

**Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**

---

Número 8/ 2016

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@econ.uba.ar](mailto:cesot@econ.uba.ar)  
[http://www.economicas.uba.ar/institutos\\_y\\_centros/cesot/](http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/cesot/)

## Autoridades

DECANO

César Humberto Albornoz

VICEDECANO

José Luis Franza

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 en el mes de abril. 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, acceso abierto en <https://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CESOT>

### **Comité Editorial**

**Directora:** Mirta Vuotto

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires - Argentina

**Juan Fernando Álvarez**

Universidad Católica de Colombia - Colombia

**Oscar Barbosa**

Universidad Nacional de Entre Ríos - Argentina

**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

**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 2016

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@econ.uba.ar](mailto:cesot@econ.uba.ar)

[http://www.economicas.uba.ar/institutos\\_y\\_centros/cesot/](http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/cesot/)

## Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Número 8 / 2016

Artículos	Página
La arquitectura institucional y las potencialidades de un centro de emprendedores de la economía social en la provincia de Santa Fe/ Institutional Architecture and Potentialities of a Center for Social Economy Entrepreneurs in the Province of Santa Fe	
Maricel L. Massera	3
Las cooperativas en las cadenas de valor del café en Guatemala: su contribución al logro de objetivos sociales, laborales y ambientales/ Cooperatives in the Coffee Value Chains in Guatemala: Their Contribution to the Achievement of Social, Labour and Environmental Objectives	
Claudia Sanchez Bajo, Bruno Silvestre	35
El trabajo colaborativo en el campo mexicano como mecanismo para la obtención de beneficios / Collaborative Work as a Mechanism for Obtaining Benefits in the Mexican Countryside	
Aimée Pérez Esparza	75
Geografías del trabajo: articulación de políticas de empleo y política industrial a escala subnacional, un análisis de programas específicos en la provincia de Santa Fe / Geographies of Work: Articulation of Employment and Industrial Policies at Subnational Level, a Study of Specific Programmes in the Province of Santa Fe	
Lucas Gabriel Cardozo	103
Entrevista con Philippe Bernoux “La gente se apropia siempre de su trabajo” / An Interview with Philippe Bernoux “People always take their work into their own hands”	
	133
Reseñas bibliográficas	147
Normas de publicación	153
Las opiniones expresadas en los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores de las colaboraciones.	



# **La arquitectura institucional y las potencialidades de un centro de emprendedores de la economía social en la provincia de Santa Fe**

**Maricel L. Massera<sup>1</sup>**

## **Resumen**

En un contexto de creciente reconocimiento social y político de las iniciativas propias del sector de la economía social, acompañado por su progresiva incorporación a la acción pública, surge en el año 2012 en la ciudad de Santa Fe el Centro de Emprendedores de la Economía Social (CEES). Este espacio cogestionado por el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Universidad Nacional del Litoral, nace con el objeto de potenciar recursos y acciones dirigidas al fortalecimiento de actores y prácticas de la economía social. El objeto de este trabajo es describir y analizar esta experiencia -dando cuenta de sus potencialidades y limitaciones-, a la vez de recuperar las miradas de los distintos actores que la coordinan, como así también los sentidos que atribuyen a este espacio, a las diversas acciones que allí se desarrollan y a los actores que participan de él.

Palabras clave: economía social, políticas públicas, desarrollo local, Santa Fe

## **Institutional Architecture and Potentialities of a Center for Social Economy Entrepreneurs in the Province of Santa Fe**

### **Abstract**

The Center for Entrepreneurs of the Social Economy (Centro de Emprendedores de la Economía Social, CEES) was founded in the city of Santa Fe in the year 2012 within the context of the increasing social and political recognition of social economy initiatives, along with their gradual introduction into the public sphere. This centre, co-managed by the governments of the city and province of Santa Fe, and by the Universidad Nacional del Litoral, was created with the aim of fostering resources and actions intended to strengthen actors and practices of the social economy. The purpose of this paper is to describe and analyze this experience

---

Fecha de recepción: 20/01/2016 – Fecha de aceptación 22/03/2016

<sup>1</sup> Economista, docente e investigadora de la Universidad Nacional del Litoral. Doctoranda en Economía (UNR). Becaria doctoral CONICET. E-mail: massera.maricel@gmail.com

accounting for its potentialities and limitations, and to understand the different points of view of actors that coordinate and participate in this area, as well as the meanings assigned and the diversity of actions that take place there.

Keywords: social economy, public policy, local development, Santa Fe

## Introducción

Durante las últimas décadas -y a raíz de los procesos de modernización neoliberal que afectaron a numerosos países de América Latina-, asistimos a un (re)surgimiento de distintas expresiones y procesos socioeconómicos alternativos al modo de producción capitalista, orientados por principios autogestivos y solidarios. Podría hablarse en este período, en el caso de Argentina, de un triple proceso: la proliferación de experiencias económicas informales que surgen como respuesta a la crisis económica y social, la aparición de nuevas organizaciones económico-sociales hasta ese momento minoritarias, y un incipiente cambio de rumbo de las políticas sociales y de empleo hacia una perspectiva de la llamada economía social (Merlinsky y Rofman, 2004).

Este mayor reconocimiento social y político de las iniciativas propias del sector de la economía social estuvo acompañado por su creciente incorporación a la acción pública. Desde el año 2003 se fue consolidando un modelo de política social centrado en la cuestión del trabajo, y opuesto -al menos discursivamente- a las políticas asistencialistas y focalizadas, propias de la década del 90 (Arcidiácono, 2012; Arcidiácono y Bermúdez, 2015). Desde este momento, la economía social se instala definitivamente en la agenda pública del gobierno nacional y de numerosos gobiernos provinciales y locales.

A nivel nacional, la principal referencia se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra (PMO) impulsado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS), cuyos objetivos se dirigen a la generación de trabajo genuino promoviendo el desarrollo de organizaciones sociales de trabajadores, orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de las familias vulnerables (Res. MDS 1375/2004 y 1023/2009). Sin embargo, el peso que adquieren estos programas en la ciudad de Santa Fe es relativamente menor al que se observa en otros municipios del interior del país, además de encontrarse vinculados con actividades asociativas existentes o con prácticas tradicionales de la economía social (Mejías, 2014).



En este contexto, en la provincia de Santa Fe desde el año 2008 -y con mayor énfasis desde el año 2011- viene desarrollándose desde la Subsecretaría de Economía Social (dependiente del Ministerio de Desarrollo Social del gobierno provincial) un abordaje territorial de la economía social, a través de un programa de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento de emprendimientos sociales, y un programa de financiamiento de la economía social, a los cuales se suma un reciente programa de inclusión socio-productiva. En este marco, surge en el año 2012, en conjunto con la Universidad Nacional del Litoral y el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe el Centro de Emprendedores de la Economía Social (CEES), un espacio inédito en la región de cogestión de políticas públicas dirigidas a este sector, que nace con el objeto de potenciar recursos y acciones dirigidas al fortalecimiento de estas prácticas.

