una empresa importadora, 3- internacionalizar la empresa en Chile.

En relación a la primera decisión, G.G. comercializaba desde su origen todos sus productos a través de locales comerciales del padre del empresario y de su socio. La negativa del socio a seguir comprando toda la producción condujo a la elección de otro canal de comercialización

si bien fue un momento difícil, creo que fue un gran puntapié inicial para salir a la calle a vender, ahí comenzamos a vender al por mayor los productos,... así comenzamos a crecer... la idea comercial nuestra siempre fue apostar al comerciante de barrio, porque si hay algo que costó fue entrar en grandes clientes, por el hecho de que éramos una empresa incipiente, y la verdad nos

⁷ Dichas características son: pequeño tamaño, *management* centralizado, bajo nivel de especialización, sistema de información simple e informal y estrategia intuitiva y de corto plazo.

dimos cuenta que había trabas de algunos competidores porque veían que estábamos creciendo...entonces como política intuitiva tomamos la decisión de no vender a mayoristas y le vendemos nosotros directamente a los comerciantes de barrio (Propietario de G.G.).

Esa iniciativa fue seguida por la decisión de comenzar a importar desde China,

a mediados de los años 90 estaba difícil la fabricación, porque era la época del menemismo, entraba mercadería muy barata con el uno a uno. Si bien, continué tratando de defender la fabricación nacional por su calidad respecto de los productos importados, tuve que cambiar de a poco porque algunas marcas habían empezado a traer buenos productos, ahí me preocupe...íbamos para atrás con la fábrica, entonces como emprendedores teníamos que ir para adelante, la idea fue viajar a China y tratar de importar (Propietario de G.G.).

La decisión fue un hito en la empresa y un cambio de rumbo opuesto al que había defendido en el inicio, aunque era interpretado por el propietario en favor del desarrollo de la empresa y del producto. La decisión de internacionalizar la empresa luego de la crisis de 2001 condujo a la posibilidad de comercializar en Chile, motivado por el hecho de contar con un exceso de stock de mercadería que resultaba muy costosa después de la devaluación

... ese fue otro aprendizaje, tuvimos la experiencia de Chile, que no fue muy buena. Por suerte salimos ilesos económicamente, obviamente con pérdidas. Por haber ido sin analizar el mercado, pagamos costos bastante altos porque sobre el momento nos dimos cuenta que el mercado chileno no tiene nada que ver con el mercado argentino (Propietario de G.G.).

De esto se desprende que durante el período mencionado las decisiones estratégicas se adoptaron en forma reactiva, siguiendo un patrón signado por la intuición y el cortoplacismo. Una de las razones fue que el empresario —es decir, la empresa en su conjunto— contaba con un sistema simple e informal de informaciones sobre su gestión interna y sobre el mercado.

Se manifiestan aquí los aspectos organizacionales característicos de las PYMES (Julien, 1998; Torrès, 2006) que hacen a la modalidad en la contratación de personal, la concentración de las actividades y la toma de decisiones. Desde el origen se contrató a las personas considerando en particular los aspectos relacionales (Torrès, 2006), es decir dando prioridad a los aspectos subjetivos y “la confianza”, en desmedro de la especialización requerida por los puestos (Julien, 1998). Así, las búsquedas estaban circunscriptas a los círculos familiares y al núcleo de los conoci-

dos. La contratación bajo dicha modalidad es un comportamiento absolutamente racional, puesto que cualquier persona recomendada por un conocido resulta más confiable para el empresario (Torrès, 2004b).

En lo que refiere a la configuración de la estructura organizacional ha prevalecido desde el inicio la dependencia directa de los empleados con el propietario de G.G., expresando de esa forma el tipo de control ejercido. Aunque hubo un intento de delegar las actividades operativas en un supervisor, tanto el control como la toma de decisiones continuaron bajo la supervisión directa del propietario hasta el inicio de la profesionalización.

Respecto al contexto de desarrollo de la empresa cabe destacar la incidencia directa negativa de las políticas macroeconómicas sobre la actividad de la empresa, en ausencia de políticas públicas destinadas a fortalecer o financiar el desarrollo en sus comienzos⁸

...la verdad es que en Argentina, los empresarios hacemos un ejercicio interesante de adecuación, pasan tantas cosas que uno tiene que acomodarse a... ese ejercicio interesante... nosotros siempre lo hicimos solos, con lo que teníamos, siempre tuvimos un crecimiento razonable, tranquilo, fue producto de nuestros fondos... teníamos poca gimnasia en la búsqueda de créditos (Propietario de G.G.).

De esto se desprende que la creación de la empresa y su posterior crecimiento, no constituyen una secuencia lineal y se fundamentan en gran medida en la prueba y el error (Kantis y Drucaroff, 2011).

3.3. Proceso de cambio y profesionalización

Transitar el proceso de profesionalización requirió un papel activo por parte de los integrantes de la empresa (Brojt, 2010) priorizando su perspectiva como actores, la subjetividad y la trayectoria de sus relaciones, fue lo que permitió a la empresa pasar de un estadio a otro. A la luz de un análisis diacrónico se trató de comprender la forma en que se fue estructurando el propio sistema (Etkin y Schvarstein, 2005).

En esa dirección, resulta clave comprender por qué un empresario acostumbrado a la supervisión directa y al sistema social característico de empresa que le garantiza el control (Torrès, 1997) decide optar por la profesionalización. Es decir, iniciar un camino que lo saca de su zona de confort –o al menos de una zona conocida– para aventurarse en adoptar una nueva estructura y dinámica organizacional.

⁸ Cabe destacar que el proceso de cambio de G.G. se desarrolló durante los años 2003-2006 en una coyuntura económica en que se estimulaba el desarrollo del mercado interno y el consumo, favoreciéndose la protección a la industria nacional y, en alguna medida, al desarrollo de las PYMES.

La decisión de profesionalizar la empresa se inició como resultado de la intuición y oportunismo del empresario que, sin contar con una experiencia válida para tomar como referencia, destaca haber aprovechado la oportunidad

porque sabía que era algo relevante para la empresa. Empecé viendo que me iba a servir, pero fue una decisión tomada sin ver demasiado más allá, emprendiendo, digamos, para ver qué pasaba ... ser emprendedor me llevó a tomar ese riesgo, me pareció interesante y era la manera...de seguir creciendo (Propietario de G.G.).

Las razones mencionadas se basaron en la necesidad de los socios de contar con mejor información para alcanzar el crecimiento de la empresa y organizarla de manera eficaz. Estas razones manifiestan que la decisión de profesionalizar la empresa responde a un origen multicausal y evidencia una triple racionalidad: de tipo económico, vinculada con el interés del empresario en el logro de resultados (en el objetivo de crecimiento subyace la necesidad de “una mayor acumulación de capital”), de carácter político buscando consolidar o mantener el poder (al mencionar la necesidad de organizar la empresa, el propietario refiere en realidad al deseo de consolidar su poder y la legitimidad) y de carácter familiar para tratar de edificar preponderancia familiar y ayuda, a fin de brindar a los socios mayor información para la toma de decisiones. Estas tres lógicas subyacen constantemente en el funcionamiento del empresario PYME, tanto para la toma de decisiones como para operar (Bauer, 1995).

En el caso de G.G. el concepto del desarrollo organizacional no estaba contemplado en la perspectiva del empresario, debió ser transmitido por el consultor como mediación para posibilitar el logro de los objetivos propuestos. “el consultor fue importantísimo, porque empecé a ver temas interesantes, que antes no me importaban, que no había buscado (Propietario de G.G.)”.

La recomendación de un empresario amigo motivó a conocer la propuesta del consultor respecto a las ventajas de la profesionalización generando la confianza necesaria y la convicción respecto a la posibilidad de lograr el crecimiento. Este antecedente, facilitador del proceso, expresaba una motivación intrínseca favorable. Asimismo, ante el desconocimiento con respecto a la naturaleza y verdadero impacto de la profesionalización, operó en el empresario la idea de isomorfismo mimético (Powell y Di-Maggio, 1999), siguiendo de esa manera el modelo exitoso desarrollado por un colega.

El desconocimiento inicial sobre los alcances de la profesionalización, como también durante los primeros momentos del proceso, fueron los

rasgos que caracterizan al proceso decisorio en este caso. La decisión se constituye a lo largo de un tiempo, el empresario comienza la actividad sin estar totalmente convencido aunque a partir de la interacción con el consultor va afirmando una convicción positiva.

Fui discutiendo y descubriendo junto con el consultor, yo tenía otra formación, había emprendido, pero nunca había proyectado llegar a ese punto (Propietario de G.G.).

3.4. Subjetividad, intersubjetividad y transubjetividad

El inicio del proceso concientiza al empresario sobre la necesidad de desempeñar el nuevo rol de gerente general

antes de profesionalizar la empresa, el dueño es el dueño....así sos visto, con todo lo que eso trae aparejado, yo era el dueño, con alguna persona de confianza y todo lo demás era ver cómo se solucionaba. Si bien participaba en casi todos los temas, la empresa necesitaba que participe de manera más activa porque era una pieza importante... mi rol específico como gerente fue cambiando, fue un proceso, y te vas dando cuenta, que te tenés que ir poniendo en un lugar más profesional (Propietario de G.G.).

Comienza a diferenciarse a partir de esta transición el rol de propietario –detentor del capital– del rol gerencial y sobreviene luego un periodo de incertidumbre ante el cambio propuesto, que sienta las bases del proceso de construcción de sentido. “el proceso empezó a funcionar en mi cabeza, empecé a verlo como algo positivo y posible (Propietario de G.G.)”.

Sin embargo, el desconocimiento sobre el alcance e implicancias de la profesionalización generó el temor por hacer algo diferente

el sentimiento de angustia fue más que nada desde lo personal, como dije antes, por mi forma de ser, enfrentar personas, tener que bajar línea, digamos, fuertes, aunque después eso derivó en cosas interesantes (Propietario de G.G.).

Sobrevino así la ansiedad del aprendizaje, relacionada con la inseguridad personal, si sería exitoso o por el contrario si podía fracasar (Schein, 2002). Desde esta perspectiva, la profesionalización de la PYME estudiada expresó un cambio socio-cultural profundo inscribiéndose en forma concomitante y circular entre la subjetividad individual y la intersubjetividad de los actores como proceso resultante de las interacciones y en una nueva dinámica organizacional.

Aunque el análisis del caso enfatiza la perspectiva micro, es oportuno precisar que la comprensión de un cambio social requiere contemplar

aspectos micro y macro, sin subordinar unos a otros (Sotolongo Codina y Delgado Díaz, 2016). Así la articulación entre dichos aspectos –por lo general invisibilizada en la generalidad de los estudios sobre PYMES–, ofrece el marco adecuado y necesario para comprender la vinculación en las interacciones cotidianas involucradas en la producción y reproducción (o modificación) de la vida social en comunidades, con la estructuración objetiva de las relaciones sociales y la constitución de las subjetividades como agentes sociales. Es decir, la dialéctica entre “lo colectivo social” y “lo individual social”. En esa línea analítica es relevante el patrón clasista-laboral de interacción social que ponen en juego los vínculos sociales que se producen-reproducen en la organización. El cambio de rol, que demanda previamente cambios en la subjetividad del empresario para trascender las necesidades personales y reconocer las organizacionales, coincide con el hecho de percibir una estructura en condiciones de trascender su persona y poder expresar y sostener la necesidad de configurar nuevos roles organizacionales

lo primero que tuve que hacer fue superar mis debilidades, digamos, como... lo que yo era hasta ese momento, uno tiene su personalidad, tuve que superar parte de mis debilidades para encontrar un término medio (Propietario de G.G.).

La prioridad a las necesidades organizacionales no constituye una opción adoptada con facilidad por el empresario PYME. Al respecto la teoría sobre la creación de empresas acuerda en que los emprendedores crean sus empresas como una herramienta para satisfacer sus necesidades personales de independencia, poder, respeto, prestigio, entre otras. En diversas oportunidades las empresas en la etapa emprendedora parecen ser extensiones de la propia personalidad del emprendedor más que entidades independientes (McGivern, 1978).

El empresario construye una nueva subjetividad al avanzar el proceso organizante (Weick, 1979, 1982). No lo hace a partir de una observación pasiva, sino luego de haber realizado numerosas acciones concretas, relacionadas con la conformación de una nueva estructura y su nuevo rol en ella. Asimismo, el impacto de la profesionalización, no se circunscribe solo al empresario, sino que abarca a todos los integrantes de la empresa.

En el caso de análisis, la nueva subjetividad en el caso de los encargados de área también derivó de la concientización sobre los nuevos roles que demandaba la profesionalización ya que en la empresa, se definieron nuevos roles, se ampliaron algunos y se delimitaron otros.

Como toda transición, la profesionalización, genera incertidumbre y temores. En el caso de estudio, los actores desplegaron aspectos racio-

nales y emocionales muy fuertes en relación al cambio y alcance de la profesionalización. En un primer momento y ante un escenario de gran incertidumbre, el empresario manifestó ciertas dificultades en la toma de decisiones con respecto a los empleados

iba a tener que cortar poder, aclarar, digamos, hasta dónde llegaba la responsabilidad de uno y terminaba la del otro, interactuar, bueno todo lo qué significaba un proceso de cambio de este tipo (Propietario de G.G.).

Este señalamiento se relaciona con el hecho de que la profesionalización supone la necesidad de un nuevo acuerdo institucional, que no obstante las indefiniciones y ambigüedades, contempla la reconfiguración de roles que comienza a implementarse como consecuencia de las líneas de autoridad y responsabilidad, junto con las relaciones de poder e influencia dentro de la organización.

Al respecto, la convicción sobre los beneficios futuros fue clave para plantear a los empleados los cambios necesarios en los acuerdos preestablecidos. El desafío y la oportunidad que significaba organizar a la empresa fueron los aspectos en los cuales se basó un nuevo acuerdo y aunque el factor económico estuvo presente, no conservó un peso primordial en la motivación de los empleados.

El nuevo acuerdo es planteado primordialmente por el empresario PYME, como actor que detenta más poder en relación a los trabajadores de la empresa, sin embargo no se soslaya que el mismo está enmarcado en un juego social (Matus, 2007) en el que distintos actores, con objetivos diferentes, despliegan diversas estrategias. Esto supone que la adaptación activa, pasiva y/o la franca resistencia, junto con la salida de la organización, son posibles estrategias a ser ejercidas por los empleados. También los encargados de área expresan la ambivalencia entre la perspectiva racional y las emociones.

Aunque en el caso de estudio, en líneas generales, todos los actores manifestaron comprender los beneficios de la profesionalización, algunos destacaron el peso de los estados afectivos por los que transitaron en los primeros momentos.

pensaba al comienzo que estábamos perdiendo algo de..., que nos estaban sacando una parte de lo que nosotros estábamos acostumbrados a desarrollar en la empresa, porque todavía no estaba visualizado cuál era el final de toda esta organización... la sensación fue que me estaban limitando, y empecé a replantearme si esas limitaciones tenían que ver con mi capacidad o por algún otro motivo que nunca me animé a preguntar (Encargado comercial de G.G.).

A las sensaciones de sorpresa ante los cambios se agregaban exigencias de carácter esencialmente práctico

sentía que iba a tener que mejorar todo...para mí era un mundo de trabajo, que no sabía si lo iba a poder hacer, obviamente estaba ahí y tenía que poner manos a la obra (Encargada de administración de G.G.).

No deja de subrayarse, a la luz de experiencias personales, el contraste entre la situación de origen y el proceso que se inició

yo era muy joven, entré a la empresa a los 23, fue traumático que de un día para el otro me pasaron a una responsabilidad muy grande me sentí en un momento solo, sentía miedo porque me iban a dejar una tremenda responsabilidad sobre la espalda, quería el desafío, no le tenía miedo al desafío, sino a esa soledad que iba a venir, sentía miedo pero no a fracasar, sino miedo a decepcionar a quien me estaba dando esa oportunidad, a todo lo desconocido que se me venía, Para mí era tremenda la responsabilidad (Encargado de logística de G.G.).

Estas referencias permiten visualizar el peso de los aspectos emocionales en el proceso de profesionalización, debido a que aparecen involucrados aspectos de la personalidad y la motivación fundamentalmente de los actores (Schlemenson, 2013).

Por su parte, los responsables de sectores, –que fueron involucrándose en el proceso a partir del trabajo y comunicación de los encargados de área– manifestaron su desconocimiento respecto de la naturaleza del cambio que se planteaba

sentí intriga, porque no sabía bien por donde venía la mano en cuanto a cómo iba a ser ese proceso, no sabía bien en qué iban a consistir los cambios (Responsable comercial de G.G.).

La estructura y las relaciones de poder en la organización –más precisamente el cambio en las mismas– producto de la profesionalización, fue un tema reconocido rápidamente por los actores. El propietario, como nuevo gerente general, ante la responsabilidad de gestionar la nueva estructura consideró la importancia de los aspectos organizacionales y visualizó con atención a cada actor del entramado que presentaba la empresa. Esto permite apreciar de qué manera el cambio en las subjetividades forma parte de las posibilidades y condiciones para comenzar a ejecutar y participar activamente del proceso de profesionalización.

Al ser el empresario quien marcó el rumbo inicial del proceso de profesionalización, de alguna manera le transmitió su impronta personal. Al respecto, resulta imposible estudiar la PYME, como una abstracción hecha de la persona del empresario, de sus motivaciones y de su familia, que son los factores preponderantes de la hipo-firma⁹ Candeau (1981).

⁹ Así como se consideran las motivaciones del empresario y las de su familia, es necesario tener en cuenta el conjunto de actores –trabajadores principalmente– que forman parte de la empresa para no caer en el error de suponer que los acontecimientos que suceden en las PYMES son producto únicamente del voluntarismo del empresario.

No obstante concebir la profesionalización de las PYMES como un juego social donde intervienen diversos actores en función de las características estructurales de estas empresas en fase emprendedora, la relación de fuerzas en términos del poder que cada actor puede desplegar está claramente inclinada a favor del empresario.

En esta perspectiva las nuevas subjetividades y los nuevos vínculos e interacciones entre los actores, permiten construir la intersubjetividad organizacional y se consolida el proceso de organización, entendido como “una gramática consensualmente establecida que pretende reducir el equívoco por medio de comportamientos reflexionados e interrelacionados” (Weick, 1982).

El avance del proceso requirió de ajustes mutuos que se desarrollaron gradualmente; los actores fueron consolidando una trama de relaciones a partir de una importante repetición de los contactos, con una densidad significativa en cuanto a temas organizacionales se refiere

cuando entro a la empresa, hablo con cada uno de los encargados, tiramos temas todo el tiempo, soluciono problemas en ese momento. Implementamos todos los meses reuniones de jefes de área (Propietario de G.G.).

En esta dinámica organizacional que demandó nuevos conocimientos individuales y colectivos, el gerente puso en evidencia que su rol primordial, más allá de haber adoptado la decisión de profesionalizar radicó en poder sostener su implementación, para lo cual tuvo que mostrar convicción y firmeza frente a los encargados de área para que ellos mismos también fueran convenciéndose. Así se realizó el reconocimiento de las características del proceso

fui definiendo cosas a medida que se iba armando la estructura, no se da todo de una vez, con discusiones y cambios de ideas con el consultor se ve lo que se necesita, uno va luchando también contra uno mismo (Propietario de G.G.).

A través de la consideración —o mejor dicho, reconsideración— de las relaciones con los demás integrantes de la firma, se fueron manifestando nuevas y mejores interacciones, constituyéndose las nuevas intersubjetividades. Proceso que no estuvo exento de dificultades que requirieron prestar atención a los aspectos psicosociales de los procesos de organización (Weick, 1982).

Las nuevas intersubjetividades se produjeron en un contexto que demandó, según los encargados de área, interpretar y responder a una nueva jerarquía, tratar de reducir las dificultades en la relación con los pares, responder a las demandas de los nuevos roles y generar confianza ante el gerente general.

La confianza garantizó un proceso de delegación reconocido como implícito en la profesionalización

sin delegar, esto no existe. En una empresa armada es natural, en una empresa como esta es algo nuevo, uno hasta tiene que internalizar lo que es delegar, y decir...bueno, soy bueno para delegar, estoy preparado para delegar, no estoy preparado para delegar, confío, soy desconfiado...es muy importante, casi es la clave de la profesionalización...y para eso hay que confiar, y si no confías... ni te juegues, ni intentes profesionalizarte. (Propietario de G.G.).