El objetivo de este trabajo es, en primer lugar, describir esta experiencia y las actividades que el CEES desarrolla en el marco de las transformaciones acaecidas -y resaltando en particular el rol que la economía social adquiere en este proceso-, dando cuenta de los logros y potencialidades que presenta, así como también de sus debilidades y limitaciones a la hora de fortalecer sus agentes y sus prácticas. En segundo término, recuperar las miradas de los actores vinculados al CEES (en particular, de quienes llevan adelante su coordinación), indagando acerca de los sentidos que éstos le atribuyen al centro, a quienes participan de él, así como también sus expectativas acerca del rol que debería cumplir como referente de política pública de economía social en la ciudad y la región. Sentidos y miradas a veces complementarias, a veces contrapuestas, que sintetizan el accionar de cada uno de los responsables de este espacio.

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, combinando fuentes de datos secundarios (informes de gestión, documentos de trabajo, etc.) con información primaria obtenida a través de la observación participante y entrevistas en profundidad dirigidas a funcionarios responsables del diseño, implementación y coordinación de este centro.

#### I. La economía social en el marco de las transformaciones recientes

La propuesta de la economía social plantea un sistema fundado en los valores de la cooperación, la participación, la reciprocidad y la solidaridad, y organizado en forma autogestionaria a partir de las necesidades y aspiraciones de las personas y comunidades. Según Defourny y Develtere (2001), los principios éticos que la sustentan son

la finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad, la autonomía de gestión, los procesos de decisión democrática y la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en la repartición de los beneficios. Esta economía entonces, implica experiencias de relaciones económicas que intentan reproducir sociedad, priorizando los lazos sociales sobre la acumulación de lazos del capital.

Los emprendimientos que conforman este sector se basan en gran medida en arreglos no capitalistas en términos de organización de la producción, la distribución y el consumo, predominando relaciones de reciprocidad, cooperación y solidaridad y “una hibridación entre arreglos formales e informales, prácticas no mercantiles e integradas al mercado” (Nyssens, 1998). Suelen incluirse dentro de la perspectiva de la economía informal -atendiendo a su situación legal, la inscripción de su actividad y el cumplimiento de las normas establecidas por el Estado-, pero mantienen características distintivas en base a la lógica solidaria que guía su modo de organización y gestión.

La sostenibilidad de los mismos ya no se define únicamente desde el nivel micro, sino que se alude a una “sostenibilidad socioeconómica”, donde la cooperación y la solidaridad se constituyen en un elemento comunitario que aporta a la eficiencia del emprendimiento (Razeto, 1983), y donde los efectos que éste produce ya no sólo son individuales o económicos, sino también benéficos para el entorno social y ambiental de la actividad (Gaiger, 2004). La sostenibilidad, por lo tanto, necesita ser analizada en términos de su aporte a la reproducción ampliada de la vida de los miembros y su comunidad, atendiendo a la satisfacción de sus objetivos materiales, socio-culturales y ético-morales (Srnc, 2013).

Históricamente, la economía social ha contado como fuerza propulsora a quienes se encuentran excluidos o marginados del mercado de trabajo y deben asegurar su reproducción social, a través de, por ejemplo, la creación de cooperativas o asociaciones que favorezcan la inclusión social de sus miembros (Defourny y Develtere, 2001). Tradicionalmente, hasta mediados del Siglo XX, la economía social argentina estuvo conformada por iniciativas del mutualismo, el cooperativismo y el asociativismo, a las que se añadieron otras experiencias significativas impulsadas durante las últimas décadas por actores relevantes, como las fábricas recuperadas, las empresas sociales y los emprendimientos asociativos de la economía solidaria. Ese conjunto, promovido por distintos movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil, refleja un amplio universo compuesto por unidades productivas y personas insertas tanto en el

sector formal y dinámico de la economía, como también pertenecientes a los sectores más vulnerables y produciendo para el autosustento. Experiencias que combinan viejas prácticas de la economía doméstica, las cuales forman parte del sustrato económico informal, y prácticas más novedosas, caracterizadas por la politización de formas de producción que saltan a la esfera pública, situándose en el ámbito de la economía social (Merlinsky *ibid.*).

Algunas visiones identifican estas nuevas prácticas como experiencias de “atención en la emergencia”, y donde el rol de las políticas socio productivas específicas es el de atender la coyuntura de crisis económica y social, y desaparecer luego de que la economía vuelva a reestructurarse. Otros plantean una opción de complementación donde la economía social aparece como complementaria a la economía lucrativa, y tiene la potencialidad de atender a ciertos sectores con la utilización de recursos que la economía capitalista desecha, pero transformando a su vez a la propia economía del capital. Finalmente, hay quienes proponen a la economía social como una alternativa a la economía del capital, conformando un proyecto más abarcativo de otro tipo de estructuración de lo económico y de la relación de la economía con lo social y lo público. Éstos postulan que debe ser una economía alternativa con otro funcionamiento, con otros objetivos, con otra legalización, con otras formas de subjetividades sin resignar un proyecto de transformación social hacia una sociedad más integrada, justa y plural (Pastore, 2008).

Desde esta mirada, atendiendo en su dimensión empírica a la llamada “nueva economía social emergente”, y con el objeto de conformar una alternativa a la economía de capital orientada hacia el futuro, y no una propuesta coyuntural a corto plazo, se reconoce la necesidad de instituciones y políticas que acompañen estos procesos, en particular que acompañen el paso de experiencias individuales hacia emprendimientos económicos cooperativos asociativos autogestionados -sostenidos en su práctica por los valores de autogestión, asociación y ayuda mutua-, atendiendo a todas sus dimensiones: productivas, sociales, educativas, jurídicas, económico-administrativas y culturales.

### 1.1 La economía social como objeto de políticas públicas.

El cambio en las políticas sociales y su focalización en las dimensiones socioproductivas se ha reflejado en intervenciones sociales del Estado que se constituyen tanto en políticas sociales -porque su objeto es la reproducción de la vida de grupos sociales-, como también

en políticas económicas, al intervenir en la distribución primaria del ingreso, y a través de prestaciones típicamente económicas. Estas nuevas políticas provocan una tensión en la tradicional distinción entre la esfera de la política social y la política económica no sólo por sus prestaciones, “sino también (por) el potencial de influencia en el marco de un conjunto de políticas del Estado que tienden a garantizar condiciones para una nueva forma de acumulación” (Abramovich, 2007). El acento está puesto en la necesidad de fijar la política social a partir de ciertos principios, como son la universalidad y solidaridad, si bien todavía atendiendo fuertemente y de forma particular a los más vulnerables (Ocampo, 2008).