El fortalecimiento de una nueva trama compartida permitió que en la organización se consolidara la idea de un colectivo y creciera el sentido de pertenencia. Este aspecto clave reconoce que a través de las interacciones se crea la transubjetividad entre la empresa y sus contextos (clientes, proveedores, entidades financieras, etc.)

nos costó mucho...a ellos también les cuesta una empresa organizada, por lo menos a los clientes que nosotros tenemos, que son poco organizados, les vendemos a los locales de barrio (Propietario de G.G.).

De manera progresiva los clientes se fueron acostumbrando a la nueva modalidad de trabajo implementada por la empresa, comprendieron su importancia y la valoraron, aunque estuvo presente en los empleados la dificultad inicial para establecer nuevas relaciones. "Al principio era confuso para los clientes, fue traumático para ellos, la misma sensación que viví yo, me di cuenta que la vivieron los clientes (Encargado comercial de G.G.)".

3.5. Modificaciones estructurales y nueva dinámica organizacional

En la dinámica de la profesionalización, el fortalecimiento de la subjetividad y la construcción de intersubjetividades resultan procesos paralelos al desarrollo de nuevas herramientas y prácticas de gestión. El cambio del rol del gerente reviste importancia clave en la nueva dinámica organizacional y su ejercicio supone un enriquecimiento de la perspectiva para dirigir la empresa. Al objetivo habitual de generación de negocios, se agrega la focalización en aspectos organizacionales y el manejo de recursos que permiten estar en condiciones de gestionar la nueva estructura y su complejidad. Fue el propio empresario, quien evaluó los cambios principales de su nuevo rol

a partir de la profesionalización, me encuentro mirando un poco los problemas desde afuera, a veces lo noto en los encargados de área, lo que está bárbaro, muy metidos desde lo visceral adentro de la cancha y mirándolo un poco desde afuera, yo veo las cosas más tranquilo y más racional (Propietario de G.G.).

Al afianzarse los aspectos constitutivos de la profesionalización en torno al desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes, el gerente comenzó a desarrollar actividades de planificación y su comportamiento se contrapuso al desarrollado en la fase emprendedora, caracterizado por su naturaleza intuitiva, de corto plazo y ligado esencialmente a la cosmovisión y características del empresario.

En esta etapa el objetivo fue definir y explicitar un proyecto estratégico-organizacional y comenzar a plasmar una visión de mediano plazo. “Se proyecta mucho más después de la profesionalización, aunque falta profesionalizar, se mejoró, pero no se hace por escrito” (Propietario de G.G.).

Aunque es evidente el cambio en la perspectiva estratégica, la real implementación de la estructura organizacional se fue dando por etapas y en la medida que el empresario visualizó el alcance de las necesidades y las posibilidades de llevarla a la práctica. Aunque el cambio significó adoptar una decisión estratégica, con objetivos claros y definidos personalmente, tanto la implementación como el logro de resultados implicaron una alta incertidumbre técnica (Choo, 1999).

Los cambios estructurales se reflejaron en la dinámica del trabajo y en las relaciones interpersonales. Uno de los aspectos donde se manifestó el mayor impacto es en las prácticas relacionadas con la gestión de las personas en la empresa.

El gerente general se comprometió con un rol organizacional nunca desempeñado antes, al asumir la dirección, coordinación y supervisión de los tres encargados de área

tomé la decisión de la separación de áreas, armar una estructura..., inmediatamente aclara: esa estructura se fue armando y no todo de una vez, sino con discusiones y cambio de ideas con el consultor porque no era fácil ver lo que se necesita (Propietario de G.G.).

En esa instancia comenzó a delegar paulatinamente funciones y responsabilidades, para que los encargados de área comenzaran a tomar decisiones con mayor nivel de autonomía. Al clarificarse los roles y delimitarse su objeto, las funciones y responsabilidades, se logró materializar la redacción del manual de puestos y funciones. La gerencia general fue establecida como máximo órgano de gobierno y las áreas como responsables por la gestión funcional de la empresa.

Este proceso no fue lineal y dio lugar a conflictos al establecerse un segundo estrato jerárquico que venía a cambiar los hábitos preexistentes de trabajo y las relaciones interpersonales consolidadas en el tiempo. Aunque se habían explicitado los roles –verbalmente y por escrito– en la etapa de diseño, las diferencias se manifestaron durante la implementa-

ción debido a la fijación de límites entre áreas o sobrepasos en el ejercicio de algunos roles (autoridad conferida).

En un primer momento, el gerente le otorgó preeminencia a la lógica política, aun cuando su decisión no fuese la más adecuada para las necesidades organizacionales del momento y su actitud obstaculizara, en parte, su decisión de implementar ese estrato. Esta limitación fue reconocida en las entrevistas

la división de ellos, yo sentía que favorecía mi poder, se podría decir más allá de que eso fuera bueno o malo. Pasado el tiempo, entendí la necesidad de conformar un equipo de trabajo en ese segundo estrato jerárquico y cuando lo hice siento que hoy no hay grandes divisiones, porque cuando hay una bajada de línea tan firme y tan clara, no queda otra que alinearse (Propietario de G.G.).

En realidad, la solución de los conflictos generó “mucho trabajo en la organización”, hasta que los encargados comenzaran a reconocerse como pares; en cierto sentido, se manifestaron las primeras prácticas como equipo y precisamente en ese proceso se produjo la clarificación de los vínculos intersubjetivos en el eje horizontal

cada reunión efectuada a partir de la gerencia general con los tres referentes de la organización sectorial hacía que, una vez conocido el tema nos prepararíamos para integrar esa mesa de reuniones, preparar el trabajo, preparar el tema, preparar nuestras opiniones, sabiendo ya de antemano que cuando llegemos a sentarnos nuestra exposición no iba a ser la única y que iba a estar sometida a los diferentes intereses de cada área, y que íbamos a tener un interlocutor, que era el gerente general (Encargado comercial de G.G.).

Asimismo, el grado de autonomía que tuvo lugar en cuanto a la toma de decisiones, implicó que los encargados debieran rendir cuentas ante el gerente tanto por el ejercicio de sus funciones como por los resultados obtenidos. Gradualmente comenzaron a internalizar las implicancias del rol del gerente general

empezamos a trabajar con alguien que necesitaba compartir con nosotros nuestro parecer y al momento de resolver situaciones conflictivas, ordenarnos a través de un circuito que sea conveniente para las tres partes en disputa, ante un tema que por ahí no nos poníamos de acuerdo, él garantizaba a partir de tener los elementos, una decisión que al bajar a cada uno de nosotros nos daba la tranquilidad de que el tema ya estaba resuelto (Encargado comercial de G.G.).

Esta dinámica permitió clarificar los vínculos intersubjetivos en el eje vertical de la organización y contribuyó a fortalecer los nuevos roles, en la medida que los encargados de área comenzaron a realizar ejercicios

de planificación, limitados a los aspectos organizacionales de sus respectivas áreas. La consolidación del proceso de profesionalización se reflejó transversalmente en varias de las dimensiones. En primer lugar, el empresario-gerente explicitó sus propios objetivos como marco para la planificación de los encargados, lo que refuerza la “perspectiva estratégica del empresario”. En segundo lugar, a través de la planificación por áreas los encargados consolidaron ese nuevo estrato jerárquico, fortaleciendo la estructura organizacional; por último, la propia planificación empresarial comprometió a los encargados no solo con la definición de los objetivos que fijaron sino con su implementación. Junto con el impacto en la dinámica organizacional se produjeron cambios en el estilo de conducción puesto que la herramienta también fue utilizada por el gerente general para controlar la gestión y resultados. A su vez, en la dimensión poder y autoridad el cambio significó un claro espacio de participación, ya que a través de la discusión y fijación de objetivos se mejoraron los acuerdos y compromisos asumidos por los tres encargados, en conjunto con el gerente, al aprobar los procedimientos que presentaban

nuestros ayudantes desarrollaban circuitos, y para eso también trabajaba con los interlocutores del otro sector, a los que también les pasaba lo mismo, había una segunda etapa del proceso dentro del sector: la posibilidad de responsabilizar a alguien para que lleve adelante la cocina del circuito y después eso era lo que se llevaba a una reunión (con el gerente)... en ese momento se trataba de otro tipo de situaciones, que era en algunos casos política, en otros casos de conveniencia, en otros de estrategias en la empresa (Encargado comercial de G.G.).

Es significativo que, ante la necesidad de ir constituyendo los equipos de trabajo de cada área, el gerente general haya definido explícitamente una de las primeras políticas sobre gestión de personas. Consistió en priorizar la selección interna para ocupar puestos en cada equipo y esta práctica se mantuvo ya que ante los cambios. Se trató de buscar entre quienes ya están trabajando en la empresa. Esta orientación y la explicitación de políticas forma parte de una dimensión relevante de la profesionalización y concierne al poder y autoridad.

En el avance del proceso, todos los integrantes de la empresa, fueron ejercitando y desarrollando las nuevas habilidades/capacidades que le demandaban los nuevos roles. Es interesante señalar que los empleados han destacado la confianza que les brindó el gerente y el margen de libertad que les permitió aprender y poder también cometer errores

por la confianza que puso en mí el gerente general, tuve la libertad para actuar, sentirme libre para manejarme con la gente, a nivel personal, en los

vínculos y en cuanto a las tareas y retribuciones, lo que sea, como yo quisiera, sin ningún tipo de cuestionamientos, o preguntas... que yo tampoco hice (Encargado de administración de G.G.).

Estos factores, determinantes del grado de desarrollo alcanzado, permiten dar cuenta de la significación que adquieren en el proceso de profesionalización el desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes. La constitución de los equipos por áreas, que dio lugar a la aparición de los responsables de sectores, se puede caracterizar como una transición entre la situación anterior –de ausencia de diferenciación de funciones– y un nuevo ordenamiento basado en la descripción formal de puestos y funciones (Schlemenson, 2013).

Dicha transición dio lugar a conflictos, contradicciones, confusiones y como consecuencia de ello produjo resistencias. Los conflictos en general originados por la confusión de roles y extralimitación de autoridad al principio no eran muy claros los roles....uno sabía que tal persona era el jefe de ventas, pero como que asumía también determinadas funciones que tenían que ver con el gerente general, no se entendía muy bien porque... el encargado de logística recién se estaba formando, entonces intervenía el encargado de ventas, no sé si como apoyo o porque conocía más, o porque venía de ese lugar, si bien a mí no me afectaba, viendo de afuera parecía que el personal de ese área no tenía muy claro quién era el jefe real (Responsable de administración de G.G.).

Aunque algunos conflictos se fueron resolviendo a través del ejercicio de nuevas prácticas, el cambio cualitativo se logró por el desarrollo e implementación de los procedimientos administrativos, una nueva herramienta de gestión en la empresa que permitió ir formalizando las acciones y los niveles de autoridad y responsabilidad. Así se fue produciendo la integración entre las diversas áreas

fue necesario ordenarnos a través de una matriz que podía ser un “circuito” que sea conveniente para las tres partes en disputa. Ante un tema que por ahí no nos poníamos de acuerdo, él [gerente] garantizaba, a partir de tener los elementos, una decisión que al bajar a cada uno de nosotros nos daba la tranquilidad de que el tema ya estaba resuelto (Encargado comercial de G.G.).

Los entrevistados consideraron que se trató de uno de los eventos más significativos para la profesionalización de la empresa, al impactar en varias dimensiones involucradas.

En primer lugar, la comunicación escrita se institucionalizó en la organización modificándose el estilo de conducción.

cuando pasaba algo, podía buscarse en una determinada parte del circuito, se empezaba hablar de circuitos, se empezaba a dejar responsabilidades forma-

lizadas, que antes eran verbales, era todo muy verbal...pasaba alguien y te decía "hay que hacer tal cosa, para tal día" o "hay que hacerlo de determinada manera" y después siempre había esas cuestiones, "pero vos me dijiste que lo tenía que hacer, no me dijiste como lo tenía que hacer, entonces, nadie terminaba entendiendo" (Responsable de administración de G.G.).

A su vez, se vio facilitada la coordinación del trabajo de las distintas áreas en la medida que los encargados y empleados de cada área definían la forma de realizar un determinado procedimiento

eso se elevaba para ser autorizado por la gerencia general y a partir de ahí se publicitaba, entonces nosotros no teníamos más que alinearnos, y en el camino algunas de esas líneas que se autorizaban, quedaban por escrito (Encargado comercial de G.G.).

Progresivamente se fortalecieron los espacios de participación en los que se debatían los procedimientos antes de establecerse

para la definición de los procedimientos administrativos fue necesario contar con la participación activa de los ayudantes dentro de cada sector. Muchas veces sumamos a nuestros colaboradores, que son los que más trabajaron en los detalles, nosotros (se refiere a los encargados) desde nuestro lugar por ahí participábamos, nada más que en el acompañamiento (Encargado comercial de G.G.).

Tanto la definición de los procedimientos administrativos como la constitución de los equipos en cada área fueron eventos que se solaparon y se retroalimentaron positivamente reflejándose en el fortalecimiento de la organización. También el desarrollo de la autoridad impersonal en la empresa, determinado por los roles y autorizaciones involucradas en los procedimientos, permitió encontrar las soluciones ante conflictos inter-áreas

la solución puede ser que nos guste o no nos guste, pero es la solución, la decisión y no puede tener quiebres, no tiene la posibilidad de cambiarse por el estado de ánimo de los que lo pusieron en funcionamiento (Encargado comercial de G.G.).

En conjunto el trabajo de formación ocupó en el proceso un lugar central

siempre traté de explicar para qué estamos, de transmitir todos los conocimientos posibles, de hacerle ver al otro la ventaja de obtener esos conocimientos (Encargada de administración de G.G.).

De esta forma, la consolidación de las áreas, y los cambios implementados beneficiaron el trabajo de los encargados al poder delegar un número importante de tareas operativas, enfocarse en tareas estratégicas del área, consolidar y fortalecer sus propios roles, contar con mayor y mejor

información para la toma de decisiones y el control de las áreas, mejorar las relaciones entre las áreas y lograr una relación mucho más fluida con la gerencia general.

Aunque los actores de la organización no se apropiaron de algunas de las herramientas de gestión y no se institucionalizó la práctica de planificar y explicitar un proyecto por escrito, este aspecto que se reconoce como una debilidad se contrapone a la mejora en la planificación organizacional. Refleja la resistencia manifiesta de los empresarios PYME ante la planificación, aduciendo su escaso valor en un contexto de alta incertidumbre y ante situaciones de crisis permanentes como las propias del contexto económico argentino en el caso estudiado.

Por su parte, la definición de los perfiles del puesto, fue una herramienta apropiada parcialmente por la organización. Los encargados de área la consultan, no así el gerente. En cambio, la evaluación de desempeño no logró institucionalizarse.

El gerente no se apropió de las herramientas que no consideró vinculadas directamente con un beneficio económico para la empresa. Esto permite apreciar la prioridad de la lógica económica, aunque sin considerarla disfuncional al sistema, puede comprenderse como parte de los rasgos que requieren ser entendidos para poder operar desde el sistema. En este ámbito es el propietario quien reconoce su doble rol como propietario y gerente de la empresa

lo que pasa cuando uno es dueño, es la sensación de que la plata es tuya, y es difícil de transmitir, no sé qué pensaría otra persona que no es dueña...las decisiones que tomo yo directamente, entiendo que las puedo hacer y que no van a perjudicar económicamente a la empresa (Propietario de G.G.).

Su visión traduce la característica sustantiva de este tipo de empresas, en las que el propietario que la gestiona pone en juego en sus decisiones la triple racionalidad antes mencionada.

3.6. Dinámica subyacente al proceso de cambio y profesionalización

La articulación entre los aspectos destacados del proceso de profesionalización y los procesos de cambio (Van de Ven y Poole, 1995) permite dar cuenta de los hallazgos relativos a la propia dinámica del proceso investigado en G.G.

Para mencionar algunas progresiones referimos a las actividades de definición de la estructura y la posterior implementación y redacción del manual de puestos y funciones –acciones que compartieron elementos comunes (progresión acumulativa)–, así como la redacción de los proce-

dimientos administrativos relacionados con la forma y disposición de los respectivos equipos de cada área funcional (progresiones conjuntas). También destacamos las acciones que se repitieron a lo largo del proceso —el tratamiento de las resistencias, entendidas como parte constitutiva del proceso— (progresiones recurrentes).

El caso estudiado permitió identificar eventos destacados del proceso de profesionalización, impulsados por distintos motores o mecanismos generadores del cambio organizacional (Van de Ven y Poole, 1995).¹⁰ Ellos representan los hitos más importantes del proceso en la empresa estudiada y han dado lugar a cambios que se sustentan en el curso del tiempo. Resulta clave referenciar el lugar que desempeñan los actores durante el proceso y su capacidad de actuar, para lo cual el aprendizaje, es decir el procesamiento cognitivo consciente (Weick, 1995) cobra una importancia sustantiva.

Así, cada proceso de profesionalización resulta determinado por el bagaje de conocimientos, experiencias y procesos cognitivos del equipo directivo, el único con los conocimientos específicos sobre la firma (Penrose, 1959). Por este motivo, para explicar de qué manera cada empresa determinará su propio camino de desarrollo, se requiere tomar en cuenta aspectos como la centralidad de la subjetividad de los actores, su capacidad de agencia, los patrones cognitivos individuales y el aprendizaje colectivo. Esto supone percibir una capacidad de actuar, en el marco de la estructura social en que el proceso se despliega, vinculando la vida cotidiana con la producción social.

El conjunto de aspectos señalados en el análisis del caso permiten distinguir la perspectiva adoptada, de aquella que contienen los modelos por etapas, de progresiones lineales, para caracterizar y comprender la profesionalización de las PYMES. Al respecto resulta pertinente recordar las críticas a dichos modelos, debido a su perspectiva normativa, prescripciones deterministas y consideraciones teóricas de difícil comprobación empírica (Torrès, 1997).

¹⁰ El primero corresponde a la decisión de profesionalizar la empresa (motor teleológico y dialéctico) y el segundo a la comunicación de la decisión (motor teleológico y dialéctico). El motor dialéctico es propio de las nuevas subjetividades, intersubjetividades y transubjetividades, producto del inicio del proceso, mientras que en el de definición de una nueva estructura organizacional prevalece el teleológico y el dialéctico. El quinto corresponde a la conformación de nuevos estratos jerárquicos (motores teleológico, y dialéctico) y el sexto al proceso de organización (sostenido por los motores teleológico, ciclo de vida y evolutivo). Los eventos vinculados con aspectos organizacionales emergentes en la nueva estructura, el desarrollo de la nueva estructura, el proceso de diferenciación e integración de la estructura y la profundización del proceso, son explicados por los motores teleológico, evolutivo y de ciclo de vida, en conjunto constitutivos del proceso de organización (Weick, 1982).

Conclusiones

Los hallazgos mencionados en el proceso de profesionalización de G.G. permiten subrayar que es demasiado lo que queda excluido del análisis de las PYMES cuando se hace abstracción de su complejidad y se adoptan posturas normativas generales, con pretensión de universalidad, tal como sucede con los modelos de crecimiento de empresas que proyectan etapas claramente delimitadas en una secuencia lineal. Esta óptica de la realidad PYME, en lugar de dar cuenta de la pluralidad de sus dimensiones, empobrece los estudios, limita las perspectivas y restringe las búsquedas eventuales. Asimismo, el confinarse en estas simplificaciones restringe la posibilidad de avances en el campo teórico y fundamentalmente en las prácticas específicas para intervenir en pos del desarrollo de dichas empresas.

Los modelos no contemplan adecuadamente dos aspectos que, han sido señalados en el caso estudiado: el primero, el hecho que la identidad de los actores expresa lógicas e intereses diferentes y el segundo, el que manifiestan patrones cognitivos disímiles que influyen en la toma decisiones, lo que significa que existen modos y tiempos diferentes para actuar.

El devenir del proceso de cambio y profesionalización estudiado, atravesado por la incertidumbre, la ambigüedad y el caos, requiere considerar a las PYMES como sistemas complejos cuando se desea estudiar su profesionalización. Esto permite dejar de lado la creencia en un único camino posible para el crecimiento y el desarrollo, y reconocer que el estado de una organización, en definitiva, es el intento de los managers —el empresario gerente PYME en nuestro caso— para lograr el equilibrio entre las demandas externas (aprendizaje primario) y las capacidades internas (aprendizaje secundario) de modo de responder con eficacia y eficiencia.

En ese mismo sentido, se plantea la necesidad de profundizar la articulación entre los procesos cognitivos personales y el aprendizaje colectivo en el contexto del proceso de cambio y profesionalización.

Desde esta perspectiva el análisis realizado pone de manifiesto que la profesionalización de una PYME, en este caso G.G. se configura como un estado dinámico que puede transitar en su desarrollo por fases de crecimiento estables y continuas, marcadas por cambios lentos y progresivos, aunque también por regresiones o coyunturas que dan lugar a rupturas organizacionales y cambios abruptos que configuran cambios cualitativos en el paso de la organización emprendedora a la organización profesional.

Referencias

- Bauer, M. (1995). Un patronat aux trois visages, *Sciences Humaines*, n° 48, p. 34-37.
- Blejer, J. (2015). *Psicología de la conducta*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Brojt, D. (2010). *La empresa con destino. Cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Choo, C.W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México DF: Oxford University Press.
- Candau, P. (1981) Pour une taxonomie de l'hypofirme. *Revue d'économie industrielle* 1981 16 pp. 16-33.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fundación Observatorio PYME (2016). Informe anual 2015-2016.
- Fundación Observatorio PYME (2017). La Coyuntura de las PyME industriales. Tercer Trimestre de 2017 y perspectivas.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 76, 3, 55-68.
- Gennero de Rearte, A. (comp.) (2004). *El Proceso de Creación de Empresas. Factores determinantes y diferencias espaciales*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Julien, P.A. (Ed.). (1998). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Julien, P.A., Marchesnay, M., (éd.) (1988), *La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris.
- Julien, P.A., Raymond L., Jacob R.Y Ramangalahy C. (1999), Types of technological scanning in manufacturing SMEs: an empirical analysis of patterns and determinants, *Entrepreneurship and Regional Development*, 11, 2.
- Julien P.A. (1990). La petite entreprise comme objet de recherche. Communication au colloque ECT/GLYSI, Lyon, mai 1990 "La PME comme objet de recherche".
- Julien P.A. (1993). Small businesses as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*. June 1993, 5, 2, pp. 157-166.

Kantis, H. (Ed.) (1998). *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad de General Sarmiento.

Matus, C. (2007). *La teoría del juego social*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2015). Estadísticas, Observatorio del Empleo y la Dinámica Empresarial.

McGivern, C. (1978). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm, *Management Decision*, 16, 1, pp.32-42.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA, USA: Belknap Press of Harvard University.

Powell, W. y DiMaggio, P. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En Powell, W. y DiMaggio, P., *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* (pp. 104-125). México: Fondo de Cultura Económica.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Schlemenson, A. (2013). *Análisis Organizacional en PyMes y Empresas de Familia*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Sotolongo Codina, P.L., Delgado Díaz, C.J. (2006). Una "asignatura pendiente" del saber social: la articulación entre "lo macro" y "lo micro" social. En P.L. Sotolongo Codina, y C.J. Delgado Díaz, *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social: hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo* (pp. 131-164). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

Steinmetz L. (1969) Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*. 12, 1, February 1969, pp. 29-36.

Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME*, 10, 2, pp.9-43.

Torrès, O. (2004-a). The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity", *Piccola Impresa, Small Business*, 17, 2, pp. 51-62.

Torrès, O. (2004-b). "The proximity law of small business management: between closeness and closure", 49th International Council of Small Business (ICSB), Johannesburg, South Africa.

Torrès, O., & Delmar, F. (2006). Smallness of firm and HRM: the key role played by proximity. *Actes du RENT XX*.

Torrès, O. (2007). La recherche académique française en PME. *Regards sur les PME* N°. 14, Observatoire des PME, OSEO. Recuperado de <http://www.olivierTorrès.net/travaux/pdf/LarechercheenPMEOlivierTORRÈS.pdf>.

Van de Ven, A. (1992). Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, SI. 1992 pp. 169-188.

Van de Ven, A. y Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 510-540.

Weick, K. (1982). *Psicología social del proceso de organización*. Fondo Educativo Interamericano.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc.

Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), pp. 981-996.

Nuevas profesiones y técnicas de web *data mining* en Argentina: el caso del *Data Scientist*

Achille Pierre Paliotta¹

Resumen

La ciencia de datos es un campo emergente y en crecimiento continuo, que se expande particularmente en el contexto de las organizaciones empresariales a través de la demanda del científico de datos, profesión asociada a ese campo. El artículo presenta un análisis sobre esta nueva profesión, basándose en la extracción de datos no estructurados realizada a partir de un motor de búsqueda vertical. Se trata de un estudio exploratorio focalizado en Argentina, país que carece de una base informativa sobre este perfil profesional. Se trató de identificar y reconstruir el perfil del científico de datos, en lo referido a las habilidades y competencias técnico-profesionales demandadas, utilizando una metodología que demuestra eficacia para extraer información útil de las plataformas virtuales sobre ofertas de empleo.

Palabras clave: Ciencia de datos; científico de datos; nuevas profesiones; *data mining*; ofertas de empleo *on-line*

New professions and data mining technics in Argentina: the case of the *Data Scientist*

Abstract

Data science is an emerging and continuously growing field, which is particularly expanding in the context of business organizations through the demand of data scientists, professionals who are associated with that field of specialization. The article presents an analysis on this new profession, based on the extraction of unstructured data from a vertical search engine. It is an exploratory study focused on Argentina, where there is no information about this professional profile. The aim was to identify and reconstruct the profile of the data scientist in relation to the skills and technical-professional competencies demanded, using a methodology that demonstrates effectiveness in extracting useful information from virtual platforms on job offers.

Keywords: Data science; Data scientist; new professions; Web data mining; online job ads

Fecha de recepción: 06/11/2017 – Fecha de aceptación 27/02/2018

¹ Master en Data science - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata". Investigador Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP). E-mail: a.paliotta@inapp.org.

El autor agradece los comentarios de los evaluadores anónimos de la revista.

“Data Scientist (n.): Person who is better at statistics than any software engineer and better at software engineering than any statistician”

Josh Wills, @josh_wills, 3 mayo 2012.

Introducción

En octubre de 2012, *Harvard Business Review* publicó un artículo de Thomas Davenport y D.J. Patil, dedicado a la profesión *Data Scientist* (DS). Aunque este perfil fue descrito en correspondencia con los atributos de un profesional de alto rango, con entrenamiento y curiosidad para hacer descubrimientos en el mundo de *big data*, la denominación fue acuñada en 2008 y se considera que J. Hammerbacher y D. Patil fueron promotores de los primeros grupos de trabajo de ciencia de datos en Facebook Inc. y LinkedIn Inc., respectivamente.

El título del primer artículo aludía al economista Hal Varian, quien había definido la tarea del DS como “el trabajo más sexy del siglo XXI”, expresando sus convicciones sobre el tema y afirmando que aunque los estadísticos representan solo una parte de la contribución a ese quehacer, lo destacado radica en la capacidad necesaria para visualizar los datos, comunicarlos y utilizarlos de manera eficaz, junto con las habilidades para acceder, comprender y comunicar la intuición que se obtiene de los datos.

Al respecto se subrayaba la aptitud y capacidad que debían mostrar los *managers* para acceder y comprender los datos por sí mismos (McKinsey & Company, 2009). Progresivamente la denominación DS fue adoptada por la opinión pública e incorporada a las publicaciones de expertos, constituyéndose rápidamente en un fenómeno emergente, especialmente en los Estados Unidos, junto con el tema de *big data*, para convertirse en una hipótesis comunicativa, en un *hype* (como fue caracterizada por Gartner Inc.). La consecuencia directa de este evento fue la toma de conciencia sobre la insuficiencia de profesionales formados, la carencia de conocimientos en el mercado del trabajo calificado y el inicio de una significativa inversión orientada a la formación y entrenamiento de este perfil, con el fin de satisfacer las necesidades de las empresas (Provost & Fawcett, 2013).

Para algunos autores (Bughin, 2016, p. 12), el mayor impacto en el rendimiento de grandes volúmenes de datos reside en la estrecha complementariedad entre la inversión en tecnología de información y las habilidades laborales. Otros estudios llevados a cabo por empresas de consultoría confirman estos supuestos (McKinsey & Company, 2011).

Con respecto al caso de Argentina, se debe señalar que el interés por la profesión DS es relativamente reciente y ha sido objeto de consideración en algunos artículos periodísticos, para indicar la gran demanda insatisfecha de profesionales de este campo (Garabetyan, 2015). Si bien comienza a considerarse como factor clave que plantea para las empresas un nuevo arco de posibilidades para el desarrollo de sus negocios (Samela, 2017), la nueva figura profesional está emergiendo lentamente. Al respecto se indica que la escasez de profesionales en la industria informática se acentúa en la ciencia de datos y coexiste con la presencia de personas con formación en ciencias aunque carentes de conocimientos de computación, necesarios para el manejo de datos masivos, o bien de aquellas formadas en informática, aunque sin experiencia en análisis de datos, no obstante los programas de formación cortos que tratan de saldar esa brecha (Pernas, 2016).

La difusión de las nuevas tecnologías y el surgimiento de capacidades computacionales sin precedentes ha posibilitado la multiplicación de sitios de encuentro entre oferta y demanda de trabajo/empleo a través de plataformas que proporcionan servicios de información y reclutamiento dirigidos a trabajadores y empleadores (Paliotta, 2015). Estos recursos también favorecen distinto tipo de estudios y permiten aplicar la diversidad de herramientas convencionales utilizadas por el DS.

El artículo se basa específicamente en el análisis de las ofertas de empleo publicadas que hacen uso de la plataforma Indeed. A partir de la extracción y depuración de la información útil publicada, se han identificado los rasgos propios del perfil profesional del DS, en términos de habilidades/capacidades requeridas. La identificación está basada en un modelo tripartito que distingue entre competencias básicas, competencias técnico-profesionales y competencias transversales.

Se trata de un estudio de naturaleza meramente exploratoria que trató de responder a los siguientes interrogantes:

1. ¿Es posible utilizar en forma conveniente y masiva las técnicas automatizadas para la extracción de datos de la *web*?
2. ¿Qué habilidades/competencias buscan las empresas a través de este perfil profesional?
3. ¿Que diferencias sustanciales se presentan entre el perfil de DS y

algunos perfiles similares, como analista de negocio o el analista de datos?

Para dar cuenta de los hallazgos, el artículo se estructura en tres secciones. La primera presenta una referencia a la aparición de la profesión DS en Estados Unidos y en Argentina. En la segunda sección se describe la metodología utilizada en el estudio y se caracteriza la unidad de análisis, para considerar en la tercera sección las ofertas de empleo *on-line* y plantear finalmente algunas conclusiones.

1. El desarrollo de la ciencia de datos en los Estados Unidos y la relativa novedad en Argentina

Se puede argumentar que la ciencia de datos constituye esencialmente una derivación de la ciencia de la computación como disciplina académica desarrollada en torno a los años 1960 sobre los lenguajes de programación, de compiladores, de sistemas operativos, etc. Posteriormente, los algoritmos fueron añadidos como un aspecto importante de la teoría, con el objetivo de crear los primeros ordenadores “inteligentes”.² En los últimos años, sin embargo, la creciente disponibilidad de las enormes bases de datos, principalmente debido a fenómenos como la web 2.0, la aparición de los dispositivos móviles, la computación en nube (*cloud computing*), así como las redes sociales, han impulsado la ciencia de datos como un campo interdisciplinario que se fue configurando lentamente.

Originalmente, el término adoptado por algunos precursores era vago y algo indeterminado ya que se utilizaba principalmente para indicar sujetos yuxtapuestos, a menudo diferentes.

John Wilder Tukey, estadístico estadounidense, relevó un área original llamada análisis de datos que rápidamente se convertiría en una nueva ciencia y no simplemente en una rama de la convencional estadística. Al respecto, destacó que durante mucho tiempo había pensado como un estadístico, interesado en inferencias, de lo particular a lo general, aunque la evolución de la matemática estadística y sus motivos de sorpresa y duda lo llevaron a descubrir su interés central por el análisis de datos. Esto lo condujo a incluir, entre otros, procedimientos

² Otro tema que concitó la atención en la década de 1990 fue la minería de datos (*Data mining*). La metodología *Knowledge discovery from databases*, KDD surgió en esos años en la comunidad *Machine learning* y el término para el primer taller sobre el mismo tema (KDD-1989) fue acuñado por Gregory Piatetsky-Shapiro al popularizarse en la misma comunidad y luego en los círculos económicos y de prensa. El KDD es la extracción no trivial de información implícita, previamente desconocida, y potencialmente útil a partir de bases de datos; en otras palabras, es el proceso de identificar *patterns* comprensibles de datos (Srikant & Agrawal, 1996).

para el análisis de datos, técnicas para la interpretación de resultados de tales procedimientos, formas de planificación de la gestión de datos para facilitar su análisis, haciéndolo más preciso y exacto, como también técnicas y resultados de las estadísticas (matemática) que se aplican al análisis de los datos (Tukey, 1962).

Sin embargo, la semántica del término ciencia de datos se mantuvo fuertemente centrada en el concepto datos, debido a que la cantidad de información disponible para la manipulación es el verdadero valor añadido en comparación con épocas anteriores. Es indudable la existencia actual de un flujo de información sin fin. Los sensores móviles, los dispositivos de internet de los objetos (*Internet of things*, IoT), las “*data-driven apps*” y las tecnologías portátiles (*wereables*) generan abundante información en la red creada por los usuarios, más o menos voluntaria; una especie de *feedback loop* según la opinión de uno de los principales expertos del sector, Mike Loukides.

Básicamente, gracias a la tecnología “inteligente”, el mundo resulta progresivamente “mapeado”, “medido”, “grabado” y “almacenado” en bits digitales. Así, crecientes segmentos de la población encuentran su razón de ser en el mundo virtual y la mayoría de los datos disponibles son un subproducto de esta creciente existencia digital. Esa enorme cantidad de datos disponibles será denominada *big data*. En este contexto, las grandes inversiones en las nuevas tecnologías para almacenar, analizar, generar informes y ver datos dependen, en gran medida, de cómo las herramientas son utilizadas por los trabajadores debido a que son los únicos capaces de extraer información útil para finalidades diversas.

Los últimos desarrollos se centran en conseguir en definitiva, soluciones automatizadas que pueden interpretar los datos, que sean “escalables”, intentando buscar correspondencias entre los diferentes fenómenos para ponerlos a disposición de las estrategias empresariales: la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje profundo (*deep learning*), la web semántica e inteligente (Shroff; 2013, Workman, 2016). El progreso constante en el campo del procesamiento de lenguajes naturales (*natural language processing*, NPL) llevará estas máquinas inteligentes a un nivel cada vez más personalizado (inteligencia similar a la humana).

También en el campo de los negocios, la minería de datos se utiliza para realizar análisis que permiten promover la retención de clientes en cualquier industria en la que se pueden cambiar proveedores a bajo costo y los competidores están interesados en atraerlos. Para los ban-

cos se trata de *attrition*³ y para las compañías de telefonía de *churn* (Berry & Linoff 2004, p. 17). El sistema de información bancaria y de seguros contiene grandes volúmenes de datos, tanto operacionales como históricos. La recolección de datos concierne a toda la información del cliente y los bancos y compañías de seguros se interesan en aplicar la minería de datos en sus procesos de toma de decisiones en áreas como el *marketing*, la gestión del riesgo crediticio, la liquidez, la detección de lavado de dinero y de transacciones fraudulentas. Los bancos y compañías de seguros utilizan también sus modelos de riesgo crediticio como herramienta para clasificar a los clientes según las clases de riesgo (Han, Kamber y Pei, 2012; Ye, 2014).

En este contexto, el empleo de la ciencia de datos constituye una realidad significativa en los mercados de Estados Unidos y los principales países desarrollados. En estos, el DS se puede apreciar en términos de profesión, más que como una ocupación (Elliot, 1975).

Las informaciones contextuales acerca de este perfil profesional, se pueden encontrar en las búsquedas de Google Trends de los cinco últimos años. Estas reflejan la tendencia evolutiva y la situación contrastante entre el caso de Estados Unidos y el de Argentina respecto a la denominación “estadístico” y “científico de datos”.

Al respecto, un estudio de McKinsey & Company Inc. previó que en 2018 los Estados Unidos se enfrentarán con una falta de personal calificado en habilidades analíticas profundas (*deep analytic skills*) de entre 140.000 y 190.000 profesionales, así como con una carencia de 1,5 millones de *managers* y analistas con las competencias básicas para utilizar las herramientas de analítica derivadas de *big data* (McKinsey & Company, 2011, p. 10).

Por otra parte, algunas estimaciones basadas en la evolución de los anuncios *on-line* de Indeed.com muestran que la profesión DS, que no existía en 2012, constituyó en el curso de tres años una de las mejor remuneradas en los Estados Unidos (Sinclair, 2015). Este dato se confirma también en un estudio relativo al salario promedio de este perfil que indica que se encuentra entre los más altos de la industria del *software* (King & Magoulas, 2015, p. 6). La encuesta, llevada a cabo a partir de los datos de Indeed.com muestra que el DS ocupa la primera posición junto con el *Software architect*, seguido del *Software engineer*, *Mobile engineer* y *Mobile developer*. Las primeras diez posiciones, de la lista, se completan con *UI/*

³ El objetivo de *attrition analysis* es identificar clientes que tienen una alta probabilidad de dejar la compañía, y por esta razón la empresa puede llevar a cabo campañas de marketing para cambiar el comportamiento de los usuarios.

UX Developer, *Software developer* y *Front-end developer*, *Web developer* y por último, aunque con cierto distanciamiento la de *Data analyst*.⁴

Mientras que esta tendencia prevalece en Estados Unidos, donde el mercado de trabajo está caracterizado por una vasta información sobre este perfil profesional, no es posible realizar un análisis específico ni establecer comparaciones en el caso de Argentina debido a la ausencia de datos sobre remuneraciones y características de los potenciales postulantes, ya sea demográficas, de difusión del perfil en el mercado de trabajo, de competencias/habilidades, etc.

En el análisis que se presenta, la búsqueda del perfil profesional DS se focalizó en un marco general adaptado para contextualizar el estudio. Se utilizaron los datos disponibles en la red profesional LinkedIn, de más de 546 millones de usuarios en más de 200 países y territorios, y de Indeed, importante motor de búsqueda vertical que registra más de 200 millones de usuarios únicos por mes y está disponible en más de 60 países y en 28 idiomas, abarcando el 94% del PIB mundial.

Sobre esta base, la búsqueda de profesionales considerados como DS el 26 junio de 2017, en LinkedIn permitió encontrar 32.704 casos (Tabla 1).

Tabla 1. DS, clasificados *on-line* en LinkedIn e Indeed

Países	Plataformas	
	LinkedIn	Indeed
Estados Unidos	18.525	2.662
India	3.472	470
Francia	2.948	380
Reino Unido	2.679	875
Alemania	1.602	465
España	1.146	104
Australia	897	86
Italia	761	69
Brasil	485	27
Argentina	124	17
Chile	65	4

Fuente: elaborado en base a datos de LinkedIn e Indeed (06-2017)

⁴ En la lista existe duplicación de algunos profesionales en cuyo perfil aparece la palabra clave *software*, ya sean arquitectos, ingenieros o desarrolladores. La desigualdad salarial sugiere algunas distinciones entre ellos. Las principales diferencias se encuentran en que los arquitectos están más frecuentemente involucrados en actividades de liderazgo, gestión y administración general del proyecto y esto puede explicar su salario más alto, con respecto a los ingenieros y los desarrolladores, que contribuyen solo en partes del proyecto. Por otra parte existen diferencias significativas entre la tarea *mobile engineer* que requiere un mayor uso de habilidades técnicas y profesionales, como los lenguajes de programación y base de datos y *mobile developer*, quien elabora sistemas operativos móviles como iOS, Android y otras aunque las retribuciones son similares.