Como parte de esas políticas socioproductivas, y con distintas perspectivas, en la mayoría de los países de América Latina se están llevando adelante políticas de promoción de las experiencias de economía social. Éstas van desde las acciones de promoción del autoempleo como medio para la autosustentación -básicamente a través de políticas sociales asistenciales de promoción de microemprendimientos, apoyando de este modo a los sectores más vulnerables-, hasta aquellas que entienden a la economía social como un conjunto de políticas socioeconómicas que plantean la posibilidad de conformarla en una estrategia que dispute espacios con el capitalismo (Hintze, 2009). En el largo plazo, este enfoque podría implicar una reorientación de los recursos, desde políticas sociales focalizadas hacia el desarrollo de programas y proyectos de la economía social (Federico Sabaté, 2002), a través de políticas universales que se orienten hacia los territorios. En esta tarea, las distintas propuestas rescatan en su mayoría el rol que cumplen los emprendimientos productivos en el desarrollo y consolidación de este sector, particularmente los de tipo asociativo (Gaiger, 2004; Razeto, 2002). Plantean asimismo la necesidad de recuperar las capacidades de todos los ciudadanos -más allá de los sectores más vulnerables-, propiciando el desarrollo de lazos sociales vinculados a la satisfacción de una amplia variedad de necesidades (Coraggio, 2011).

En este marco, distintos autores promueven recuperar el concepto de desarrollo local<sup>2</sup> y vincularlo con la economía social, utilizando el

---

<sup>2</sup> Con el concepto de desarrollo local hacemos referencia a “procesos complejos a través de los cuales -por medio de diferentes estrategias- se aumentan y desarrollan las capacidades de los actores de modo de orientarlos a la mejora integral de la calidad de vida de la población en sus aspectos económicos (ingreso, satisfacción de necesidades, trabajo), culturales (identidad), sociales (integración social, oportunidades de acceso a

marco del desarrollo local y regional como un segmento del territorio, adecuado para diseñar y ejecutar propuestas de transformación (Coraggio, 1997; Federico Sabaté, 2001). La dimensión territorial cobra una particular relevancia en los procesos de mejoramiento social y económico que jerarquizan el papel de los actores institucionales locales en la promoción de estos cambios, a la vez que se valorizan los recursos propios y las articulaciones entre los distintos sectores e instituciones que forman parte de este territorio (Merlinsky *ibíd.*).

La propuesta se fundamenta en la importancia que presentan las administraciones públicas de las comunidades locales y otros niveles gubernamentales en cuanto a su capacidad potencial para impulsar interacciones sinérgicas, dada su relevancia en términos económicos, su peso en población, su dotación de infraestructura y servicios urbanos de diferente magnitud. Se trata de espacios de gestión locales, por otra parte, institucionalmente complejos, cuya potencialidad está condicionada por variables que muchas veces no están directamente relacionadas con el desarrollo de los propios programas sociales (Federico Sabaté, 2002 *ibíd.*). Desde esta mirada, se considera al fortalecimiento de la economía social como uno de los caminos más apropiados para incidir en procesos de desarrollo local, a partir de su potencial para influir sobre las condiciones de vida de la población.

A nivel nacional, y en términos de políticas, la principal referencia se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra, lo cual llevó a la institucionalización de una política sostenida de economía social. Explícitamente, el Plan se propuso impulsar los emprendimientos productivos y/o de servicios, unipersonales, familiares, asociativos y/o comunitarios; la constitución de fondos solidarios; el fortalecimiento de cooperativas y mutuales; el fortalecimiento de espacios asociativos, Consejos Consultivos y organizaciones de la sociedad civil; la capacitación a equipos técnicos provinciales y municipales, y la asistencia técnica y capacitación a beneficiarios para la formulación y ejecución de proyectos. Si bien este Plan tuvo un gran despliegue territorial a lo largo y ancho del país, en Santa Fe su alcance fue muy limitado, con un presupuesto otorgado mucho menor a otras provincias y municipios<sup>3</sup>.

---

salud, educación) y políticos (participación en las decisiones públicas, legitimidad de los representantes, entre otros)” (Chiara, 2003)

<sup>3</sup> Es necesario destacar, en el periodo al que se hace referencia, la falta de afinidad política entre los gobiernos provincial y municipal en Santa Fe, con el gobierno nacional, lo cual explica —en palabras de algunos de los actores entrevistados— gran parte del perjuicio

En ese contexto, desde el año 2008 en la provincia de Santa Fe, y con mayor énfasis desde el año 2011, se viene implementando un abordaje territorial de la economía social, a partir de distintas acciones bajo la órbita de la Subsecretaría de Economía Social, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social. Éstas incluyen un programa de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento de emprendimientos sociales, y un programa de financiamiento de la economía social, a los cuales se suma desde el año 2014 un programa de inclusión socio-productiva.

Junto con estas acciones, se crea en el año 2013 en conjunto con la Universidad Nacional del Litoral y el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, el Centro de Emprendedores de la Economía Social, concibiendo a la política social desde un enfoque territorial y potenciando las articulaciones entre distintos actores institucionales, conformando de este modo una red interorganizacional para la implementación de políticas públicas.

## 2. El Centro de Emprendedores de la Economía Social de Santa Fe

### 2.1 Sus inicios, objetivos y actores

Tradicionalmente, Santa Fe ha sido una de las provincias argentinas donde más se ha propiciado la constitución y el desarrollo de mutuales y cooperativas -originadas en gran medida por la influencia de inmigrantes europeos que han poblado la zona agrícola-ganadera-, cuyos servicios y prestaciones reemplazaban en muchas ocasiones al propio Estado (Cardozo et. al, 2015). A su vez, las nuevas experiencias de la economía social se han multiplicado durante las últimas décadas, en consonancia con las transformaciones ocurridas a nivel nacional y regional.

Con el surgimiento del CEES en el año 2012 -año en que se firma el convenio entre las partes, si bien se inaugura como espacio físico en la ciudad al año siguiente-, se pretende atender esta realidad, constituyendo un espacio de referencia de colaboración y cooperación entre agentes, instituciones y organismos públicos en el diseño y ejecución de procesos y estrategias de fortalecimiento de la economía social en la ciudad, desde una mirada plural, y superando la simple asistencia en la promoción de microemprendimientos de los sectores más vulnerables.

---

sufrido en términos de asignación de recursos destinados a programas del área de la Economía Social.

El convenio es firmado por el rector de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), el intendente de la ciudad de Santa Fe, y la ministra de Desarrollo Social de la provincia de Santa Fe. Allí se propone establecer una acción coordinada entre las partes que permite la puesta en funcionamiento de un Centro de Emprendedores de la Economía Social, comprometiéndose a aportar espacio físico, recursos económicos, equipamiento y recursos humanos, además de designar a dos representantes por cada una de ellas para que actúen como Comité Coordinador. Este comité es integrado en un principio por la Subsecretaría de Economía Social de la provincia –en la figura del subsecretario-, la Oficina de Empleo Municipal –a través del subsecretario de empleo-, y la Secretaría de Extensión de la UNL<sup>4</sup>.

Dentro de sus objetivos, el CEES se propone brindar capacitación y asistencia técnica a través de cursos, talleres y jornadas a los emprendedores de la economía social; constituir un ámbito de encuentro e intercambio entre estos actores, y vincular líneas de financiamiento para emprendedores con proyectos de la economía social.

El sector al que están dirigidas las acciones del CEES está conformado en su mayor parte por pequeños emprendimientos productivos informales, unipersonales o familiares, que surgen en general como estrategias de los hogares de trabajadores excluidos del empleo asalariado ante la necesidad de dar respuesta a las demandas reproductivas del grupo al que pertenecen, y donde el trabajo se constituye como su recurso principal.

Las experiencias forman parte en su mayoría de los sectores populares de distintos barrios de la ciudad, con importantes necesidades de fortalecimiento de su actividad productiva, escaso acceso a tecnologías y dificultades de financiamiento (Mejías, 2014). Emprendimientos que constituyen el núcleo de mayor importancia en

---

<sup>4</sup> Posteriormente, la UNL crea mediante Resolución C.S. N° 480/13 un Programa de Extensión de Economía Social y Solidaria, con el objetivo de contribuir al debate, articulación, coordinación, vinculación y difusión de la economía social y solidaria en el ámbito de la UNL y su región de influencia. A partir de dicho objetivo, se trata de llevar a cabo un plan de trabajo que abarque la integración de la extensión, investigación, docencia y capacitación, por lo que la participación de la UNL en el CEES queda bajo la órbita de este programa. En diciembre de ese mismo año, a su vez, se crea en el gobierno municipal el Programa Ejecutivo de Economía Social, bajo la órbita de la intendencia, con el objeto de darle un mayor impulso a un área que venía en constante crecimiento. La participación del gobierno de la ciudad en el CEES queda bajo la órbita de este programa hasta el año 2015, cuando con la asunción de las nuevas autoridades ejecutivas en el mes de diciembre, el área de economía social pasa a formar parte de la Dirección de Escuelas de Trabajo.

cuanto a cantidad de experiencias de la economía social en Santa Fe, representando poco más de 75% de las prácticas registradas en la ciudad.

En términos socioeconómicos, estas unidades presentan características heterogéneas: algunas están más vinculadas a la subsistencia, otras presentan algunas dificultades más concretas (acceso a financiamiento, limitaciones funcionales y/o estéticas de los productos o servicios ofrecidos, entre otros), y un tercer grupo minoritario está conformado por aquellos que poseen estas unidades como actividad complementaria a su actividad principal -y sin necesidades económicas de sostenerlas-, desarrolladas por razones de índole personal.

Tabla I. Total de experiencias de la economía social en el Municipio de Santa Fe en 2014

Experiencias de la economía social	Número	Porcentaje
Cooperativas	154	14
Mutuales	106	9
Emprendimientos productivos	859	77
Total	1119	100

Fuente: Cardozo et al. 2015

Más allá de estas diferenciaciones, pueden reconocerse algunas características comunes a las unidades:

- El trabajo se constituye en todos los casos como el factor o recurso principal en su actividad.
- La remuneración del trabajo es directamente proporcional a la cantidad del mismo incorporado en el emprendimiento.
- Se observa una inestabilidad en la calidad del trabajo, con escasa o nula cobertura de seguridad social y bajos niveles de ingresos.
- Los emprendedores presentan dificultades de acceso a financiamiento, ya sea por excesivos requerimientos de las instituciones financieras o por no adecuarse a las necesidades de este sector.
- Presentan dificultades para la comercialización, ya sea en el suministro de insumos de producción (acceden a insumos productivos más caros que las empresas convencionales), como en la venta (sólo cuentan con espacios de ferias y ventas al menudeo, no se originan demandas al sector, y existe cierta reticencia del público debido a la calidad de sus productos).



- Presentan problemas de asistencia técnica y capacitación, dependiendo en general de los espacios que promueven las instituciones públicas para el abordaje de estos aspectos (municipalidad, provincia, o el propio CEES) (Mejías, 2014).

Entre sus actividades más importantes se destacan la alimenticia, artesanías, carpintería, herrería y textil.

## 2.2 Las actividades del CEES

Las unidades productivas encuentran como primer contacto con el CEES el Registro de Emprendedores Productores Locales, un registro que, si bien es voluntario para cualquier emprendedor que desee llevar adelante su actividad en la ciudad, resulta obligatorio para aquellos que deseen acceder a cualquier servicio que brinda el centro. Este registro es coordinado por la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe en el espacio del centro, y pueden inscribirse todas aquellas personas que sean titulares de un emprendimiento individual o asociativo, siempre que éste sea de carácter productivo. El registro existía con anterioridad al surgimiento del CEES, aunque la cantidad de emprendimientos registrados creció notablemente desde ese momento. Desde la inauguración del centro, en mayo de 2013, se han entregado más de 500 credenciales de emprendedores, siendo al día de hoy alrededor de 800 los emprendimientos en la ciudad de Santa Fe que se encuentran registrados y en actividad.

A partir de esta inscripción, los emprendedores pueden integrarse a algunos de los tres ejes principales que desarrolla el CEES: capacitación, espacios de comercialización y financiamiento.

Las capacitaciones brindadas se dividen en dos grandes grupos. Semestralmente, un curso de Formación Inicial y de Formación Integral para emprendedores, los cuales abordan –con distinto nivel de profundidad de acuerdo a las características de cada emprendimiento– aspectos técnicos que han sido identificados como comunes a todas las experiencias, como la planificación de proyectos socioproductivos, la gestión y administración del emprendimiento, el desarrollo de la marca e identidad visual, la asociatividad como valor y herramienta, la gestión participativa de proyectos, la formalización del emprendimiento, etc.

El segundo grupo de capacitaciones lo conforman los Talleres de Formación Específica, los cuales surgen debido a la heterogeneidad de experiencias, rubros y prestaciones que se configuran en el escenario de la economía social, y las diversas demandas que de éstas surgen. Se ofrece entonces asesoramiento sobre ciertas temáticas particulares, en

forma de talleres breves, como fotografía, identidad visual, comercialización a través de redes sociales, oralidad, serigrafía, etc.

En términos cuantitativos, se han dictado hasta el momento once cursos de formación inicial e integral -en los que han participado alrededor de ciento cincuenta emprendedores-, y veintidós talleres de formación específica, con la participación de alrededor de doscientos emprendedores.

Además de estas herramientas, a partir del año 2015 se incluyó a los servicios prestados por el CEES asesoramiento en forma de tutorías personalizadas para los emprendimientos que lo requirieran, en las áreas de costos y gestión, comercialización, marcos regulatorios, comunicación y acción colectiva, con una convocatoria inicial de cincuenta emprendedores.

Los cursos de formación inicial e integral, como los talleres de formación específica y las tutorías, son en general valorados muy positivamente por los participantes. Destacan las temáticas relacionadas con el cálculo de los costos y precios y la formalización de la unidad productiva, lo cual lleva a que gran parte de quienes transitan estos cursos culminen realizando la inscripción del emprendimiento bajo la figura del Monotributo Social<sup>5</sup>.