En esa distribución, sobresale la posición de los Estados Unidos (56,6%), la mayoría proveniente de demandas de San Francisco Bay Area, Nueva York y Boston. En un grado de importancia relativa menor se encuentra la India (10,6%) y le sigue, en Europa continental, Francia (9,0%), el Reino Unido (8,2%), Alemania (4,9%), España (3,5%) e Italia (2,3%). Comparativamente, los registros para los países del Cono Sur son escasamente significativos. Sobresale Brasil (1,5%) al que sigue Argentina (0,4%) y Chile (0,2%).

Cabe destacar que en Indeed, para la misma fecha, se pueden identificar 5.159 empleos demandados para la posición de DS y la distribución proporcional es similar a la de LinkedIn acentuándose la distancia entre los Estados Unidos y el resto de los países.

A la luz de estos registros se aprecia la distancia entre los mercados de trabajo nacionales y se pone de manifiesto la posición de Argentina, como un país rezagado en lo que se refiere a un perfil que “habla” sobre todo en inglés.

Para complementar estos datos que caracterizan la situación general, el estudio de caso se focalizó en el tipo de competencias/habilidades requeridas a los postulantes para la posición de DS.

2. Los anuncios clasificados on-line y la metodología de investigación

El estudio se basa en la recopilación de los anuncios disponibles en las plataformas especializadas en la búsqueda de empleo. La unidad de análisis bajo examen corresponde a los anuncios de empleo *on-line* publicados en la red con la descripción de los conocimientos requeridos a los postulantes. Estos anuncios pueden ser considerados un tipo de “comunicación organizacional” (Yates y Orlikowski, 1992, p. 323) y pueden calificarse como “artefactos organizacionales” y un medio que conecta a individuos, grupos, ocupaciones y organizaciones (Rafaeli & Oliver, 1998, p. 343). Dado que los métodos tradicionales de recolección son insuficientes para un análisis exhaustivo de los datos, en las últimas dos décadas se ha desarrollado en forma creciente el área de búsqueda del *web data mining*. Los métodos se han extendido rápidamente entre los expertos y en el ámbito más general de la *comunidad de negocios*, lo que lleva a la extensión de las técnicas que se pueden relacionar actualmente con los motores de búsqueda *ad hoc* (*crawler*), la clasificación automática de documentos *web*, el análisis de los *web logs*, el desarrollo de *query* inteligentes, la implementación de modelos predictivos, etc. En este artículo se hará uso de una forma peculiar de esta técnica, definida como *web data*

mining (Liu, 2011), para extraer informaciones en forma no estructurada, utilizando los anuncios clasificados de empleo.

La información que proviene de esa fuente contiene el nombre del perfil profesional (*job title*), la descripción del puesto (*job description*), el nivel jerárquico y las diversas características requeridas en términos de calificaciones, tipo de contrato, experiencia profesional, nivel de graduación, etc.

De todos estos aspectos los más importantes para el análisis son relativos a las habilidades y conocimientos (competencias). En términos generales, la competencia puede ser entendida como una capacidad demostrada para utilizar conocimientos y habilidades personales en situaciones de trabajo. En este análisis se utiliza una versión simplificada del modelo de competencia (ISFOL, 1994; Di Francesco, 1998) que distingue entre:

- competencia *básica* (conocimientos generales y habilidades técnicas básicas para la empleabilidad y ciudadanía; estas habilidades se relacionan con la dimensión cultural general de un individuo);
- competencia *técnica y profesional* (altamente específica, conocimientos relacionados con un contenido de trabajo e identificación con los oficios y disciplinas. Incluye el conocimiento y las técnicas operativas específicas de alguna actividad que la persona debe dominar a fin de "actuar con competencia");
- competencia *transversal* (habilidades transversales, no conectadas a un estado de actividad o empleo específico que se pueden aplicar en las áreas de trabajo y en la vida, en general). Estas habilidades aparecen como estrategias generales, relacionadas con el medio ambiente y son flexibles y modificables.

El modelo ha sido aplicado al corpus de inserciones, como una grilla de análisis que permite identificar algunas características básicas, especialmente en la fase de procesamiento de datos y permite dar cuenta de los resultados del estudio. La metodología se desarrolló en cuatro etapas. A partir de la selección de diferentes plataformas de búsqueda de empleo como los sitios *web* corporativos, *job boards*, etc. (Paliotta, 2015) se utilizó el motor de búsqueda especializado o vertical. Las plataformas recogen los anuncios de empleo de miles de sitios *web*, incluyendo bolsas de trabajo, sitios de periódicos, anuncios de empresas de intermediación y selectoras de personal, sitios de empresas privadas etc. Entre los *job websites* se ha elegido el más importante a nivel mundial, Indeed.com, refiriendo a su versión argentina (www.ar.indeed.com).

En la segunda etapa se recopiló información relacionada con los anuncios que contenían la figura profesional del DS. En general, la actividad de *web data mining* se enfrenta con diferentes formatos tecnológicos (XML,

JSON, HTML5, AJAX) y requiere varias operaciones de extracción y preparación en un formato adecuado para su sucesivo análisis. En consecuencia, se deben utilizar bibliotecas *software* para analizar documentos HTML. También se llevó a cabo una búsqueda restringida a la figura del DS, para reducir el campo a los anuncios que contenían solo ese perfil, con la finalidad de extraer, desde el sitio argentino de Indeed.com, todos los registros en un momento dado.

La tercera etapa de depuración de datos permitió, por las técnicas de *scraping*, abordar el tema de la calidad. En efecto, los anuncios de empleo publicados en la red, son, de hecho, un *corpus*, fácilmente utilizable sólo en apariencia. En realidad, no se pueden utilizar directamente para el análisis porque los datos de la red presentan una alta diversidad de contenido y un bajo nivel de estructuración. Existe también el grave problema de duplicación del mismo anuncio de empleo de un sitio a otro. Los problemas están relacionados con los formatos tecnológicos y de otro tipo. Además, la mayoría de los clasificados está escrito en lenguaje natural y, por lo tanto, los textos no estructurados requieren un pre-procesamiento antes de ser tratados. En esta fase, se deben aplicar las técnicas de minería de textos (*text mining*) como la eliminación de las palabras vacías (*stop-words*) por carecer de significado propio y los errores tipográficos de re-escritura (*spell-errors*). En este análisis, el exceso de espacio en blanco, los caracteres especiales y los signos de puntuación fueron eliminados.

La cuarta y última etapa fue el tratamiento de los datos por medio de diversos *packages*: ‘stringi’ (Gagolewski, 2017) y ‘tm’ (Feinerer, 2017), escritos en R, para el *text mining*.

3. Detección on-line de las ofertas de empleo: skills y job description

Desde el sitio argentino Indeed.com (www.ar.indeed.com), se extrajeron en el mes de mayo de 2017 28 anuncios bajo el perfil DS y uno bajo el de “analista científico de datos”. Luego de la depuración, por razones de duplicación del mismo anuncio (en número de 5), por estar redactado en otros idiomas (holandés e inglés) y porque no son del perfil DS, permanecieron diecisiete anuncios con los perfiles *DevOps Java Ssr*; *Software engineer*, *Product manager*, *Data engineer*, *Medical science liason* y *Fellow consultant*.

No obstante el empleo formal que pueden generar las grandes empresas en Argentina y la posición de las empresas exportadoras (Ministerio de Producción, 2017) la importancia que se puede suponer con

respecto a la demanda laboral en este campo se refleja en un número de avisos reducido que indica la poca importancia del perfil de DS aún en comparación con otros países latinoamericanos como Chile o Brasil.

En lo que concierne a la lengua escrita de los clasificados, prevalecen los textos redactados en español (11), le siguen en inglés (4) y bilingües (español-inglés). Al respecto se debe señalar que la figura profesional del DS y su trabajo se caracteriza estructuralmente por el vocabulario técnico inglés de origen, de modo que varios anuncios se publican en inglés, aún cuando se trata de ofertas de empleo de empresas con sede en Argentina. Esto da cuenta de la creciente internacionalización de los mercados de trabajo nacionales y de la operatoria de las empresas, multinacionales o no, en todos los mercados, utilizando la lengua inglesa.

En cuanto a la ubicación geográfica de los anuncios 13 corresponden a Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el resto a San Juan, San Luis y Córdoba, cada provincia con un solo anuncio, y uno sin explicitar la ubicación específica. Esta tendencia se corresponde con la localización del segmento de empresas innovadoras del país ya que la demanda de este perfil profesional, se localiza casi exclusivamente en Buenos Aires. La mayoría de los anuncios se refieren a más de 30 días del mes de mayo, periodo de tiempo suficiente para un estudio exploratorio.

Las competencias básicas principalmente demandadas son el conocimiento de idiomas, en el caso de los anuncios escritos en español. El conocimiento de inglés es requisito en 8 casos de 11. En cuanto a la calificación se indica la graduación en disciplinas como estadística, economía, matemáticas, sistemas, física, actuario, ciencias exactas, ingenierías, administración de empresas, computación, informática, finanzas y química.

Las competencias técnicas y profesionales incluyen como áreas específicas el dominio de herramientas para el manejo de *big data* y *cloud computing*; *databases*; paquetes de análisis estadístico; sistemas operativos y lenguajes de programación y otros programas. Debido a su importancia en la vida cotidiana de trabajo del DS se le ha dado un espacio más destacado a estos tipos de competencia que a las otras (básicas y transversales). Como se destaca en los resultados de las búsquedas, el DS debe conocer necesariamente la forma de manipular los datos. Además de saber cómo trabajar con un paquete de análisis estadístico, debe ser capaz de programar (Python, Java (Javascript), C ++, Scala) utilizando un lenguaje de procesamiento de datos conectado a un *database* y utilizar algunos software de *cloud computing*, hacer uso de técnicas de *machine learning* y *data mining* además de los paquetes de Office tradicionales. Debe enfrentarse además, con frecuencia, a los problemas relacionados con *big*

data y, por último, debe “dar voz” a los datos utilizando herramientas de visualización de datos.

Es muy difícil encontrar y reclutar un perfil que comprenda el conjunto de estas habilidades, requiere la flexibilidad y capacidad para moverse “ágilmente” entre ellas más que una alta especialización en todas ellas. No se trata por ejemplo de un *Database administrator* altamente calificado, sino de una persona que conozca las funciones básicas del lenguaje SQL; tampoco se exige la competencia de un programador experto sino la eficacia para recuperar en la red un par de *scripts* adecuados y el dominio de las técnicas estadísticas relativas al fenómeno analizado.

Se ha registrado al respecto que en ausencia de este perfil profesional se viene desarrollando una oferta de postgrado y una formación *ad hoc* debido a que aún se está definiendo esta disciplina, y la propia naturaleza interdisciplinaria de los perfiles supone la convergencia de numerosas especialidades (Pernas, 2016).

En Argentina, la formación de este perfil se realiza a nivel postgrado y la formación de base proviene de la ingeniería, matemática, física y química a la que se agrega computación, *software* y arquitectura de base de datos (Samela, 2017). Luego de adquirir un título de educación en este campo –condición que puede resultar decisiva para acceder rápidamente a un puesto de trabajo– habrá posibilidades para el desarrollo de una carrera que otorgue una credencial educativa en un mercado de trabajo cada vez más global.

En materia de competencias técnicas y profesionales, el DS debe ser capaz de concatenar varias competencias/habilidades en un conjunto de idiomas diferentes para entender y manejar, con destreza, cargas de trabajo flexibles y complejos flujos de trabajo requeridos en las fases de funcionamiento de un proyecto. Su capacidad principal debe radicar en poder manipular e interactuar con plataformas de información innovadoras (*information platforms or dataspace* según la definición de Hammerbacher). La gran cantidad de datos requiere también otras tecnologías de *big data*, tales como Hadoop y Spark, que pueden proporcionar un almacenamiento masivo para cualquier tipo de datos, mostrar un enorme poder de procesamiento y capacidad para manejar tareas o trabajos prácticamente ilimitados. La creación de módulos de *cloud computing* ha permitido, por último, en un tiempo de cálculo relativamente corto, la manipulación de múltiples datos y diferentes algoritmos favoreciendo así la difusión de las técnicas de *machine learning* más allá de los especialistas.

En cuanto a las competencias *transversales* se ha registrado que se requieren capacidad de análisis, solución de problemas, trabajo en equi-

po, predisposición al cambio, innovación y descubrimiento de nuevas tecnologías, habilidades de liderazgo, coordinación de equipos y áreas; proactividad; habilidades de comunicación e interpersonales, gestión de proyectos complejos, etc.

En síntesis, las diferencias del perfil DS con aquel similar, el analista de negocios (Paliotta & Lovergine, 2017), revela para el DS una gestión y una mayor orientación estratégica, como la presencia de numerosas habilidades técnicas-profesionales o conjunto de competencias como, por ejemplo, algoritmos, *data mining*, lenguajes de programación, *text mining*, *neural network*, inteligencia artificial, o *recommendation engines*, lo que parece confirmar esa hipótesis. Por el contrario, el perfil de analista de negocios requiere el conocimiento de técnicas y conocimientos propios de la gestión de empresas, y los negocios, más que la manipulación de complejos conjuntos de datos.

Por último, la *inteligencia empresarial* (BI) se basa principalmente en el uso de una base de datos corporativa que integra y depura información de una o más fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta (*data warehouse*) y alguna forma de informes o representaciones gráficas de los principales indicadores que intervienen en la consecución de los objetivos de negocio y se orientan a la toma de decisiones para optimizar la estrategia empresarial. En este sentido, los datos se utilizan para alimentar continuamente la base de datos de la empresa y para responder a interrogantes específicos, por lo general relacionados con un contexto típico de la gestión y administración. Además, como parte de la BI, los analistas de negocios no utilizan, a nivel personal, sus propios productos de análisis, ya que éstos siempre están relacionados con un contexto de negocios.

Conclusiones

Los resultados del estudio exploratorio presentado en el artículo permitieron esbozar el alcance de la problemática sobre ofertas de empleo vinculadas con el perfil DS. A modo de conclusión se puede indicar, entre algunos aspectos destacados, la eficacia de la técnica utilizada de extracción de datos no estructurados de la web y su potencialidad para aplicarse a una gran cantidad de informaciones. A ello se añade la conveniencia de utilizar datos provenientes de la red y la posibilidad de tener en cuenta la velocidad del proceso evolutivo del campo de las profesiones, tanto en relación con el número total –aparición casi diaria

de nuevas ocupaciones— como respecto a sus características esenciales en términos de competencias/habilidades. Ambos aspectos son posibles, porque se renuncia a una clasificación previa y se decide, en cambio, recoger datos relativos a la demanda de las empresas.

En cuanto a la reconstrucción del perfil DS, se ha identificado que se caracteriza por requerir un conjunto innovador de habilidades en distintas áreas.

Es evidente que la ciencia de datos en el contexto argentino, a nivel general de difusión e importancia, y en cuanto al perfil profesional asociado se encuentra en una fase incipiente, comparada con el mercado de trabajo en los Estados Unidos en que la profesión del DS es creciente, incluso en lo relativo a remuneraciones del puesto de trabajo.

Sin embargo, el perfil comienza a considerarse a partir de un enfoque sistémico, debido a la creciente utilización de datos a todos los niveles por parte de las empresas y el consecuente acceso a todas las áreas (*marketing*, finanzas, recursos humanos, áreas de producción, etc.). Esto puede generar la necesidad de incorporar personal calificado con los conocimientos básicos en este campo y conducir eventualmente no sólo al reclutamiento de DS sino, también a la contratación de personal con una cultura básica orientada por el enfoque de toma de decisiones estratégicas basadas en análisis de datos e interpretación (*data-driven*), sin requerir conocimientos especializados. En este caso se demandan habilidades básicas en el manejo y análisis de los datos relativos al objeto del trabajo profesional y cierto nivel de competencia y capacidad para dar respuestas adecuadas a los objetivos de la empresa.

Una pequeña muestra de la red profesional LinkedIn pone en evidencia el surgimiento de nuevos profesionales que se autocalifican como DS y muestra que la profesión, una de las más requeridas y mejor remunerada en los Estados Unidos, reemplaza en parte, otros perfiles de gran notoriedad como los de ingeniero de *software* o analista de datos. En ese contexto perduran los perfiles del analista de negocios debido a que sus competencias encuentran mayor aplicación operativa en los procesos de gestión y de negocios de las empresas.

Desde las referencias anteriores se pone de manifiesto que en el caso argentino la brecha tecnológica con respecto a los países más desarrollados parece ser cada vez mayor y se mantiene constante en este campo. En caso de permanecer en un futuro próximo puede representar la pérdida de una oportunidad para contar con mano de obra altamente calificada y capaz de hacer frente a los temas más innovadores, lo que significa desaprovechar nuevas oportunidades para el desarrollo en un

segmento del mercado de trabajo, ahora de dimensiones globales, y altamente competitivo.

En síntesis, los datos relativos a la Argentina revelan que el DS más que constituir una profesión, aún se encuentra en el estadio de “ocupación”. Los resultados aquí obtenidos son apenas un antecedente y pueden enriquecerse mediante un estudio longitudinal que posibilite seguir la evolución del fenómeno y establecer comparaciones con otros países latinoamericanos donde la temática tiene mayor alcance y envergadura, como por ejemplo, Brasil.

Referencias

- Berry, M.J.A., Linoff G.S. (2004). *Data Mining Techniques. For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*. Wiley Publishing. Indianapolis (IN).
- Bughin, J. (2016) Big Data, Big Bang?. *Journal of Big Data*. 3, 2, 14.
- Davenport, T.H., Patil, D.J. (2012). Data Scientist. The Sexiest Job of the 21st Century. *Harvard Business Review*, pp. 70-76.
- Di Francesco, G. (a cura di) (1998). *Unità Capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro*. ISFOL. Franco Angeli. Milano (IT).
- Elliot, P. (1975). *La sociología de las profesiones*. Tecnos. Madrid (ES).
- Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro G., Smyth P. (1996). From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases. *AI Magazine*. American Association for Artificial Intelligence (AAAI). a. XVII, n. 3, pp. 37-54.
- Feinerer, I. (2017). *Package 'tm'*. package description, pp. 64.
- Gagolewski, M. (2017). *Package 'stringi'*. package description, pp. 133.
- Garabetyan, E. (2015). 'Científicos de datos': la nueva estrella entre las profesiones tech. Recuperado de: <http://www.perfil.com/ciencia/cientificos-de-datos-la-nueva-estrella-entre-las-profesiones-tech-1017-0184.phtml>.
- Han, J., Kamber, M., Pei, J. (2012). *Data Mining. Concepts and Techniques*. Morgan Kaufmann. Waltham (MA).
- ISFOL (1994) *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*. Franco Angeli. Milano (IT).
- King, J., Magoulas, R. (2015). *2015 Data Science Salary Survey. Tools, Trends, What Pays (and What Doesn't) for Data Professionals*. O'Reilly. Sebastopol (CA).
- Liu, B. (2011). *Web Data Mining. Exploring Hyperlinks Contents and Usage Data*. Springer. Berlin (DE).
- McKinsey & Company. (2009). *Hal Varian on how the Web challenges managers*. Recuperado de: http://www.mckinsey.com/insights/innovation/hal_varian_on_how_the_web_challenges_managers.
- McKinsey & Company (2011). *Big Data. The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity*. report, pp. 156.

Ministerio de Producción. Argentina. (2017). “Una radiografía de nuestro sistema productivo”. Recuperado de http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_internacionalizacion/.

Paliotta, A.P. (2015). Where the Jobs Are. Diffusione, tipologie e caratteristiche dei job websites negli USA e in Italia. *Osservatorio ISFOL*. n.s., a.V, n. 4, pp. 133-153.

Paliotta, A.P., Lovergine S. (2017). Web data mining e costruzione di profili professionali. Il Business analyst nelle inserzioni di lavoro on-line. *SINAPPSI*. a.VII, n. 2-3, pp. 1-18.

Pernas, M. (2016). *Científicos de datos: un perfil entre la ciencia y el negocio*. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/Cientificos-datos-perfil-ciencia-negocio_0_HJrchn_PXx.html.

Provost, F., Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business. What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly. Sebastopol (CA).

Rafaeli, A., Oliver, A.L. (1998). Employment Ads. A Configurational Research Agenda. *Journal of Management Inquiry*. v.VII, n. 4, pp. 342-358.

Samela, G. (2017). *Las empresas demandan científicos de datos*. Recuperado de: https://www.clarin.com/ieco/campus/empresas-demandan-cientificos-datos_0_By-CxMDfe-.html.