Sin embargo, la tasa de deserción en las capacitaciones es muy alta. Esto se debe, en muchos casos, a las dificultades de compatibilizar los cursos semanales con el trabajo en el hogar y la familia, dado que la mayor parte de quienes asisten son mujeres. Quienes los culminan, por otra parte, son aquellos que generan mayores vínculos con el espacio, transitando por los distintos ejes de actividades que allí se desarrollan.

En términos de comercialización, el CEES promueve ciertos espacios para la exposición y venta de los productos de los emprendimientos inscriptos. Cuenta con un espacio regular de feria

---

<sup>5</sup> El Monotributo Social (Ley 25.865) es un régimen tributario optativo creado en el año 2004 con el objeto de facilitar y promover la incorporación a la economía formal de aquellas personas en situación de vulnerabilidad social. Este régimen está dirigido a personas que realicen una única actividad económica (ya sea productiva, comercial o de servicios), a proyectos productivos que lleven adelante grupos de hasta tres integrantes, y a cooperativas de trabajo y sus asociados. Los emprendedores en cualquiera de estos casos deben estar en situación de vulnerabilidad social (según las condiciones que determina el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación), y desarrollar una actividad genuina cuyos ingresos no superen \$48.000 anuales (monto vigente al 31/01/2015). Su diferencia con el monotributo es que sólo se abona la mitad del valor de la obra social en forma mensual -dado que el componente impositivo y el aporte jubilatorio están subsidiados en su totalidad por el Estado-, además de ser compatible con el cobro de Asignación Universal por Hijo (AUH).

semanal los días domingo, ferias provinciales de emprendedores, realizadas dos veces por año, y un espacio fijo en un mercado de la ciudad (coordinado por el Gobierno de la Ciudad), donde exponen y comercializan sus productos diecisiete emprendimientos, los cuales rotan semestralmente. Este espacio es gestionado de forma colectiva por los emprendedores que participan de él, quienes dejan una parte de sus ingresos para cubrir los gastos comunes, y otra para ser repartida entre todos.

Tanto en el espacio fijo del Mercado Norte como en la feria semanal, ha sido muy dificultoso lograr la coordinación y cooperación de los emprendedores asistentes. En el caso de la feria, hubo un intento por parte de la UNL de generar un código de convivencia que permita en el futuro su autogestión por los propios participantes, iniciativa que no prosperó debido en gran parte a la rotación de emprendedores que asisten a la misma. En el caso del Mercado Norte, si bien el grupo es fijo, éste se renueva semestralmente, por lo que cualquier intento de consolidación de un proceso asociativo queda trunco al cabo de este período.

Es necesario destacar, sin embargo, que todas estas tentativas por constituir procesos autogestivos y asociativos fueron realizadas con emprendedores que no se eligieron ni se agruparon para tal fin, sino a raíz de una actividad que finalmente no se logró percibir como colectiva, ni consolidar como tal. Los emprendedores en estos espacios siguen concibiéndose individualmente.

Por último, en términos de financiamiento, el CEES vincula y coordina la solicitud de microcréditos con garantía solidaria, asistiendo a los emprendedores durante todo el proceso de solicitud del mismo, y realizando el seguimiento posterior a su obtención. Los créditos tienen un monto máximo de \$6000 (con la posibilidad de un recrédito por un monto superior), un interés del 5% sobre el total, y es otorgado a grupos de tres o cinco emprendedores.

Esta herramienta surge a partir de la articulación entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe -quien aportó el capital semilla para constituir el fondo, el cual hoy se otorga a partir de su recupero-, y el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, quien gestiona y realiza el cobro de las cuotas. Hasta el día de hoy han sido entregados sesenta y un microcréditos y veinte recréditos, por un monto de \$331.500 y \$154.000 respectivamente.

Para acceder a este financiamiento los emprendedores interesados deben realizar el Curso de Formación Integral, y asistir a todas las reuniones previas a su entrega con el promotor encargado, de modo

de generar la confianza necesaria para constituirse en grupo solidario; un proceso que lleva alrededor de dos meses de trabajo semanal, y encuentros mensuales luego de recibir el crédito.

Para mantener esta confiabilidad, una de las actividades que comenzó a implementarse a partir de la segunda entrega en forma parcial, y de la tercera en forma completa, fue generar encuentros entre los integrantes del grupo solidario interesado en obtener microcréditos en las viviendas de cada uno de ellos, lo que permite conocer tanto el lugar de producción donde se desarrolla el emprendimiento, como las condiciones de vida, familiares, etc. Encuentros que fomentan los vínculos solidarios entre los participantes, a la vez de cumplimentar las condiciones formales de presentación.

Sumado a esto, el acompañamiento del promotor y su seguimiento luego de la entrega resulta fundamental para mantener la comunicación entre el grupo y cumplimentar las exigencias. Dado que en general los miembros de un mismo grupo pertenecen a rubros productivos diferentes y habitan en distintos barrios de la ciudad, los encuentros en muchos casos ocurren sólo al momento de las reuniones con el promotor. Y cuando estas reuniones no pudieron sostenerse, ocurrieron con mayor frecuencia el atraso y falta de pago de cuotas.

Como limitación relacionada con este último aspecto, se destaca la insuficiencia de personal capacitado para desarrollar la tarea de promotor. Durante la mayor parte de las entregas, todos los grupos estuvieron a cargo de una sola persona (dependiente del gobierno local), quien debe no sólo llevar adelante la etapa de solicitud del crédito -desarrollando proyectos sostenibles a la vez de generar lazos de confianza entre los emprendedores- sino también realizar el seguimiento posterior. Si bien esto tiene la ventaja de la confianza lograda entre el promotor y los solicitantes, al sumarse distintas entregas la carga de trabajo impide un acompañamiento adecuado de todos los grupos.

Entre las dificultades observadas, puede mencionarse el incumplimiento en algunos casos del compromiso inicial por parte de los emprendedores (derivando en reembolsos parciales), lo cual además de socavar la confianza del propio grupo, incide de manera directa en la disponibilidad del capital financiero de la organización para otros microcréditos. Estas situaciones ocurrieron en mayor medida con los primeros grupos, debido tanto a la inexperiencia de los promotores a cargo de dicho proceso como al limitado tiempo dedicado al mismo, lo cual derivó en una incorrecta evaluación del proyecto productivo y la consiguiente imposibilidad de cumplimentar

las cuotas. En otros casos, el incumplimiento se debió al desinterés o utilización del dinero para otros fines, al no generarse en el grupo los vínculos solidarios necesarios. No obstante la limitación aludida, el porcentaje de recupero al día de la fecha es superior al 90%.

Una segunda dificultad ha sido que, si bien el microcrédito es de un monto significativamente superior a los habitualmente otorgados bajo esta modalidad, muchas veces no alcanza para adquirir aquellos bienes que se desean, y por este motivo deben ser reemplazados por otros. En algunos casos los emprendedores luego de completar su proyecto de solicitud del crédito, se han encontrado con que las herramientas o maquinarias que deseaban adquirir ya no eran accesibles, por lo que debían decidir en el momento de obtener el dinero a qué otro fin aplicarlo, sin contar con el aval de todo el grupo, y sin tener en cuenta los riesgos que podía acarrear dicha decisión.