Shroff, G. (2013). *The Intelligent Web. Search, Smart Algorithms, and Big Data*. Oxford University Press. Oxford (UK).

Sinclair, T. (2015). *Beyond the Talent Shortage. How Tech Candidates Search For Jobs*, Indeed Report. Recuperado de: <http://blog.indeed.com/hiring-lab/beyond-the-global-talent-shortage/>.

Srikant, R., Agrawal, R. (1996). *Mining Sequential Patterns. Generalizations and Performance Improvements*. Proceedings of the 5th International Conference on Extending Database Technology. Advances in Database Technology. Avignon (FR), pp. 3-17.

Tukey, J.W. (1962). The Future of Data Analysis. *The Annals of Mathematical Statistics*, pp. 67.

Workman, M. (ed.) (2016). *Semantic Web. Implications for Technologies and Business Practices*. Springer International Publishing. Cham (CH).

Yates, J., Orlikowski, W.J. (1992). Genres of Organizational Communication. A Structural Approach to Studying Communication and Media. *The Academy of Management Review*. v. XVII, n. 2, pp. 299-326.

Ye, N. (2014). *Data Mining. Theories, Algorithms, and Examples*. CRC Press. Boca Raton, (FL).

El empleo en las cooperativas en España (2005-2016): el caso de Andalucía

Macarena Pérez Suárez;¹ Isadora Sánchez Torné²

Resumen

La interacción entre el empleo en las cooperativas y el ciclo económico permite analizar el comportamiento de las cooperativas en la región de Andalucía –España–. El análisis tiene como objetivo determinar el potencial generador de empleo de las cooperativas españolas, concretamente, en esa región. Se utiliza una metodología inductiva mediante un análisis estadístico descriptivo y un análisis shift-share. Los resultados muestran que, respecto a España, Andalucía se destaca significativamente en parte de las variables observadas. Entre 2005-2016 aumentó en mayor porcentaje el número de personas empleadas en las cooperativas de la región que en el conjunto del país y durante el periodo de crisis (2008-2015), las cooperativas incrementaron el número de trabajadores ocupados poniendo de manifiesto la mayor capacidad de generar empleo que otras formas jurídicas.

Palabras clave: cooperativas, empleo, desarrollo territorial, análisis shift share

Employment in cooperatives in Spain 2005-2016: the case of Andalusia

Abstract

The interaction between employment in cooperatives and the economic cycle enables us to analyse the behavior of cooperatives in the region of Andalusia –Spain–. Our objective is to determine the employment generating potential of Spanish cooperatives, specifically, in Andalusia. An inductive approach with a descriptive statistical method and a shift-share analysis were used. The results confirm that, as regards to Spain, Andalusia significantly stands out in some of the observed variables. During the period 2005-2016, the number of people employed in cooperatives in the region rose in a higher percentage than in rest of the country. In particular, during the crisis period (2008-2015), there was an increase of employed workers in cooperatives, which showed the stronger employment creation capacity of this type of entities compared to other legal forms.

Keywords: cooperatives, employment, territorial development, shift-share analysis

Fecha de recepción: 05/12/2017 – Fecha de aceptación: 07/03/2018

¹ Doctora Universidad de Sevilla (España). Prof. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. E-mail: mperez32@us.es

² Universidad de Sevilla (España) Prof. Departamento Economía Aplicada III. E-mail: isanchez6@us.es

Introducción

Diversos autores señalan que la Economía Social (ES) es una economía real, basada en valores democráticos e igualitarios, decididamente es una forma propia de generar empleo, renta y riqueza (Pérez y Carrillo, 2000; Sanchis y Campos, 2005; Monzón y Chaves-Ávila, 2012; Calderón y Calderón, 2012b).

En 2013 generaba aproximadamente 15 millones de empleos directos en la economía de la Unión Europea, equivalente a cerca del 6,5% del total de población ocupada (Monzón, 2013, p.6). Se ha destacado por otra parte su crecimiento con mayor rapidez que el resto de la economía, pasando de representar el 6% de la fuerza laboral remunerada total en 2002-2003 al 6,5% en 2009-2010 (Monzón y Chaves Ávila, 2012, p.47). Actualmente se subraya su creciente tamaño en Europa y su representatividad, tanto en capital humano como financiero. Con más de 13,6 millones de empleos remunerados representa más del 6,3 % de la población activa total de la U.E., incluyendo el empleo remunerado y no remunerado, abarca una fuerza de trabajo de más de 19,1 millones de personas y más de 82,8 millones de voluntarios que equivalen a 5,5 millones de trabajadores a tiempo completo. Las cooperativas, las mutuas y entidades similares tienen más de 232 millones de socios (Monzón y Chaves Ávila, 2017, p.115). Por todo ello se consolida como un firme pilar de la economía y la sociedad española, pues su importancia económica es tangible en tanto representaba más de 116.304 millones de euros de facturación en 2008.

En este contexto, el artículo analiza la relación entre las organizaciones de la ES y el empleo a la luz de las características y especificidades territoriales que pueden influir en su evolución y comportamiento. El diagnóstico se focaliza en la región de Andalucía para mostrar a partir de la empresa cooperativa el potencial generador de empleo de estas organizaciones. La referencia al ámbito nacional y regional se basa en datos estadísticos correspondientes a tres periodos: pre-crisis (2001–2007); crisis (2008–2015); y en vías de recuperación (2015-2016). Basándose en una metodología inductiva se realiza un análisis estadístico descriptivo y un análisis shift-share que toma en consideración cinco variables (Tabla 1): cooperativas constituidas, cooperativas inscritas, trabajadores en cooperativas inscritas, total de empresas inscritas en la seguridad social, y trabajadores del total de empresas inscritas en la seguridad social.

El artículo se encuentra estructurado en cinco apartados. Se inicia con una revisión de los estudios recientes sobre la temática del empleo en la ES, para referir de manera específica al cooperativismo, focalizando

en el caso de Andalucía. Luego se indica la metodología del análisis y se abordan los resultados alcanzados en la caracterización de las variables observadas durante el período 2001-2016, para dar cuenta de las principales conclusiones del estudio.

I. El empleo en la economía social: una revisión de la literatura reciente

El contenido del artículo se sustenta en los tópicos de estudio cooperativas y empleo, según la línea de los trabajos de Díaz Foncea y Marcuello Servós (2010) que muestran el impacto del ciclo económico sobre el empleo de las sociedades cooperativas, al ser las entidades más dinámicas y cuantitativamente relevantes de la ES española. El interés por la medición cuantitativa del su papel en el ámbito territorial se refleja también en diversas aportaciones nacionales (Grávalos y Pomares, 2001; Cubedo, 2006; Chaves Ávila y Monzón, 2007; Cuadrado Serrán y Ciruela Lorenzo 2014).

Cuadro I. Premisas de las referencias examinadas

Año	Autorías	Principales premisas
2006	Mozas y Bernal	Las entidades de ES son agentes de desarrollo: crean empleo, facilitan arraigo territorial, provocan crecimiento empresarial, mejoran el bienestar social y el nivel de renta.
2009	Puentes Poyatos y Velasco Gámez	La cooperativa es un instrumento para favorecer el desarrollo económico, clave para la implementación de las actividades de nuevos yacimientos de empleos.
2010	Díaz Foncea y Marcuello Servós	El empleo en las cooperativas adquiere un comportamiento procíclico (<sensible a la fase del ciclo que el empleo total de la economía nacional), es decir, en fases expansivas, las cooperativas se muestran menos dinámicas en la generación de empleo y en períodos recesivos, la destrucción de empleo es mucho menor.

2010	Melián y Campos	Las empresas de ES han demostrado ser estratégicas en el desarrollo local, con un importante papel como entidades creadoras de empleo vinculadas a los territorios de origen.
2012a	Calderón y Calderón	Las empresas de ES crean empleo en el macro contexto de destrucción en España.
2013	Castro, Santero, Martínez y Guilló	La ES aporta de forma directa a la actividad económica, al empleo en España y al incremento de la cohesión social.
2014	Clemente López <i>et al.</i>	Se hallan evidencias de la capacidad de las cooperativas para mantener el empleo en el periodo de crisis junto a una mayor creación del número de empresas.
2014	Cuadrado Serrán y Ciruela Lorenzo	El empleo en la ES resistió la primera fase de la crisis (2008-2010) aunque no lo hizo de igual modo en los años sucesivos, se registran pérdidas netas de empleo.
2014	Román Cervantes	Las cooperativas ascienden en las etapas de expansión de la economía española (cooperativas industriales y cooperativas de trabajo asociado). Sin embargo, en las etapas de exiguuo crecimiento del PIB, el conjunto de cooperativas alcanza un mayor dinamismo, reconociendo un perfil anticíclico.
2015	Fuentes Saguar y Mainar Causapé	Las empresas de ES poseen una capacidad propia para la creación de empleo superior al resto de empresas nacionales, especialmente en el tercer sector.
2015	Pérez González y Valiente Palma	Estudios internacionales comprueban que la ES, en general y, las cooperativas en particular, tienen una mayor resistencia a la destrucción del empleo en una fase de recesión económica, llegando a mostrar un comportamiento contracíclico.

2015	Sala Ríos, Torres Solé, y Farré Perdiguer	La crisis económica ha producido cambios en el empleo de las cooperativas, en su comportamiento cíclico relativamente divergente al del ciclo económico y al del empleo total. Estas sociedades se muestran sensibles al ciclo económico y su empleo ha disminuido su resistencia.
2017	Blanco Canto	Las cooperativas tienen capacidad para crear y mantener el empleo en etapas de recesión económica, como resultado de su peculiar gestión empresarial y elevada adaptabilidad a los cambios locales.

Fuente: elaboración propia

Esos estudios consideran el papel que ejercen diversas variables en la explicación de la relación entre el empleo de las cooperativas y el ciclo económico, aludiendo al conjunto de la economía o las regiones (Clemente López *et al.*, 2008, 2009) como también a los cambios en el escenario político y la estructura productiva (Román Cervantes, 2014). El cuadro I presenta una síntesis de las referencias examinadas.

Las referencias precedentes en el tratamiento de los tópicos “cooperativas” y “empleo” indican cierto interés por el tema. En parte puede resultar del avance de las investigaciones sobre el papel de la ES y de la atención otorgada por varias instituciones académicas y de la sociedad civil, al orientar recursos para la investigación en este campo. Aunque se encuentran mayores referencias al tema durante el periodo de crisis (2008-2015) y en el inicio de la recuperación, respecto a las encontradas en el periodo pre-crisis, los trabajos empíricos en los últimos diez años son escasos y limitados. Por ello, se requiere profundizar el análisis sobre la ES desde una perspectiva global, como también examinar el impacto específico en el mercado laboral nacional.

En general, los estudios presentan evidencias sobre el peso del empleo de la ES en la ocupación total, el grado de estabilidad y la evolución salarial focalizando, en algunos casos, el segmento de las cooperativas (Castro, Santero, Martínez y Guilló, 2013). Sin embargo, concentrarse en un análisis del impacto directo en términos de actividad económica y empleo generado resulta insuficiente, especialmente ante situaciones de crisis estructural. Los análisis que reconozcan la condición anticíclica de

este tipo de empresas e incluyan series temporales pueden fortalecer el trabajo empírico desarrollado en las últimas décadas.

2. Las empresas de economía social en España

En la actualidad, la Constitución Española (1978) y la Ley 5/2011, de 29 de marzo de Economía Social reconocen a la ES en el marco de un Estado social y democrático de derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político (artículo 1.1. C.E.).

Al respecto, se establece que corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facultar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social (artículo 9.2. C.E.).

Los artículos 40, 41 y 47 de la C.E., presentan un contenido similar. Se reafirma también la potestad de los poderes públicos, para promover eficazmente las diversas formas de participación de la empresa y fomentar mediante una legislación adecuada las sociedades cooperativas, junto con los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción (artículo 129.2, C.E.).

El reconocimiento explícito de la ES por parte de las instituciones públicas se afianzó desde 1990 al crearse el Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES). Actualmente, tienen competencia sobre este ámbito la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas (Ministerio de Empleo y Seguridad Social); la Dirección General de Economía Social y Autónomos (Consejería de Economía y Conocimiento, Andalucía), entre otras.

Según la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), los principios en los que se basa la ES son la primacía de las personas y del fin social sobre el capital –lo que privilegia a las personas como elemento fundamental y el objetivo social de la empresa, dejando en último término el capital–; la gestión de la empresa democrática y participativa; la aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica en función del trabajo aportado por cada socio; la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad ofreciendo igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; la independencia respecto a los poderes públicos. Se añade la finalidad de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, cuyo organismo competente es el Ministerio de Em-

pleo (Art.6). Esta ley introduce en el ordenamiento jurídico el concepto de Economía Social por primera vez en España. No tiene normativas de aplicación, ofrece un marco jurídico común a las entidades de la ES y determina las medidas adecuadas para su fomento (Ley 5/2011, p.1).

En cuanto a la relevancia económica del sector de las cooperativas (CEPES, 2015) destaca que representa el 10% del PIB y el 12,5% de empleo, con 2,2 millones de empleo directo e indirecto (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016). El empleo remunerado en mutuas, asociaciones, fundaciones y entidades similares en 2014-2015 ascendió a 1.358.401 de puestos de trabajo. Del mismo modo se verificó una tendencia positiva en la evolución del empleo remunerado en la ES entre 2010 y 2015 (Monzón y Chaves Ávila, 2017, p. 78).

Específicamente, la ES española en el año 2015 aglutinaba a 29.062 empresas de las cuales 16.742 eran cooperativas y 12.320 sociedades laborales, empleando a 355.600 personas (290.221 corresponden a cooperativas y 65.379 a sociedades laborales) (CEPES Andalucía, 2015). Se destaca que en 2017 el total de empresas de ES superaba las 43.000 organizaciones (El economista.es, 2017) en el marco de iniciativas a nivel nacional como el Programa de Fomento de la Economía Social y el Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social para el período 2014-2020, cofinanciado por el Fondo Social Europeo. A esto se añade que, a nivel regional y local, en la última década se han desarrollado buenas prácticas en las regiones de Andalucía y Murcia, al sur de España, que han logrado las mayores tasas de desarrollo de cooperativas del país junto con varias regiones de Francia y Bélgica (Chaves Ávila y Demoustier, 2013). Se indican en el Cuadro 2 los tipos de organizaciones que integran la ES española (art. 5 de la Ley 5/2011).

Cuadro 2. Empresas de economía social en España

Tipos	Rasgos	Casos
Cooperativas	Libertad para entrar y salir de la organización Entidad Democrática Reparto de beneficios en función del trabajo socio Educación, Formación e Información Compromiso democrático con lo local De primero y segundo grado	Abacus Consum DCOOP Grupo Eroski Oleoestepa

Sociedades Laborales	<p>Mayoría de capital aportado por trabajadores Limitación capital (<33,33% por socio) Límite de hora de trabajo (<15% h/año) Pueden ser limitadas o anónimas Preferencia en transmisión acciones/participaciones</p>	<p>Acta Farma Ekolinares Jegan Larcovi Textils Mora</p>
Mutualidades	<p>Asociaciones sin ánimo de lucro Entidad Democrática Carácter voluntario Actividades complementaria Seguridad Social Pública Igualdad de derechos y obligaciones Beneficios para crear patrimonio propio y reparto socios Competencia exclusiva de las CCAA</p>	<p>Bankinter HNA Loreto Mutua Premaat</p>
Empresas de Inserción	<p>Lucha contra la pobreza y exclusión social Carácter integrador Productivas de bienes y servicios</p>	<p>Consolida Inserta Joseña Mapiser</p>
Cofradías de pescadores	<p>Corporaciones de derecho público sectoriales Sin ánimo de lucro Órganos de consultas Colaboran con las administraciones competentes</p>	<p>Carboneras de Andalucía Federación de Cofradías de Pesca de Asturias Federación Regional de Cofradías de Pescadores de Canarias</p>
Centro Especial de Empleo	<p>Dar trabajo personas discapacitadas Dos vías: mercados de trabajo y mercados protegidos (centro especial de empleo) Dar formación Apoyo en la vida personal y social</p>	<p>Fundación CARES Fundación CISA Gesser Ilunion Lavandería Ilunion Viajes</p>

Otros	Labor similar a ES, sin forma jurídica determinada por Ley 5/2011	Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE).
-------	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de CEPES-España (2017)

En la proyección de la ES española, entre otros indicadores, se resalta el sector de Tecnología de la Información y de la Comunicación (TIC) debido a que supone una gran oportunidad para el emprendimiento en un ámbito que cuenta con una presencia significativa (6,1% de los trabajadores) y configura un sector productivo en una fase inicial de desarrollo con proyección a largo plazo (CEPES, 2016). Por otra parte, la calidad del trabajo en este sector, se cataloga de alta-media cualificada, destacando su mayor estabilidad, mejores salarios y jornadas a tiempo completo.³

Con respecto a las primeras instituciones intercooperativistas se ha señalado que fueron fundadas en algunas regiones de España como Cataluña, País Vasco, Valencia y Madrid debido a que el Estado no apoyó explícitamente durante el siglo XVIII la formación y desarrollo de este tipo de asociaciones e incluso las percibió como una amenaza al sistema económico establecido.⁴ Se destaca, además, como factores de influencia en su escaso progreso el limitado desarrollo industrial de algunas regiones y la insuficiente cohesión entre los distintos movimientos del cooperativismo español -el cooperativismo obrero de influencia socialista, el cooperativismo relacionado con la iglesia católica de orientación conservadora y el cooperativismo de empresa- (Medina Albaladejo y Pujol Andreu, 2014).

3. Algunas referencias sobre el cooperativismo en Andalucía

La etapa fundacional y el momento de la construcción teórica del proyecto económico y social del movimiento cooperativo andaluz está ubicada entre la década de 1840 y el comienzo del régimen de la Restauración en 1875 (Arenas, 2014). A partir de la Ley de Sindicatos Agrícolas de 1906, fueron creadas numerosas cooperativas de servicios agrícolas

³ En 2016 se reconoció la labor realizada por CEPES-España al recibir la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo del Ministerio. En palabras de su presidente D. Juan Antonio Pedreño, ello alienta a "continuar desarrollando y fomentando el modelo de empresa de Economía Social que apuesta por la creación de empleo estable y de calidad y por la aportación de valores al ámbito empresarial" (CEPES, 2016). El mencionado reconocimiento fue antecesor de la Estrategia Española de Economía Social para el periodo 2017-2020 con 11 Ejes y 65 Medidas.

⁴ Hasta 1931 no existieron marcos legales que englobaran en su totalidad al cooperativismo. La Ley de Libertad de Creación de Sociedades por Acciones y de Crédito (1869) y el Código de Comercio (1885) solo establecieron el estatus jurídico de las cooperativas no valorándolas en un estatus mercantil, por lo que no quedaban incluidas en los registros de sociedades mercantiles.

y cajas rurales, aunque no tuvieron la misma importancia que en otras regiones de España, ya que estas entidades discriminaban a obreros y pequeños propietarios (Morales, 1989).

Como ejemplo de cooperativas de comienzos de 1870 en Sevilla, se debe mencionar a los artesanos alarifes que ofrecían servicios al Ayuntamiento para realizar obras públicas o “agrícolas y de barbería”, y la cooperativa “La Esperanza”, una popular fábrica de tapones de corcho. El movimiento teórico del cooperativismo andaluz del siglo XIX se fundamentó en la economía colectivista y democrática, ejemplo de ello es el reglamento de 1870 de la cooperativa “La Honradez” de Sevilla, que fijaba “un objetivo y una estrategia: el bienestar del pueblo y el mejoramiento de la clase pobre (...) para ello no hay otro medio que asociarse y crear un capital que pueda hacer frente al capital de los explotadores” (Arenas, 2014, p. 8).

A principios de siglo XX, con la hegemonía de los grandes propietarios en la dirección del gobierno local, las iniciativas para crear cooperativas se subordinaron a las oligarquías locales o del Estado, quedando casi nula la iniciativa cooperativista andaluza (Arenas, 2014, p. 12).

Otros hitos en esta evolución han sido el fuerte compromiso durante la II República para resolver el problema del campo andaluz y la Ley de Cooperativas del 9 de septiembre de 1931. Desde el periodo del régimen franquista hasta el año 1950, el cooperativismo tuvo escasa relevancia hasta el impulso del asociacionismo agrícola (cooperativismo, cajas rurales, etc.).

Se ha subrayado que el cooperativismo andaluz carece de la tradición histórica de otras comunidades autónomas y refleja los condicionamientos de una ideología anarquista, que vio en él un impedimento para el cumplimiento de sus fines. Su trayectoria es el resultado de realidades históricas, en la mayoría de los casos resultantes de experiencias efímeras y realidades circunstanciales, ante conveniencias coyunturales (Morales, 1989, p. 113).

En la década de 1980, periodo de crisis económica en España, comenzaron a cuestionarse las políticas económicas y socio-laborales a nivel macro, dando paso a la formulación de políticas a nivel micro o local, con participación y voluntad de los actores locales. En esa dirección, al inicio de la década, tres comunidades autónomas concentraban poco más del 50% de número de cooperativas: Andalucía 28,25%, Cataluña 13,56% y la Comunidad Valenciana 10,16%. Mientras que en 1981 desaparecieron en Andalucía occidental más de 30.000 puestos de trabajo, las empresas de trabajo asociado crearon 5.000 puestos, la mitad de los puestos generados en la región (Morales 2003, p. 155-157).

Así se valoriza la influencia de las cooperativas en su entorno por su potencialidad para generar riqueza y distribuirla de forma más equi-

tativa. Estas empresas son agentes de desarrollo local, por su relación y pertenencia al tejido local e intervienen como agente social arraigado al territorio, mediante la iniciativa colectiva, el espíritu emprendedor, y la relación con otras empresas o asociaciones privadas (Calvo Palomares y González Cardona, 2011). En ese mismo sentido, Sanchis y Campos (2005, p. 282), señalan la consideración de la cooperativa como una fórmula idónea para el desarrollo del potencial endógeno de una zona.

4. Metodología

A partir de la literatura consultada, el estudio comparativo del sector cooperativo donde se focaliza el caso de Andalucía⁵ considera que en los períodos de recesión, la destrucción de empleos tiende a ser inferior en las cooperativas que en el resto de las empresas mercantiles. Esta tendencia pone de manifiesto el papel “amortiguador” de estas organizaciones durante los periodos de crisis económica y muestra diferencias a nivel territorial, ya que la generación de empleo refleja la no correlación regional y supra-territorial.

Las variables seleccionadas para el análisis son: cooperativas constituidas, cooperativas inscritas, trabajadores en cooperativas inscritas, total de empresas inscritas en la Seguridad Social, y trabajadores del total de empresas inscritas en la Seguridad Social. Su definición, unidad de medida y acotación temporal se describen en la Tabla 1. Las fuentes del análisis provienen de las estadísticas elaboradas por la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas, del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS) y la Dirección General de Economía Social de la Consejería de Economía y Conocimiento (DGES).

Tabla 1. Variables, periodo y unidad de medida

Variable	Definición	Periodo	Unidad
Cooperativas constituidas	Número de sociedades cooperativas constituidas -fundadas en el período de referencia- y socios iniciales que las componen. Datos referidos a cooperativas de nueva creación.	2001 2016	Número de cooperativas

⁵ El estudio abarca las Comunidades Autónomas de España excluyendo Ceuta y Melilla.

Cooperativas inscritas	Cooperativas inscritas en la Seguridad Social.	2005 2016	Número de cooperativas
Trabajadores cooperativas inscritas	Número de personas que trabajan en una cooperativa	2005 2016	Número de trabajadores
Total empresas inscritas	Empresas inscritas en la Seguridad Social	2005 2016	Número de empresas
Trabajadores total de empr. inscritas	Trabajadores inscritos en la Seguridad Social	2005 2016	Trabajadores en miles

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la DGES.

En las cuatro últimas variables se toman como referencia los siguientes periodos de estudio:

- 2001-2016 / 2005-2016: años en los que se dispone información,
- 2001-2007 / 2005-2007: periodo pre-crisis,
- 2008-2015: periodo de crisis,
- 2015 -2016: inicio de la recuperación.

El año 2008 se toma como inicio de la crisis económica y financiera (U.E., 2008). A partir de los datos se establece el año 2016 como principio de la recuperación ya que se observa una tasa de variación positiva entre los años 2015/16, tanto en el volumen de empleo como en número de empresas. Entre las limitaciones observadas en las bases de datos tratadas cabe resaltar que 1) no existe información sobre la variable número de trabajadores en cooperativas constituidas para España y Andalucía; 2) los datos no presentan homogeneidad temporal y 3) no hay resultados sobre las fusiones y adquisiciones entre empresas.

Para conocer la evolución de las variables objeto de estudio y determinar el potencial generador de empleo de las cooperativas, se calculan y contrastan las tasas de variación interanual y por periodos. La fórmula de la tasa de variación es la siguiente: $Kca^t = \frac{(X_t - X_{t-1})}{X_{t-1}}$
Dónde:

X_t : Número de trabajadores/número de empresas en el año t

X_{t-1} : Número de trabajadores/número de empresas en año t-1

Para detectar el impacto en España del empleo en las cooperativas de Andalucía se utilizó la técnica *shift-share* con el objetivo de descomponer el crecimiento del número de empleos en cooperativas andaluzas en tres efectos distintos: nacional, dinámico y competitivo, a fin de determinar a qué tipo de efecto se deben las variaciones de crecimiento en el empleo en cooperativas andaluzas. Concretamente, esta técnica de análisis regio-

nal es utilizada para conocer la evolución de una variable económica en un territorio teniendo como referencia un marco geográfico superior (Pérez Suárez, 2016). Se trata de un análisis utilizado en investigaciones sobre comercio exterior (Esteve, Minondo, Pallardo y Requena, 2009; Fernández y Márquez, 2009; Gutiérrez, Morán, Belda, Sánchez Torné y Pérez Suárez, 2014; Ruiz, Peña y Jiménez, 2014), aunque también considera variables de empleo (Mayor Fernández, López Menéndez y Pérez Suárez, 2005; Albuquerque y Ferreira, 2015; Blanco Canto, 2017).

La fórmula para la descomposición del crecimiento del número de empleados en cooperativas andaluzas en tres efectos distintos: nacional, dinámico y competitivo es la siguiente: $Xca^t * Kca^t = (Xca^t * Ke^t) + Xca^t * (Kca^t - Kce^t) + Xca^t * (Kce^t - Ke^t)$. Donde

Xca^t : Número de empleos en las cooperativas andaluzas año t

Kca^t : Tasa de variación del número de trabajadores en cooperativas andaluzas entre el año t y t-1

Ke^t : Tasa de crecimiento del número de trabajadores del total de empresas inscritas en la Seguridad Social entre el año t y t-1

Kce^t : tasa de crecimiento del número de trabajadores en cooperativas españolas entre el año t y t-1

Por lo tanto, las expresiones matemáticas de los efectos son:

Efecto Total: $Xca^t * Kca^t$

Este efecto recoge el crecimiento o reducción que ha experimentado el número de trabajadores de cooperativas en Andalucía, si su tasa de crecimiento hubiera sido la media nacional. Determina qué parte de la variación es debida a la propia inercia nacional.

Efecto Nacional: $Xca^t * Ke^t$

El efecto competitivo cuantifica la influencia que tiene el comportamiento específico de los trabajadores de las cooperativas en Andalucía frente a la evolución de las cooperativas en España.

Efecto Competitivo: $Xca^t * (Xca^t - Kce^t)$

El efecto dinámico indica qué parte del diferencial respecto de la tasa de crecimiento nacional es debida a las cooperativas a nivel español.

Efecto Dinámico: $Xca^t * (Kce^t - Ke^t)$

5. Tendencias encontradas

5.1. Evolución del número de trabajadores en empresas y cooperativas inscritas

En este apartado se analiza la evolución del número de trabajadores

en sociedades cooperativas en España y Andalucía entre 2005 y 2016 y se realiza la comparación de la tasa de variación del número de empleados en las cooperativas en las diferentes Comunidades Autónomas de España. Se contrastan las tasas de variación en los periodos de análisis del número de personas trabajando en cooperativas españolas y andaluzas con el resultado del total de empresas (independientemente de su forma jurídica).

En la Figura 1, se observa que el número de trabajadores de cooperativas en España ha experimentado una progresión negativa mientras que el caso andaluz se ha mantenido estable. Concretamente se observan variaciones en los tres periodos entre 2005 y 2016 (Tabla 2):

- Pre-crisis (2005–2007): el empleo aumentó en las cooperativas de España (1,21%) y se redujo en Andalucía (-1,52%).
- Crisis (2008–2015): el volumen de personas contratadas en cooperativas españolas descendió un 6,45% mientras que en Andalucía aumentó 6,73%.
- En vía de recuperación (2015-2016): la tasa de variación fue positiva en España (4,66%) y Andalucía (1,67%).

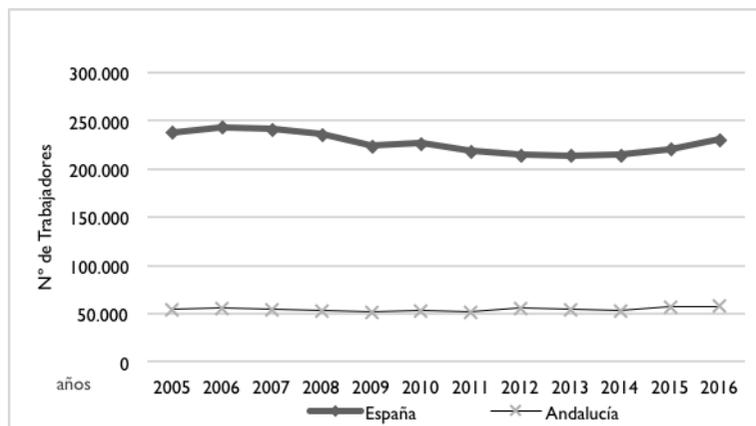
Durante el periodo analizado, las cooperativas andaluzas han mantenido el empleo, incluso generaron nuevos puestos de trabajo en mayor porcentaje que las españolas. Específicamente en la época de crisis, las cooperativas en Andalucía han mantenido el empleo y el mismo se ha incrementado en años como 2012 y 2015. Puede suponerse que esta tendencia se debe a que las cooperativas andaluzas presentan una gestión de sus recursos humanos que ha posibilitado mantener y crear empleo en épocas de crisis. Dicha gestión pareciera que se ha logrado de forma más satisfactoria en la región de Andalucía que a nivel del país.

La Tabla 2 muestra la evolución del empleo generado en las cooperativas de las Comunidades Autónomas. En relación a la tasa de variación entre 2005 y 2016, Andalucía es una de las cuatro regiones con resultados positivos, aunque representa el menor valor en comparación con Madrid, Navarra y País Vasco. Si bien varias comunidades evidenciaron resultados positivos en los años previos a la crisis, Andalucía no se encontraba entre ellas.

La segunda comunidad autónoma con mayor crecimiento en el número de empleados en cooperativas, durante la crisis fue Andalucía, precedida por Navarra (8,68%) y seguida por País Vasco (6,64%). En el último periodo de estudio (2015-2016) han sido diversos territorios los que exhibieron una tendencia positiva, concretamente Andalucía es la segunda con menor porcentaje.

Los resultados manifiestan que las cooperativas andaluzas en épocas de crisis y en el total del análisis temporal han podido mantener y generar empleo en mayor grado que los resultados nacionales y casi todas las comunidades autónomas.

Figura 1. Número de trabajadores en cooperativas inscritas en España y Andalucía



Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2018

Tabla 2. Tasa de variación de los trabajadores en cooperativas inscritas en España y sus comunidades autónomas

Territorios	Series Temporales			
	2005- 2016	2005- 2007	2008- 2015	2015- 2016
España	-3,06%	1,21%	-6,45%	4,66%
Andalucía	5,65%	-1,52%	6,73%	1,67%
Aragón	-22,54%	-1,72%	-19,30%	3,53%
Asturias	-36,36%	-4,78%	-29,06%	-0,63%
Baleares	-41,33%	11,31%	-46,61%	3,82%
Canarias	-32,28%	-7,26%	-22,45%	3,61%
Cantabria	-19,24%	3,12%	-16,65%	-1,95%
Castilla-la Mancha	-16,98%	1,08%	-13,65%	3,62%
Castilla y León	-29,33%	-0,10%	-25,27%	2,62%

Cataluña	-10,00%	2,09%	-4,65%	4,69%
Com.Valenciana	-1,00%	1,28%	-16,98%	11,36%
Extremadura	-27,61%	-1,29%	-15,58%	-0,13%
Galicia	-8,89%	-1,96%	-5,19%	0,20%
Madrid	6,34%	10,06%	-8,77%	3,12%
Murcia	-4,60%	-0,50%	-2,23%	4,96%
Navarra	40,66%	7,15%	8,68%	5,89%
País Vasco	25,66%	9,15%	6,64%	5,38%
La Rioja	-58,22%	-16,44%	-30,75%	-6,82%

Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2018

Por último, se realiza una comparación entre la evolución del número de empleados en cooperativas españolas y andaluzas respecto al número de trabajadores del total de empresas españolas y andaluzas. Se observa en España, que entre 2005 y 2016 la reducción de empleo fue inferior en las cooperativas y que en Andalucía y la creación de puestos de trabajo fue superior en las cooperativas. En el periodo pre-crisis 2005-2008, tanto en Andalucía como en España, las cooperativas no tuvieron la capacidad de generar empleo en forma similar al que corresponde al total de empresas. Durante la crisis 2008-2015 se invierte la situación anterior, las cooperativas demostraron que pueden mantener y crear empleo, pues se evidencia que a nivel nacional la reducción de trabajadores fue inferior en las cooperativas, mientras que en Andalucía aumentó en 6,73%. En el último periodo de estudio (2015-2016) se manifiesta una tasa de variación positiva para todas las variables objeto de estudio, especialmente las cooperativas españolas.

**Tabla 3. Número de trabajadores de empresas y cooperativas
2005-2016**

Años	Trabajadores España		Trabajadores Andalucía	
	total (miles)	en coops.	total (miles)	en coops.
2005	13.716,27	237.927	1.950,67	54.360
2006	14.347,77	243.476	2.062,63	54.895
2007	14.728,03	240.817	2.111,04	53.532
2008	13.827,20	235.551	1.904,48	52.928

2009	13.196,90	224.183	1.818,76	51.734
2010	13.555,80	226.165	2.088,61	52.549
2011	13.197,30	218.153	2.054,34	51.960
2012	12.497,10	214.313	1.892,23	55.445
2013	11.510,61	213.582	1.798,94	54.150
2014	11.761,85	214.233	1.782,30	53.126
2015	12.305,87	220.359	1.906,65	56.489
2016	12.832,00	230.637	1.998,73	57.434

Tasa de variación

Periodo	Trabajadores España		Trabajadores Andalucía	
	total	en coops.	totales	en coops
2005 - 2016	-6,45%	-3,06%	2,46%	5,65%
2005 - 2007	7,38%	1,21%	8,22%	-1,52%
2008 - 2015	-11,00%	-6,45%	0,11%	6,73%
2015 - 2016	4,28%	4,66%	4,83%	1,67%

Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2018

Esta tendencia pone de manifiesto que las cooperativas tienen mejor capacidad para mantener y generar empleo, especialmente en fases de crisis, respecto al total de empresas, con independencia de la forma jurídica. Además, Andalucía junto con Navarra y el País Vasco fueron las comunidades autónomas que mostraron mayor potencial en este campo.

5.2. Evolución de las empresas y cooperativas inscritas

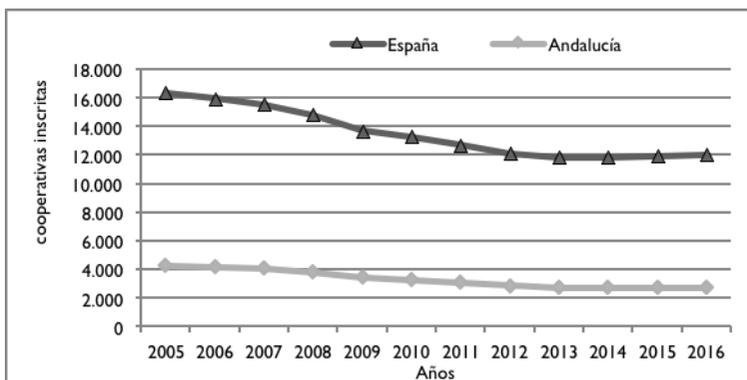
Este apartado presenta la evolución del número de cooperativas en España y Andalucía entre 2005-2016 y compara la tasa de variación de cooperativas entre las diferentes Comunidades Autónomas de España contrastando las tasas de variación de la progresión de cooperativas españolas y andaluzas con el resultado del total de empresas (independiente de su forma jurídica).

En la Figura 2, se evidencia que en el periodo 2005-2016 se ha reducido considerablemente el número de cooperativas inscritas en la Seguridad Social. Concretamente, a nivel nacional cayó en un 26,56% y en Andalucía un 37,02%.

En los mismos periodos se han realizado las siguientes observaciones (Tabla 4):

- Pre-crisis (2005-2007): el volumen de cooperativas ha descendido en un porcentaje muy similar en España (-5,29%) y Andalucía (-5,30%).
- Crisis (2008-2015): el número de empresas cooperativas descendió tanto en España (-19,35%) como en Andalucía (-28,08%) pero con especial intensidad en esta última.
- En vía de recuperación (2015-2016): la tasa de variación fue positiva en España (0,69%) pero negativa en Andalucía (-1,20%).

Figura 2. Evolución de las cooperativas inscritas 2005-2016



Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2018

Los resultados manifiestan que tanto antes como durante la crisis, el número de cooperativas españolas y andaluzas se redujo. Por otro lado, según las evidencias anteriores, la reducción del volumen de cooperativas no ha implicado una eliminación equivalente de puestos de trabajo, sino que los mismos se han incrementado. Para llegar a conclusiones clarificadoras que puedan dar cuenta del importante decremento del número de cooperativas se requeriría contar con datos como, por ejemplo, el número de fusiones y adquisiciones de cooperativas por parte de otras entidades (estos datos no se encuentran disponibles). Es preciso añadir que la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas (diciembre, 2011) contempla la posibilidad de conformar cooperativas mixtas y grupos de cooperativas, lo que probablemente ha podido potenciar la unión de diversas entidades en una de grado superior.

La Tabla 4 muestra la evolución del número de cooperativas inscritas en las Comunidades Autónomas de España. En relación a la tasa de variación entre 2005-2016 solo Navarra y el País Vasco mostraron un resultado positivo, en cambio Andalucía es la tercera región nacional con el

registro más negativo (-37,02%). En relación al periodo pre-crisis (2005–2008) la reducción fue menos notoria, pero únicamente tres regiones presentaron una tendencia positiva poco marcada (Castilla la Mancha, Castilla y León y País Vasco). No obstante el dato negativo, Andalucía es el segundo territorio con menor reducción de la tasa de variación. Durante los años de crisis (2008–2015) continuó la caída del número de cooperativas excepto en Navarra y País Vasco. En este caso, Andalucía es la quinta región con peor resultado. Entre 2015-2016 varias regiones presentan resultados positivos y en aquellas con una tendencia negativa, esta es menos evidente que en los periodos anteriores (en este segundo grupo se halla Andalucía).

Los datos mencionados revelan que Navarra y País Vasco pueden haber realizado una gestión de la política económica más eficiente que se reflejó en el incremento del número de cooperativas y empleo.