Finalmente, en algunas ocasiones el tiempo de formación de los grupos se ha prolongado por bajas en sus integrantes, teniendo que comenzar nuevamente cada vez que se suma un emprendedor. Esto ha ocasionado que algunos grupos se demoren y que no puedan solicitar el crédito, al no lograr la confianza suficiente con alguno de los participantes.

Dentro de las limitaciones observadas, se destaca el escaso impacto del programa en toda la población: la cantidad de microcréditos otorgados no alcanza para generar un cambio real en la calidad de vida de las personas, y menos aún en la escala otorgada en este espacio. Se suman a esto las dificultades que encuentran muchos de los emprendedores en el momento de la comercialización -luego de obtenido el crédito y aumentado su producción o variedad de productos-, dado que la mayoría de ellos participa sólo de ferias, y éstas suelen ser insuficientes para poder dar un salto de calidad o de escala.

Finalmente, y además de estas líneas de acción prioritarias, el CEES realiza regularmente actividades divulgativas sobre distintas temáticas vinculadas al concepto y práctica de la economía social (charlas, conferencias, foros de discusión y debate), invitando a referentes tanto locales como provinciales y nacionales, con el objeto de constituirse en actor clave de la ciudad de Santa Fe en el marco de la economía social.

Estas políticas a nivel provincial y local -al igual que ocurre a nivel nacional- retoman las vertientes propositivas de la economía social, fortaleciendo la pertenencia a emprendimientos productivos que recuperan las habilidades y capacidades de las personas, a la vez que intentan generar lazos de cooperación, con crecientes grados de

autonomía y trabajo en equipo para dar lugar a procesos de inclusión social entre sus integrantes (Abramovich y Vázquez, 2004). Sin embargo, tanto los sentidos y supuestos que éstas adquieren, como las perspectivas desde las que se aborda el problema, son tan distintas como actores que intervengan (Silver, 1994).

### 3. La mirada de los actores

Tal como plantea Arocena (2003), podemos asumir que uno de los condicionantes fundamentales de los procesos de desarrollo local es la capacidad de constitución de actores locales, dado que no hay desarrollo posible sin ellos.

El concepto de actor, según Rofman (s.f.), comprende un amplio abanico de agregados sociales con diversos niveles de organización, formalización institucional e identidad. Es decir, que el concepto incluye tanto aquellos grupos que pueden identificarse objetivamente, como también aquellos que se encuentran formalmente constituidos y que poseen un alto grado de identidad y consciencia de sus intereses. De este modo, el concepto de “actor” se encuentra estrechamente vinculado a la noción de acción, y al hablar de actores locales, se está haciendo referencia a aquellos cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local (Arocena, 2001).

Al centrar el análisis en los actores, el acento debe ponerse en el sistema de relaciones que éstos generan, que se va modificando a lo largo del tiempo, y que a su vez los condicionan. Esto se funda en el supuesto de “que los actores no definen aisladamente su acción pública, no tienen una homogénea capacidad de acción en el ámbito público, ni tampoco permanecen constantes a lo largo del tiempo” (Chiara, 2003).

Estos actores y las relaciones que establecen entre sí, constituyen un entramado de intereses, con dinámicas de relación y capacidades de acción pública diferenciales. Es en este entramado donde se toman las decisiones acerca del uso de recursos comunes con respecto a un determinado problema, el cual preexiste a las políticas (condicionando su implementación) y resulta también modificado por ellas. Así, “la construcción y deconstrucción de estos actores, entonces, está marcada por el conjunto de las relaciones sociales y políticas en el marco de las cuales esos actores definen su acción y también por las representaciones que se construyen en el marco de dichas relaciones” (*ibid.*).

En el caso de los espacios de gestión conjunta, es necesario que todos estos actores logren la percepción de un objetivo global, que logre producir beneficios para cada uno de los involucrados y la red en

su conjunto. El actuar de manera integrada se convierte en un factor imprescindible para lograr este objetivo, y la gestión se convierte en una herramienta necesaria para comprender cómo y porqué los actores involucrados se relacionan en la forma en que lo hacen, encontrando así respuestas al problema de cómo satisfacer las metas intergubernamentales, y al mismo tiempo, las diversas metas organizacionales (Mandell, 1993).

En la gestión de redes intergubernamentales, el acento está puesto en el desarrollo de estrategias de negociación entre los diversos organismos gubernamentales involucrados, procurando identificar los puntos de acuerdos esenciales a los que se puede arribar. La coordinación adquiere un rol central en esta negociación, junto a la capacidad de los gerentes para formular y desarrollar estrategias cooperativas que ya no provengan de la imposición basada en un modelo jerárquico tradicional (Isuani, 2005).

En la experiencia estudiada, la negociación entre los tres actores institucionales responsables ha llevado a priorizar algunas actividades dentro del CEES en desmedro de otras, debiendo para ello consensuar tiempos, recursos, destinatarios. Aun así, las miradas que cada uno posee sobre este espacio se encuentran fuertemente condicionadas por el lugar que ocupan y las respuestas que están llamados a dar dentro de la organización a la que pertenecen.

### 3.1 El CEES en la mirada de sus actores institucionales

#### 3.1.1 *Sobre cuál es el rol del CEES*

En el debate acerca de las políticas y mecanismos que lleva adelante el CEES y la forma como éstas se construyen y articulan, subyacen las propias miradas acerca de qué se entiende por economía social, quiénes son sus actores, y de qué modo se fortalece este sector. De esta forma, la visión que tiene cada uno de los actores institucionales sobre estas experiencias, implicará modos diversos de abordaje, con distintas herramientas y estrategias.

Estos actores destacan en general los avances logrados en términos de fortalecimiento individual de los emprendimientos que participan activamente de las actividades del CEES, como así también un universo creciente con los cuales poder articular acciones.

Sin embargo, en el rol que cumple el CEES como promotor de prácticas asociativas, todos ellos -si bien rescatan los intentos de fortalecer las acciones de cooperación y asociativismo entre los emprendedores-, reconocen los pocos avances que se han dado en este aspecto. Desde la coordinación por parte de la universidad, se pone el

acento en la necesidad de seguir trabajando para fortalecer estos espacios, y se plantea que el fomento de las prácticas individuales que se realizan por parte del Estado -a través de cómo se conciben las ferias, los subsidios otorgados por otras áreas de gobierno, etc.- atentan contra estos procesos.

La crítica entonces se centra en la necesidad de pensar las acciones del CEES por fuera de las urgencias de las gestiones políticas, como única forma de que se fortalezcan procesos asociativos.

(...) las urgencias de las gestiones públicas te obligan a que las cosas funcionen más rápido de lo que deberían funcionar, (ahí es donde) un poco se ponen en jaque los procesos de trabajo asociativo, donde se puedan reconocer, donde puedan identificar problemáticas conjuntas, donde vean que la salida del trabajo asociativo les permite una mejora estratégica a nivel productivo y comercial. Miembro de la coordinación por la Universidad Nacional del Litoral (C.U.).