Tabla 4. Tasa de variación de cooperativas inscritas en España y sus comunidades autónomas

Territorios	2005 - 2016	2005 - 2008	2008 - 2015	2015 - 2016
España	-26,56%	-5,29%	-19,35%	0,69%
Andalucía	-37,02%	-5,30%	-28,08%	-1,20%
Aragón	-28,43%	-5,08%	-20,71%	-0,47%
Asturias	-24,66%	-4,48%	-15,92%	-0,59%
Baleares	-11,29%	-3,23%	-9,38%	-5,17%
Canarias	-39,16%	-9,64%	-29,68%	1,51%
Cantabria	-20,83%	-9,72%	-31,71%	1,79%
Castilla-la Mancha	-22,45%	0,18%	-18,87%	-0,81%
Castilla y León	-15,04%	0,72%	-16,15%	0,42%
Cataluña	-40,53%	-11,10%	-28,56%	2,33%
Com.Valenc.	-27,63%	-4,82%	-20,59%	2,44%
Extremad.	-15,93%	-1,31%	-11,95%	-0,78%
Galicia	-16,15%	-6,37%	-11,33%	-2,25%
Madrid	-26,77%	-9,05%	-17,80%	1,35%
Murcia	-20,27%	-5,56%	-11,46%	2,38%
Navarra	21,20%	-3,80%	12,02%	8,78%

País Vasco	26,24%	0,63%	20,18%	4,51%
La Rioja	-34,15%	-12,20%	-28,23%	-8,99%

Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2018

Por último, se compara la evolución del número de cooperativas españolas y andaluzas con el total de empresas. A nivel estatal y autonómico se observa que entre 2005 y 2016 se redujo el número de empresas cooperativas mientras que el total de empresas aumentó. En el periodo pre-crisis (2005-2008) se manifestó una caída del volumen de empresas en todos los niveles de análisis, pero esta fue más acentuada en las cooperativas. Durante la crisis (2008-2015) se evidencia una situación similar a la observada entre 2005-2016.

En el último periodo de estudio (2015-2016) se registró un leve aumento en el total de empresas tanto en España como en Andalucía y también en las cooperativas españolas, aunque continuó la tendencia decreciente en Andalucía, con menos intensidad.

Tabla 5. Empresas y cooperativas inscritas en la Seguridad Social

Años	Trabajadores España		Trabajadores Andalucía	
	empresas	cooperativas	empresas	Cooperativas
2005	1.347.758	16.391	214.771	4.303
2006	1.386.157	15.954	223.654	4.191
2007	1.405.938	15.524	228.483	4.075
2008	1.332.090	14.825	212.650	3.814
2009	1.264.689	13.701	200.812	3.442
2010	1.323.810	13.310	243.261	3.245
2011	1.300.992	12.720	245.614	3.068
2012	1.257.128	12.095	233.779	2.864
2013	1.293.523	11.862	241.212	2.753
2014	1.303.823	11.838	238.565	2.739
2015	1.336.540	11.956	249.727	2.743
2016	1.364.107	12.038	255.615	2.710

Periodo	Tasa de variación trabajadores			
	España		Andalucía	
	empresas	cooperativas	empresas	Cooperativas
2005- 2016	1,21%	-26,56%	19,02%	-37,02%
2005- 2008	-1,16%	-9,55%	-0,99%	-11,36%
2008- 2015	0,33%	-19,35%	17,44%	-28,08%
2011- 2016	2,06%	0,69%	2,36%	-1,20%

Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2018

Los datos analizados para España y Andalucía, han puesto de relieve una variación positiva del número total de empresas entre 2005-2016, con mejores resultados que las cooperativas.

5.3. Evolución del número de empresas y cooperativas constituidas

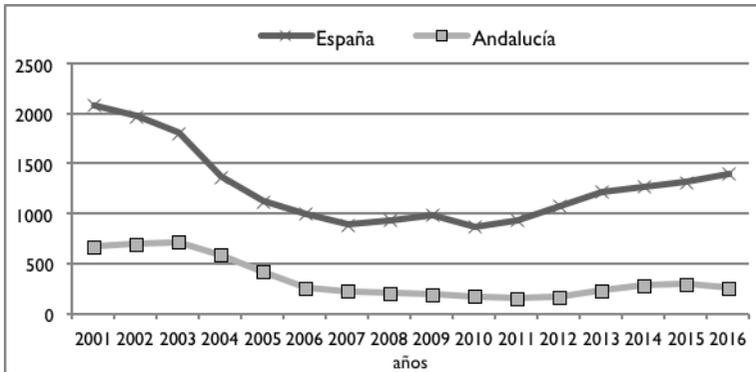
Con el fin de completar el análisis se consideran en este apartado las empresas constituidas en España y Andalucía entre 2001 y 2016.

La Figura 3 muestra que entre 2001 y 2016 el número de cooperativas constituidas en España y Andalucía cayó un 44,03% y 62,13% respectivamente, en consonancia con la tendencia negativa que también se observa en el número de cooperativas inscritas. En relación a los periodos de estudio y basándose en información desde el año 2001 se registra:

- Precrisis (2001-2007): la cantidad de cooperativas constituidas ha descendido en España (-57,49%) y en Andalucía (-66,27%), coincidiendo también con la tendencia negativa de la inscripción de cooperativas.
- Crisis (2008-2015): el número de empresas cooperativas constituidas aumentó, tanto a nivel nacional como autonómico, en un porcentaje muy similar, 42,01% y 44,61% respectivamente. En cambio, esta tendencia no se observó en la evolución del número de cooperativas inscritas.
- En vía de recuperación (2015-2016): la tasa de variación fue positiva en España (3,70%) pero negativa en Andalucía (-13,22%).

Para España y Andalucía el número de cooperativas constituidas descendió entre 2001 y 2015 y en la época de crisis la evolución fue positiva. No obstante, la tendencia no fue suficiente para contrarrestar la pérdida de cooperativas inscritas.

Figura 3. Evolución de cooperativas constituidas 2001-2016



Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2018

La Tabla 6 indica la evolución del número de cooperativas constituidas en las Comunidades Autónomas de España (2001-2016) y muestra que solo Navarra, País Vasco y Cantabria registran un resultado positivo, mientras que Andalucía presenta el porcentaje más negativo (-62,13% –quinto lugar–). En relación al periodo pre-crisis (2005-2008), la reducción de cooperativas constituidas continúa una senda similar a la observada entre 2001-2016 para todas las comunidades autónomas, excepto el caso de Cantabria que evidenció un porcentaje positivo (25%). Andalucía vuelve a ocupar el quinto puesto con el resultado más negativo (-66,27%).

Durante los años de crisis (2008-2015) aumenta el número de cooperativas constituidas en todas las comunidades autónomas exceptuando Castilla la Mancha y Castilla León. Por último, entre 2015-2016 son varias las regiones que presentan resultados positivos. Aquellas con una tendencia negativa presentan una variación menos marcada que en los periodos anteriores, Andalucía se encuentra en este segundo grupo.

El análisis permite comprobar que en casi todas las comunidades autónomas de España aumentó el número de cooperativas constituidas durante la crisis, aunque la caída se acentúa entre los periodos anterior (2001-2007) y posterior (2015-2016), excepto en Cantabria.

Tabla 6. Tasa de variación de cooperativas constituidas en España y sus comunidades autónomas

Territorios	2001 - 2016	2001 -2007	2008 - 2015	2015 -2016
España	-44,03%	-57,49%	42,01%	3,70%
Andalucía	-62,13%	-66,27%	44,61%	-13,22%
Aragón	-58,02%	-54,32%	38,71%	-20,93%
Asturias	-46,15%	-46,15%	21,43%	-17,65%
Baleares	-70,00%	-25,00%	-29,41%	-50,00%
Canarias	-66,67%	-100,00%	66,67%	0,00%
Cantabria	275,00%	25,00%	333,33%	15,38%
Castilla-la Mancha	-77,27%	-61,82%	-50,00%	56,25%
Castilla y León	-67,39%	-42,03%	-57,63%	80,00%
Cataluña	-57,76%	-69,45%	32,18%	53,91%
Comunidad Valenciana	-40,21%	-63,49%	67,61%	-5,04%
Extremadura	-25,53%	-61,70%	21,05%	52,17%
Galicia	-48,81%	-86,90%	133,33%	-23,21%
Madrid	-17,61%	-25,16%	21,15%	3,97%
Murcia	-48,95%	-37,13%	27,50%	-20,92%
Navarra	264,00%	-16,00%	124,00%	62,50%
País Vasco	100,00%	-35,71%	155,56%	6,52%
La Rioja	-50,00%	-83,33%	14,29%	-25,00%

Fuente: Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2018

5.4. Análisis de los desplazamientos o análisis *shift-share*

Para comprender la evolución del número de personas que trabajan en cooperativas inscritas en la seguridad social se realiza un análisis *shift-share* a fin de apreciar el efecto de la variación de empleos en las cooperativas inscritas de España y Andalucía.

Tabla 7. Análisis *shift-share* del número de trabajadores en cooperativas

Años	Tasa de variación	Efecto total	Efecto nacional	Efecto competitivo	Efecto dinámico
2006	0,010	540,265	2527,390	-740,011	-1247,113
2007	-0,025	-1329,157	1418,766	-744,535	-2003,388
2008	-0,011	-597,185	-3237,308	560,203	2079,920
2009	-0,023	-1167,064	-2358,246	1329,686	-138,504
2010	0,016	827,839	1429,111	363,253	-964,525
2011	-0,011	-582,398	-1374,150	1258,308	-466,556
2012	0,067	3718,741	-2941,702	4694,702	1965,742
2013	-0,023	-1264,753	-4274,483	-1080,053	4089,783
2014	-0,019	-1004,635	1159,608	-1166,564	-997,680
2015	0,063	3575,885	2612,775	1960,580	-997,471
2016	0,017	960,808	2455,531	-1718,031	223,308
Período	Tasa de variación	Efecto total	Efecto nacional	Efecto competitivo	Efecto dinámico
2005 - 2016	0,005	3247,831	-3702,691	5007,589	1942,933
2005 - 2007	-0,001	-815,388	432,950	-1465,618	217,280
2008 - 2015	0,006	3800,584	-6215,158	7443,875	2571,867
2015 - 2016	0,001	960,808	2455,531	-1718,031	223,3088

Fuente: Estadísticas. Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2018

Según los resultados de la Tabla 7 se constatan cuatro tendencias:

Entre 2005-2016 la tasa de variación fue positiva y el crecimiento del número de trabajadores en cooperativas andaluzas fue debido al efecto competitivo y dinámico. Es decir, aumentó en mayor cuantía el número de personas empleadas en cooperativas en Andalucía que en España, mientras que a nivel nacional la reducción de puestos de trabajo fue menor en las cooperativas.

En el periodo pre-crisis (2005-2007) la tasa de variación fue negativa, como resultado de la evolución menor del número de trabajadores en cooperativas andaluzas con respecto al registrado en el país. La inercia positiva a nivel nacional no fue suficiente para incrementar el empleo en las cooperativas.

Durante la crisis (2008-2015) el incremento de los trabajadores empleados en cooperativas andaluzas fue debido al efecto dinámico y com-

petitivo. Al igual que entre 2005-2016, se incrementó en mayor cuantía el número de personas empleadas en cooperativas en Andalucía que en España, a su vez, a nivel nacional la reducción de puestos de trabajo fue menor en las cooperativas.

La evolución del número de personas que trabajaban en cooperativas andaluzas entre 2015 y 2016 fue positiva, lo que resulta del efecto nacional y dinámico. La propia inercia del aumento de trabajadores en cooperativas en España ha derivado en un incremento a nivel andaluz y, además, a nivel nacional el aumento de puestos de trabajo fue superior en las cooperativas.

Al mismo tiempo, el efecto dinámico resulta un elemento común en los cuatro periodos de estudio, en otras palabras, uno de los motivos por los que aumenta el empleo en cooperativas andaluzas es debido a que a nivel nacional se incrementó en mayor proporción el trabajo en las cooperativas que en el total de empresas. Esto pone de relieve que las cooperativas andaluzas como españolas tienen mayor capacidad de generar empleo que el resto de las formas jurídicas.

Cabe agregar que en la economía española el impacto de la crisis en las tasas de desempleo es mayor que la media de los países de la U.E. En el año 2008, las tasas de paro en España superaron el 60% con respecto a la U.E. En plena crisis (año 2010)⁶ la tasa de paro duplicó la tasa comunitaria y la destrucción de empleo fue casi seis veces superior (Calderón y Calderón, 2012b). Este contexto trasladado a las cooperativas, conduce a destacar, por algunos autores, que el comportamiento procíclico de las cooperativas es menos sensible a la fase del ciclo que el empleo total de la economía española. Esto significa que, mientras en fases expansivas las cooperativas se muestran menos dinámicas en la generación de empleo que el conjunto de la economía española, en periodos recesivos, la destrucción de empleo en ellas es mucho menor (Díaz Fonca y Marcuello Servós, 2010). Esta afirmación se verifica en la región de Andalucía.

En la premisa de que el empleo en las cooperativas es menos sensible en tiempos de crisis concurren dos planteamientos. Por un lado, el hecho de disponer de personal con mejor capacidad para adaptarse a nuevas jornadas laborales y ajustes de los salarios evita despidos; y por otro, la transformación de empresa tradicional en empresa de ES surge ante la existencia de un aumento considerable de personas desempleadas y la creación de

⁶ Durante 2010, las cooperativas en España incrementan su plantilla en un 0,2% con respecto al año anterior; reflejando en plena crisis las cooperativas son capaces de crear empleo (Calderón y Calderón, 2012b).

una entidad de ES es visualizada como salida laboral (Grávalos y Pomares, 2001; Chaves Ávila y Monzón, 2007; Calderón y Calderón, 2012b).

Especialmente en tiempos de crisis, las cooperativas y empresas de ES tienen un valor esencial en la U.E. por su aportación a la comunidad (empleos de calidad, mejora de la cohesión social, generación de capital social, etc.). Así, durante los últimos años se han creado numerosas cooperativas industriales y de servicio, que han posibilitado recuperar y revitalizar actividades económicas y puestos de trabajo a escala local. Esto ha puesto en evidencia que las cooperativas pueden ser incluso más resistentes que muchas empresas convencionales en tiempos de crisis, debido a que la propiedad es conjunta y su método característico de acumulación de capital es menos dependiente de la evolución de los mercados financieros (Toia, 2013, p.4-5).

Conclusiones

El análisis focalizó la interacción significativa entre el empleo de las cooperativas y el ciclo económico, para mostrar la importancia de esas organizaciones en el tejido económico como potenciadoras y dinamizadoras del empleo. A su vez ha centrado el análisis en Andalucía por ser una región significativa en el ranking nacional durante los últimos años.

Las tendencias analizadas han puesto en evidencia que durante los períodos de recesión, la destrucción de empleos tiende a ser inferior en las cooperativas que en el resto de las empresas mercantiles. Asimismo, parecería tratarse de un comportamiento “amortiguador” de la recesión al que se agrega su diferencia relativa a la generación de empleo a nivel territorial: la correlación regional y supra-territorial no es directamente proporcional.

Los resultados también indicaron que Andalucía ha mantenido el empleo en las sociedades cooperativas entre 2005 y 2016, e incluso generó nuevos puestos de trabajo en mayor grado que las cooperativas españolas. Concretamente, en la época de crisis las cooperativas andaluzas incrementaron el volumen de empleados en un 6,73%, mientras que en España ese número se redujo un 6,45%. Esto puede indicar que las cooperativas andaluzas presentan una gestión congruente de su capital humano que ha posibilitado mantener el empleo en épocas de crisis. Andalucía junto con Navarra y País Vasco son las regiones que muestran mayor potencial de crear puestos de trabajos en las cooperativas.

Se ha identificado que conforme a las regiones, Navarra, País Vasco y Andalucía han sido las de mayor potencial generador de empleo en

empresas cooperativas. Las dos primeras también incrementaron su número de cooperativas inscritas y constituidas, lo que no ha sido el caso de Andalucía poniéndose en evidencia que existen diferentes modelos de cooperativas, además de varias formas de gestión de las mismas.

Mediante el análisis *shift-share* se encontró que el efecto dinámico es un elemento común que propicia el crecimiento del empleo en empresas cooperativas andaluzas, al aumentar en mayor proporción el trabajo en las cooperativas que en el total de empresas. Esto coincide con las conclusiones anteriores y permite destacar que durante los años de crisis se incrementó, en mayor cuantía, el número de personas empleadas en cooperativas en Andalucía que en España y que a nivel nacional la reducción de puestos de trabajo fue menor en las cooperativas.

Por último, se destaca que las cooperativas han demostrado ser un tipo de empresa que ha mantenido y generado empleo, especialmente durante la crisis económica y que las cooperativas andaluzas, junto con las navarras y vascas son las que evidenciaron mayor potencial. Esto permite destacar el papel de la ES como un agente endógeno de dinamización del desarrollo territorial sostenible.

Los aspectos analizados permiten plantear la necesidad de profundizar y caracterizar las cooperativas de otras regiones para conocer las diferencias entre ellas y aprovechar, eventualmente, los factores que han permitido generar el crecimiento del número de empleados y empresas. Asimismo, la posibilidad de realizar un estudio longitudinal amplio y exhaustivo de las últimas décadas, ampliando el alcance territorial a la U.E. y otras regiones, abre el campo de futuras líneas de investigación para intensificar el conocimiento de la relación entre la ES y el desarrollo territorial, lo que, a su vez, requiere incrementar el número de variables explicativas que puedan sostener las tendencias encontradas.

Referencias

- Albuquerque, P., & Ferreira, J. (2015). Envelhecimento, emprego e remunerações nas regiões portuguesas: uma análise shift-share. *EURE (Santiago)*, 41(122), 239-260. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612015000100011>
- Arenas, C. (2014). 30 Años de Economía Social en Andalucía: aproximación a su historia y reflexión sobre sus potencialidades futuras. En C. Arenas *La Economía Social andaluza en una perspectiva histórica*. Fundación Centro de Estudios Andaluces y CEPES-Andalucía.
- Blanco Canto, M. (2017). Efectos de la crisis económica de 2008 sobre el empleo en las cooperativas andaluzas: un estudio del impacto provincial mediante el análisis shift-share. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 175-201.
- Calderón, B., y Calderón, M. J. (2012a). La calidad del empleo de las entidades de la Economía Social en período de crisis. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 79(01), 31-58.
- Calderón, B., y Calderón, M.J. (2012b). Como afrontar la crisis las cooperativas en España: comparativa de trayectorias laborales a partir de la muestra continua de vidas laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 5-26.
- Calvo Palomares, R. y González Cardona, J. (2011). La creación de empresas de Economía Social en el modelo de desarrollo local; reflexiones sobre la divergencia actual del caso Valenciano. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 104, 7-37.
- Castro, R. B., Santero, R., Martínez, M. I., y Guilló, N. (2013). Impacto socioeconómico de las empresas de Economía Social en España. Una valoración cuantitativa de sus efectos sobre la cohesión social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 79, 35-58.
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social CEPES- Andalucía (2017). *Las empresas más relevantes de la economía social 2016-2017*. Disponible en https://www.cepes.es/templates/img/RANKING_DE_EMPRESAS_MAS_RELEVANTES_DE_LA_ES_2016-2017.pdf
- Chaves Ávila, R. y Monzón, J.L (2007). La Economía Social en la Unión Europea, CESE/COMM/05/2005, Comité Económico y Social Europeo.
- Chaves Ávila, R., & Demoustier, D. (2013). *The emergence of social economy in public policy. An International Perspective*. Bruxelles: Peterlang Publishers. Disponible en <https://www.peterlang.com/view/product/61593>.

Clemente López, J., Díaz Foncea, M., González Álvarez, M.A., Marcuello Servós, C. y Nachar Calderón, P. (2014). Evolución del comportamiento estratégico de las cooperativas versus empresas capitalistas: una aproximación descriptiva al efecto crisis. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 116, 77-102.

Constitución Española. Cortes Generales “BOE” núm. 311, de 29 de diciembre de 1978 Referencia: BOE-A-1978-31229.

Cuadrado Serrán, M. y Ciruela Lorenzo, A.M. (2014). Las sociedades cooperativas y sociedades laborales como motor de desarrollo económico y social: Análisis de su impacto socioeconómico en la región de Andalucía. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 115, 57-100.

Cubedo, M. (2006). Estudio económico-financiero de las empresas de Economía Social en España. Años 2000-2003. Observatorio Español de la Economía Social, Colección de Informes.

Díaz Foncea, M. y Marcuello Servós, C. (2010). Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67, 23-44.

El economista.e (2017). España cuenta con más de 43.000 empresas de economía social, 1 de Abril de 2017. Disponible en <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8265101/04/17/Espana-cuenta-con-mas-de-43000-empresas-de-economia-social.html#>

Esteve, S., Minondo, A., Pallardo, V. y Requena, F. (2009). Análisis de competitividad de las exportaciones: Un nuevo enfoque *Shift-Share*. Información Comercial Española, Boletín Económico, 2979, 13-21. Disponible en http://paginaspersonales.deusto.es/aminondo/Materiales_web/BICE_Esteve_Minondo_Pallardo_Requena.pdf

Fernández, M.T. y Márquez, M.A. (2009). Análisis de la capacidad competitiva relativa de las exportaciones intracomunitarias de productos agroalimentarios: el caso de la Unión Europea (UE-12). *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 851, 135-156.

Fuentes Sagar, P., y Mainar Causapé, A.J. (2015). Impacto económico y en el empleo de la Economía Social en España. Un análisis multisectorial. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 63-81.

Grávalos, M. y Pomares, I. (2001). La adaptación de las sociedades laborales a la evolución del ciclo económico. Un estudio empírico para las diferentes comunidades autónomas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 38, 33-55.

Gutiérrez, A., Morán, J.C, Belda, J.I., Sánchez Torné, I. y Pérez Suárez, M. (2014). Informe sobre la internacionalización de la Economía Andaluza y de sus provincias y el nuevo modelo productivo. Ed. Instituto de Estudios de Cajasol.

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Jefatura del Estado. "BOE" núm. 76, de 30 de marzo de 2011. Referencia: BOE-A-2011-5708.

Mayor-Fernández, M., López-Menéndez, A. J., y Pérez Suárez, R. (2005). Escenarios de empleo regional. Una propuesta basada en análisis *shift-share*. *Estudios de Economía Aplicada*, 23(3), 863-887.

Medina Albaladejo, F. J., y Pujol Andreu, J. (2014). Cooperativas de consumo y niveles de vida, España 1865-1939: Una primera aproximación. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 18.

Melián, A., y Campos, V. (2010). Emprendedurismo y Economía Social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 100, 43-67.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social, España (2016). Nota de Prensa 30/11/2016 Disponible en <http://prensa.empleo.gob.es/WebPrensa/noticias/ministro/detalle/2932>.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2017) Datos estadísticos Disponible en http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/Economia-Social/estadisticas/.

Monzón, J. L. y Chaves Ávila, R. (2017). Evolución reciente de la Economía Social en la Unión Europea. Comité Económico y Social Europeo. Disponible en <http://ciriec.es/novedades-bibliograficas/evolucion-reciente-de-la-economia-social-en-la-union-europea/>.

Monzón, J.L. (2013). Empresas sociales y Economía Social: perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioeconómico en la U.E. *Revista de Economía Mundial*, 35, 151-164.

Monzón, J.L. y Chaves Ávila, R. (2012). La Economía Social en la Unión Europea. Informe elaborado para el Comité Social Europeo por el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC).

Morales, A. C. (1989). Algunas ideas sobre la incidencia del cooperativismo en el desarrollo socio-económico de Andalucía. *Estudios Regionales*, 23, 109-124.

Morales, A. C. (2003). La democracia industrial en España: orígenes y desarrollo de las empresas de trabajo asociado en el siglo XX. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 137-173.

Mozas, A., y Bernal, E. (2006). Desarrollo territorial y Economía Social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, 125-140.

Pérez, B. y Carrillo, E. (2000). *Desarrollo local: Manual de Uso*. ESIC Editorial.

Puentes Poyatos, R., y Velasco Gámez, M.D.M. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 99, 104-129.

Román-Cervantes, C. (2014). Las cooperativas españolas y los ciclos económicos. Un análisis comparado. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, 77-109.

Ruiz, J., Peña, A.R. y Jiménez, M. (2014). Estudio de las exportaciones agroalimentarias españolas. Un análisis de competitividad a nivel regional. Colección Documentos de trabajo. n° 002/2014. Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces y Consejería de la Presidencia, Junta de Andalucía, Sevilla. Disponible en <https://centrodeestudiosandaluces.info/PDFS/DT022014.pdf>.

Sala Ríos, M., Torres Solé, T., y Farré Perdiguier, M. (2015). El empleo de las cooperativas. Un análisis comparativo de sus fases cíclicas y de su grado de sincronización. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 115-141.

Sanchis, J. R., & Campos, V. (2005). Inserción sociolaboral, Economía Social y Desarrollo Local. Estudio empírico sobre la realidad actual del Agente de Empleo y Desarrollo Local en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 52, 279-306.

Pérez Suárez M. (2016). "El Proceso de Internacionalización de las empresas de Economía Social de Andalucía". Tesis Doctoral. Disponible en <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/39173>.

Toia, P. (2013). Informe sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis. Parlamento Europeo. Disponible en <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=->

Reseñas Bibliográficas

Libros

Hacer con quienes piensan distinto. El desafío del afecto societario

Carlos Altschul

EDICON, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, 2017

En un contexto de cambios organizacionales acelerados el autor transmite en el libro el trabajo de los últimos diez años, periodo que coincide con un momento de transformaciones y replanteos en las organizaciones. Estas referencias le permiten interrogarse sobre el aporte de la experiencia actual para quebrar la inercia y acelerar la aceptación de prácticas más efectivas.

A la luz de intervenciones en empresas líderes en nuestro medio, que cotidianamente superan retos, Carlos Altschul propone un abordaje nuevo, derivado de esas experiencias, presenta dispositivos y ofrece sugerencias operativas. Al respecto ha señalado que “en un caso límite, alcanzamos resultados partiendo de las necesidades en el territorio, apuntalándonos con terceros y mostrando las evidencias”.

La rica trayectoria de trabajo en situaciones límite, le ha permitido al autor constatar que, para tender puentes, la destreza fundamental es ampliar la trama de beneficios para los antagonistas. Por ello considera que el “otro” lo interpela, conminándolo siempre a nuevos desafíos que percibe al analizar los logros obtenidos en situaciones en las que carecía de referencias. Hacer con quienes piensan distinto se basa en consultorías en proyectos complejos diferentes entre sí -en empresas, en organismos públicos de salud y de educación, en proyectos comunitarios, en misiones de paz-. Los casos que se presentan en la obra ponen de manifiesto que al trabajar en el asunto concreto, en el que el orden naturalizado impide avanzar, se comprueba que innovar exige colaborar con quienes miran con otros ojos, desde otros intereses, arrastrando otras historias. Esto significa que dar un salto exige desafiar convencionalismos. El libro nos proporciona muy buenos ejemplos para entender cómo se puede avanzar con los otros, en particular con quienes piensan diferente.

Le management interculturel. Évolution, tendances et critique

Jean-François Chanlat; Philippe Pierre
Paris, Editions Ems, management & société, 2018

La gestión intercultural refiere a la gestión de los equipos involucrados en acuerdos entre empresas, la negociación de contratos, las transferencias internacionales de herramientas de gestión, los aspectos intergeneracionales, el desempeño de los equipos de trabajo multiculturales y las actividades de formación de distinta naturaleza.

A la luz de dichas actividades la obra recorre un conjunto de temas de profunda relevancia como la gestión de la diversidad, la comunicación a distancia, la actuación de equipos multiculturales y el papel de las organizaciones de aprendizaje. Esos temas ofrecen numerosas oportunidades para deconstruir algunas ideas aceptadas sobre el reconocimiento de las diferencias.

El libro propone un balance sobre la investigación intercultural más reconocida en los últimos cuarenta años en Francia y en los campos de trabajo de habla francesa. Al poner en valor las ideas y los conocimientos que vienen de otros lugares, el libro propone proteger estas producciones dentro de tres corrientes principales de investigación y acción. A partir de las contribuciones sociológicas, las enseñanzas antropológicas y las consideraciones actuales propias de la disciplina administrativa, la obra vuelve sobre los supuestos conceptuales que inspiran la investigación del campo denominado “intercultural” en la esfera del trabajo y para identificar nuevas perspectivas de desarrollo disciplinario para el concepto de cultura. A las explicaciones abundantes que la literatura sociológica y las ciencias de la administración produjeron en términos de las culturas nacionales, se agrega la gestión intercultural con la finalidad de integrar en sus interrogantes el vínculo necesario entre culturas e identidades, entre la fuerza de los anclajes colectivos y la singularidad de las trayectorias individuales.

Générations Y & Z. Le grand défi intergénérationnel

Daniel Ollivier; Catherine Tanguy
Bélgica, De Boeck Supérieur, 2017

En 2020, la Generación Z representará el 40% de los consumidores globales y por ello el tema intergeneracional debería ocupar un lugar importante en el pensamiento empresarial debido a que su tratamiento

impacta el desempeño global, la forma en que los clientes y los socios colaboran, y lo más importante, teniendo en cuenta las generaciones X, Y y Z, el tipo de organizaciones de trabajo en el futuro.

El libro subraya que el mayor choque demográfico y cultural desde la última guerra mundial está a la puerta de las empresas y que las generaciones Y y Z son las fuerzas impulsoras de la empresa del mañana, como consumidores y como colaboradores. Estos jóvenes tienen otra relación con el tiempo, la organización y la autoridad, lo que equivale a una señal de adaptación inteligente al entorno en el que crecieron. Por ello los autores plantean la necesidad de observar esas diferencias culturales, para que sean una oportunidad, reconociendo que el desafío al que se enfrenta la empresa al integrar eficazmente esta nueva generación en la vida profesional no puede satisfacerse solo con algunos ajustes. El empleo está cambiando en su propósito y, como resultado, el compromiso de las nuevas generaciones y la colaboración intergeneracional representan, más que nunca, un interés estratégico. A la luz del trabajo de investigación y su propia experiencia, los autores aportan conocimientos concretos sobre las prácticas de gestión que deberían favorecerse para desarrollar el compromiso individual y la colaboración intergeneracional.

Dying for a Paycheck

Jeffrey Pfeffer
Harper Business, 2018

En un oportuno y provocativo libro, Jeffrey Pfeffer sostiene que muchas características comunes del *management* moderno, como las horas prolongadas de trabajo, los conflictos en la conciliación trabajo-familia y la inseguridad económica, son nocivas para los empleados y afectan su compromiso, aumentan la rotación y destruyen su salud física y emocional acentuando la hostilidad hacia la compañía en la que trabajan. Al respecto son elocuentes los datos sobre el costo del estrés laboral para los empleadores y las muertes que puede causar cada año en los Estados Unidos, sin dejar de mencionar que en China, cerca de un millón de personas al año puede estar muriendo por exceso de trabajo.

Al respecto el autor argumenta que la sostenibilidad humana debería ser tan importante como el cuidado del medio ambiente.

No es necesario realizar una tarea físicamente peligrosa para enfrentarse a un lugar de trabajo que destruye la salud y posiblemente pone en peligro la vida. Por ello Pfeffer menciona el caso de algunas tareas con un grado de responsabilidad tal que para hacer soportable una inmensa

carga de trabajo, requieren la realización de horarios prolongados o frecuentes trabajos nocturnos que conducen a la adicción al alcohol y a las drogas.

En *Dying for a Paycheck*, Jeffrey Pfeffer reúne un vasto caudal de pruebas y numerosos ejemplos de todo el mundo para exponer la verdad exasperante sobre la vida laboral moderna. Señala además que incluso cuando las organizaciones permiten prácticas de gestión que literalmente enferman y matan a sus empleados, se ha verificado que esas políticas no mejoran la productividad o el resultado final, tal como se busca.

El libro explora una variedad de temas importantes, entre los que se incluyen despidos, seguro médico, conflictos trabajo-familia, horas de trabajo, autonomía laboral y motivos por los que las personas pueden permanecer en estos ámbitos, Pfeffer ofrece orientación y soluciones prácticas que tanto empleados como empleadores y gobiernos, pueden utilizar para mejorar el bienestar del lugar de trabajo. “Morir por un cheque de pago” es un llamado de atención para un movimiento social centrado en la sostenibilidad humana. Por ello se trata de crear conciencia sobre la importancia del entorno de trabajo y su jerarquía, como similar a la del entorno en que vivimos. El libro esclarece sobre la forma en se puede lograr que los lugares de trabajo sean mejores y más saludables.

The Harms of Work. An ultra-realist account of the service economy

Anthony Lloyd

Policy Press at the University of Bristol, 2018

A medida que el porcentaje de trabajadores en la economía de servicios continúa aumentando, es necesario examinar el daño que se produce debido a las formas de trabajo de baja remuneración, inseguridad, flexibilidad y corta duración de los empleos. El libro analiza el daño a través de una lente realista y examina la conexión entre los individuos, sus condiciones de trabajo y la cultura del *management*.

Basándose en la utilización de datos de un estudio etnográfico a largo plazo de la economía de servicios, Anthony Lloyd investiga la reorganización de los mercados de trabajo y el tránsito de la seguridad a la flexibilidad, una función central del capitalismo de consumo. Resalta las condiciones de trabajo y las prácticas organizacionales que los empleados experimentan como normales y rutinarias, dentro de las cuales se producen múltiples daños a quienes se ven obligados a sobrellevarlas.

Desafiando el pensamiento actual de la sociología y el análisis de po-

líticas, el libro reconecta la ideología y la economía política con los estudios en el lugar de trabajo utilizando ejemplos de actividades legales e ilegales para demostrar los múltiples daños que tienen lugar en la economía de servicios.

La transmission des savoirs d'expertise par un collectif professionnel. Pratique en clinique du travail

Frédéric Plan

Paris, L'Harmattan, 2018

En un contexto de cambio tecnológico y envejecimiento de la fuerza de trabajo, la transmisión de conocimientos resulta un gran desafío para muchas empresas. Esta obra, dirigida a profesionales de negocios, gerentes, profesionales o departamentos de recursos humanos, considera y analiza los mecanismos de transmisión socialmente construidos en la empresa, adaptados a las necesidades de la organización y a diferentes cuestiones subjetivas.

La existencia de una relación entre el trabajador experimentado que conoce el trabajo y el trabajador que aprende el oficio plantea el vínculo que se actualiza cotidianamente: mientras uno da y el otro recibe y acumula. La aparente simplicidad de esta relación probablemente explica por qué la noción de transmisión resulta más pertinente para ser tratada como una cuestión de práctica que de teoría. El tratamiento en el libro focaliza precisamente el componente empírico de la noción transmisión, a la luz de la experiencia y del campo de la psicología del trabajo.

Conflits et résistances au travail

Ivan Sainsaulieu

Paris, Presses de Sciences Po, 2017

Este libro aporta una nueva perspectiva sobre los modos de acción contestatarios y enriquece la temática enfocando su objeto en los lugares de trabajo. Se presentan las nociones de conflicto y resistencia a partir de una revisión de los trabajos teóricos y monográficos que las analizaron en el contexto del trabajo, para otorgar gran importancia a las reivindicaciones y vincularlas con las dimensiones no laborales.

Al centrarse en el trabajo asalariado, la forma más común de empleo en Francia, el autor se interesa tanto en las formas de la acción como en sus causas. Identifica así los modos de contestación (registres d'action) y

trata de determinar los motivos a los que se enfrentan estos trabajadores mencionando una gran diversidad de ejemplos.

La presentación de los conflictos y resistencias cambiantes le permite destacar así la naturaleza decisiva de las condiciones económicas y sociales en las que ocurren estas disputas y referir al rol de los actores (individuales y colectivos) y sus recursos en el trabajo (posicionamiento jerárquico, estado, antigüedad, etc.) y la sociedad (socialización, trayectorias, etc.). El libro logra esclarecer las dimensiones individuales y colectivas, globales y locales de los conflictos a fin de “restablecerlos en mundos específicos”. Al presentar la pluralidad de registros de acciones y de actores en universos laborales específicos, permite deconstruir las nociones que abarcan “conflicto” y “resistencia” y sugerir un uso más detallado de ellas.

Normas de publicación

El Comité de Redacción de la *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* examinará todos los artículos recibidos. Los trabajos deberán ser inéditos y no deben ser presentados para su publicación en ningún otro medio. Los originales serán sometidos al criterio de dos evaluadores externos anónimos. Los artículos podrán ser aceptados, sujetos a revisión o rechazados y el comité editorial comunicará las razones de la decisión. En caso de controversia entre los evaluadores, el comité editorial tomará la decisión final de aceptación o rechazo del artículo.

Los autores de los manuscritos aprobados para su publicación deberán ceder el copyright de la versión en castellano del artículo y autorizar a la revista a publicarlo en el sitio web del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo FCE-UBA e incluirlo en diversas bases de datos científicas, conforme a la legalidad vigente. Los artículos deberán ser remitidos en formato digital a la siguiente dirección de correo electrónico: cesot@econ.uba.ar

Normas de edición

Los artículos estarán redactados en español. Su primera página deberá incluir el título del artículo, el/los nombre/s del/los autor/es, e institución a las que pertenecen, un resumen de 100 a 150 palabras y cuatro palabras clave. El título, el resumen y las palabras clave deben indicarse también en inglés. El texto del artículo será redactado en letra arial 11 con interlineado simple, tendrá una extensión máxima de 30 páginas incluidas las notas y la bibliografía. Los cuadros, tablas y gráficos se enviarán en forma separada en Word o Excel. Deberán estar numerados y titulados correctamente y con indicación de las unidades en que se expresan los valores, así como las fuentes correspondientes.

Las citas aparecerán en el texto incluyendo entre paréntesis el primer apellido del autor o autores y el año de publicación de la obra citada. Las notas deberán consignarse a pie de página y serán numeradas correlativamente. Las referencias bibliográficas deberán listarse al final del artículo, ordenándose alfabéticamente y ajustándose a las normas del Manual de Estilo de la American Psychological Association (APA, 2012) (<http://www.apastyle.org/>), teniendo en cuenta el formato que a continuación se presenta:

Libro:

Touraine, A., Durand, C., Pecaud, D., Willener, A. (1970). *Los trabajadores y la evolución técnica*. Barcelona: Editorial Nova Terra.

Capítulo de libro:

Ippolito, G. (2010). Sociedad civil, organizaciones de la sociedad civil y democratización en la Argentina. En B. Sorj (Comp.) *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. (pp. 17-60). Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana.

Artículo de revista:

Marshall, A. (2009). Desigualdad interindustrial de salarios, 2003-2008: ¿reversión a los patrones históricos? *Estudios del Trabajo* 37/38, 7-23.

Publicación en soporte web:

Bardomás, S. (2009). Trabajadores de aquí y de allá. La migración a dos mercados de trabajo agrícola de la Argentina. Recuperado de: <http://www.aset.org.ar/docs/Bardomas%2037%2038.pdf>

Publication Rules

The Editorial Board of the journal *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* will examine all the articles received. All papers should be unpublished and not be submitted for publication to any other source. Papers will be evaluated by two external anonymous referees and will be accepted, subject to review or rejected. The Editorial Board will notify the authors the reasons for the decision made. Should there be controversy among evaluators, the Editorial Board will make the final decision of accepting or rejecting the article. The authors of the approved manuscripts accepted for publication must transfer the copyright of the Spanish version of the article and give permission to the Centro de Estudios de Sociología del Trabajo FCE-UBA to be posted on the website and to be included in scientific databases according to law. Articles should be submitted in digital format to the following email address: cesot@econ.uba.ar

Editing Rules

The articles will be written in Spanish. Their first page should include the title of the article, the name / s of the author / s, and institution to which they belong, a summary of 100-150 words and four keywords.

The title, abstract and keywords should also appear in English. The article will be written in Arial font size 11 with single spacing, will have

a maximum of 30 pages including notes and bibliography. The tables and charts will be attached separately in Word or Excel. They should be numbered and titled properly and should indicate the units in which the values are expressed, as well as the corresponding sources. Citations will appear in the text including between brackets the first surname of the author or authors and year of publication. Footnotes will be numbered consecutively at the end of each page. References should be listed at the end of the article in alphabetical order and following the rules of the American Psychological Association Style Manual (APA, 2012) (<http://www.apastyle.org/>) considering the format presented below:

For books:

Touraine, A., Durand, C., Pecaud, D., Willener, A. (1970). *Los trabajadores y la evolución técnica*. Barcelona: Editorial Nova Terra.

For chapters of a book:

Ippolito, G. (2010). Sociedad civil, organizaciones de la sociedad civil y democratización en la Argentina. En B. Sorj (Comp.) *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. (pp. 17-60). Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana.

For articles in Journals:

Marshall, A. (2009). Desigualdad interindustrial de salarios, 2003-2008: ¿reversión a los patrones históricos? *Estudios del Trabajo* 37/38, 7-23.

For publications on a website:

Bardomás, S. (2009). Trabajadores de aquí y de allá. La migración a dos mercados de trabajo agrícola de la Argentina. Recuperado de: <http://www.aset.org.ar/docs/Bardomas%2037%2038.pdf>

Se diagramó y se terminó de imprimir
Mayo 2018
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.