No obstante las críticas en esta dirección, se reconoce la dificultad para consolidar los procesos colaborativos, dada la heterogeneidad de las prácticas y sus particularidades. Del mismo modo se destaca el contexto de individualismo en el que se insertan y la desconfianza ante "el otro" que prima en ellas. Surge la pregunta acerca de si el Estado debe promover -o forzar- estos procesos asociativos, o bien debe esperar a que éstos ocurran:

si es el Estado el que tiene que ir delante de los emprendedores y decirles que tienen que ser autogestivos, o realmente el Estado puede mostrar las herramientas, ofrecerlas y dejar tomarlas o no (...) La autogestión tiene que ver con eso, que nadie te diga qué tenés que hacer (C.U.).

El interrogante que plantea este actor institucional gira en torno a las actitudes a adoptar: "¿Estamos dispuestos a esperar hasta que esto suceda, o en su defecto, a que no suceda? ¿Estamos preparadas para acompañar estos procesos?"

Sin embargo, desde la coordinación del gobierno local, se argumenta que la mirada de cada actor hacia el sector de la economía social está muy impregnada de la necesidad de respuesta que cada institución está llamada a brindar a la sociedad. Y en esta necesidad de respuesta, el Estado no puede esperar a actuar hasta que estos procesos ocurran por sí solos.

No creo que la experiencia piloto, de tomar un grupo de 40 y experimento... la puede aceptar la universidad, el Estado no puede hacer eso. No entra en mi concepción de Estado, del rol del Estado. Entiendo el planteo de la universidad, ahí sí podés llegar a resultados mucho más positivos desde la mirada más "correcta" en lo conceptual de la economía



social (...), pero cuando vos juntás eso con la necesidad de respuesta que tiene que dar el Estado... Miembro de la coordinación por el gobierno de la Ciudad de Santa Fe (C.M.).

Esta opinión reconoce como el mayor logro el hecho de visibilizar a todos estos emprendedores y poder dar respuesta a muchas de sus demandas, así se trate de demandas que implican comportamientos individuales. Más allá de entender a los emprendimientos asociativos como aquellos que mayores potencialidades presentan para convertirse en sujetos activos de la construcción de una economía social, el haber recuperado habilidades y capacidades productivas de grupos de personas individualmente, que de otra forma se verían excluidas para ponerlas en funcionamiento, ya es considerado como un objetivo cumplido del CEES.

Esta misma opinión es compartida por la coordinación desde el nivel provincial, al concebir al Estado como el encargado de ir a buscar a los emprendedores sin esperar a que surjan: ésta es la única manera, argumentan, de generar alguna ruptura desde el Estado.

Por otra parte, y dentro de las dificultades que se presentan para llevar adelante estos procesos, los actores institucionales destacan como un desafío el poder articular políticas públicas desde diferentes niveles de gobierno, regidos por lógicas distintas a las que se conciben para este sector:

(el sector de la economía social) no está pensado en una línea integral de trabajo desde los gobiernos (municipal, provincial, o desde la propia universidad). Entonces si vos superás la barrera de que el CEES se piense de una forma integradora, viene una barrera superior: si finalmente el gobierno, el Estado, que gestiona las políticas públicas, está dispuesto a fortalecer a un sector con unas características propias, con una identidad determinada (C.U.).

Me parece que la economía social y solidaria todavía está en “los intersticios”, no logra convertirse en un campo de política pública para el Estado que tenga el lugar de las otras áreas. Miembro de la coordinación por el gobierno de la Provincia de Santa Fe (C.P.).

A estos argumentos se debe agregar la existencia de un presupuesto acotado tanto en el nivel local como provincial, además de la gran dispersión de áreas a nivel estatal que dirigen sus acciones a la misma población. Desde la coordinación del gobierno local se reconoce esta problemática -la cual implica la superposición de herramientas y recursos, además de las distintas perspectivas desde las cuales cada una la aborda-, y se plantea la necesidad de articular todas estas acciones bajo un mismo espacio. Espacio que pueda pensar un primer nivel de

intervención -hacia las prácticas más informales y de subsistencia-, seguido de otros niveles donde se trabajen cuestiones socio-productivas más complejas.

Desde la coordinación a nivel provincial, en cambio, esto no se reconoce como una problemática, sino como algo inherente a la lógica de la economía social y solidaria:

Yo creo que esto de la superposición de áreas es porque la economía social y solidaria nace desde un lugar incómodo. Entonces ¿Es una política social, es una política productiva, es una política de empleo? Nosotros decimos que es un poco de cada cosa, porque tiene toda una lógica propia (...) Yo digo que todas (las áreas) son necesarias, que vos no tenés que existir por sobre las demás. Lo importante es que en las partes que se solapen por lo menos exista el diálogo (C.P.).

### *3.1.2 Sobre la cogestión*

Si bien el CEES se presenta como un espacio cogestionado entre tres instituciones que trabajan de manera conjunta, la idea misma de cogestión difiere para cada uno de esos actores.

Desde la mirada de los actores estatales locales se destaca la importancia de una articulación, cuya sinergia permite una potencialidad de trabajo que ninguna de las tres instituciones por sí sola tendría. Sin embargo, es a la hora de lograr la coordinación de ciertas actividades donde se reconocen algunas dificultades, que si bien no llegan a convertirse en conflictos, no siempre se resuelven de la mejor manera:

Yo soy una persona convencida de que tres instituciones juntas se potencian, pero tiene que haber un esquema donde -no digo que sea una institución-, pero hay que encontrar una forma donde alguien conduzca el proceso, sino muchas veces se frenaban situaciones (...) (C.M.).

Desde esta perspectiva se considera que es necesario resolver todavía algunas dificultades o recelos con la universidad, con respecto a la cual se denotan las mayores diferencias. Así, desde el actor de nivel provincial, se destaca el gran esfuerzo que realiza la UNL para mantener los espacios de coordinación que implica el CEES, esfuerzos que desde ese nivel de gobierno no pudieron encontrar (ni replicar) en ninguna otra ciudad, y que le ha permitido a este espacio desarrollar una agenda propia:

Si bien la lógica universitaria tiene tiempos mucho más largos que los tiempos políticos de la gestión, creo que encontramos ahí también un punto de concordancia con el programa, con un interlocutor único y no segmentado por distintas facultades. Algo que me parece que para la universidad fue muy práctico y algo innovador es trabajar en el territorio con una política concreta, y no sólo en la investigación (C.P.).

Creo que en el último tiempo (el CEES) mutó a tener una lógica propia, donde en una mesa se sigue discutiendo y coordinando la agenda que ya no está impuesta por alguna de las tres partes, sino que la vamos armando en función de la realidad del territorio (C.P.).

Reconocen sin embargo las limitaciones propias de tres instituciones tan importantes en el territorio, y las diferencias de “tiempos” de cada una, destacando que la capacidad de innovación que se pueda llevar adelante desde el CEES va a estar dada por aquella que imponga los tiempos más lentos, en este caso, la universidad.

Por el contrario, desde la mirada de la coordinación por parte de la UNL, se visualiza al CEES como un espacio de articulación de políticas, donde lo que permite es identificar las herramientas con las que cuenta cada una de las instituciones para una misma población objetivo, pero donde la toma de decisiones la lleva adelante cada una independientemente:

Esto lleva el debate a qué realmente significa la cogestión. Y es pensar de forma colectiva un espacio, o bien que ese espacio sea una especie de recipiente de distintas actividades. Ahí todavía el CEES no lo ha podido resolver (C.U.).

Consideran fundamental el discutir políticas públicas que puedan comenzar a generarse desde el propio espacio, definiendo cuáles serían los mecanismos para que estas políticas funcionen, atendiendo a lo que conciben como el rol fundamental del CEES. Mirada que no es compartida por los demás actores, quienes sostienen que no deberían existir estas diferenciaciones, las cuales generan hasta algún déficit de personas asignadas a ciertas tareas (como por ejemplo la gestión del microcrédito, donde la UNL no participa).

### *3.1.3. Sobre las actividades que realiza el CEES*

Uno de los grandes logros reconocidos, como ya fue mencionado, concierne a las mejoras individuales y en términos productivos (calidad de los productos, gestión del emprendimiento) que han evidenciado aquellos emprendedores que participan activamente de las propuestas del CEES, las cuales son producto, en opinión de los distintos actores institucionales, de las actividades de acompañamiento y capacitación desarrolladas:

Lo que más valoran quienes se acercan a un espacio de economía social, y en este caso al CEES, es el acompañamiento y la presencia. Porque es un enfoque que nosotros quisimos imponer y creo que de alguna manera lo fuimos logrando, porque veníamos de dos lógicas muy diferentes a ésta: o

era el financiamiento como herramienta principal, o los cursos de capacitación en temáticas específicas, pero no en gestión (C.P.).

Retomando el debate acerca de la potencialidad de las acciones en la promoción de procesos asociativos, según los distintos actores todas las actividades se conciben con este objetivo. Pero si bien son adecuadas, no han sido suficientes para revertir la lógica de la individualidad y la competencia, por lo que los emprendedores aún siguen concibiendo individualmente sus prácticas:

El curso tiene que estar, pero no sirve en sí mismo para construir procesos asociativos. Hay que pensar otros espacios. Ahí el CEES no tiene nada. (C.U.)

Una de las acciones que promueven la formación de grupos asociativos es el financiamiento, el cual se realiza a partir de la conformación de grupos de entre tres y cinco personas -quienes previamente debieron realizar la capacitación integral para emprendedores-, bajo la forma de garantía solidaria. En general estos emprendedores se conocen en el espacio del CEES y se unen con el único objeto de recibir el crédito, siendo los grupos heterogéneos en cuanto a las actividades que realizan y las zonas geográficas donde radican:

Una vez que reciben el crédito ya no hay ninguna unión. (...) en el fondo lo que se está haciendo es desconocer la realidad de esas prácticas. El microcrédito está buena la idea, porque de hecho es interesante cómo se concibe, el trabajo que se hace, pero es muy productivista, muy vinculado a que la persona tenga 6000, 7000 pesos para mejorar su actividad. Pero si no hay nada que los une eso, se desvanece (C.U.)

Vos no lograrás un grupo que consiga cierta autonomía e independencia del Estado de algún modo, que surja como algo nuevo, con una personalidad jurídica, con una entidad por fuera del crédito. Se agota el tema del crédito y se agota el grupo, y para mí lo que tenés que armar es una asociación de emprendedores, grupos de emprendedores para tal cosa, el grupo de los textiles por ejemplo. Yo creo que es una pata débil, muy débil, algo que todavía no hemos logrado (C.P.)

El dejar que los emprendedores opten o no por distintas herramientas que promuevan el asociativismo, si bien tiene el potencial de constituirse en procesos más sostenibles en el tiempo, tiene la dificultad que conlleva la propia realidad de estas prácticas, las que en su mayoría están abocadas a la obtención de utilidades inmediatas para su supervivencia. Si bien se observan algunas experiencias exitosas de trabajo conjunto, en la mayor parte de los casos éste se limita a la necesidad de cumplir los requisitos para acceder a cierta herramienta,

como el microcrédito, y la iniciativa se disuelve luego de alcanzado. La disposición a participar en experiencias asociativas suele ser muy escasa, lo cual resulta más difícil cuando esta asociación involucra el manejo del dinero.

Para la coordinación a nivel provincial, el no haber avanzado en el fortalecimiento de estos procesos es una cuestión simplemente de agenda: los actores están, pero es necesario crear un grupo de trabajo que se dedique específicamente a ello:

No es que no la vemos, sino que por ser un proceso tan nuevo, tampoco le puedes exigir al proceso más de lo que las instituciones que lo conforman están capacitadas para dar. Entonces lo que falta es eso, planificarlo, ponerlo en agenda, ponerle recursos humanos, y tiempo para llevarlo adelante. No es una cuestión de los actores que no están, o de la conciencia de los actores que falta, eso se construye (C.P.).

En esto se destaca la necesidad de construir procesos de confianza y ayuda mutua que vayan más allá del ámbito mercantil o productivista de cada uno de los emprendimientos, conociendo y entendiendo los problemas comunes que hacen a la vida familiar y social de cada uno de ellos:

Me parece que también la economía social se fortalece en esto, en otros elementos que hasta son la base fundamental para que uno se anime a construir con otro, la confianza, la ayuda entre otros, el saber que los problemas que yo tengo los tiene el otro. No los problemas productivos, los problemas con la familia, de los hijos, que se entrelazan constantemente (C.U.)

Sin embargo, en esta construcción se reconocen como grandes limitantes del CEES la cuestión de las capacidades, por un lado, y el alcance territorial que posee este espacio, por otro. Para potenciar las experiencias colectivas, resulta necesario para los actores del gobierno local y provincial el empezar a trabajar en los barrios de la ciudad (y con ello ampliar el alcance territorial del CEES), de modo de fortalecer otros espacios y este tipo de experiencias.

Desde la coordinación por la UNL, por su parte, se menciona como otra de las falencias la concepción productivista en todas las actividades del CEES, sin dar cuenta de otras cuestiones como lo simbólico, lo social, lo cultural, íntimamente relacionadas al quehacer diario de los emprendedores, lo que impide muchas veces fortalecer estos grupos. En este sentido, se destaca la necesidad de concebir a la economía social desde una mirada integral, que involucre otros ámbitos de la vida cotidiana, y que se refleje en las actividades propuestas:

A mí me llama cada vez más la atención el vínculo entre los emprendimientos de supervivencia o ese tipo de prácticas y el género, las mujeres. Y el CEES todavía no lo toma como una realidad fundamental, y te lo está mostrando la realidad. El 80% y hasta un poquito más de las personas que se acercan al CEES -caso los cursos- son mujeres. Entonces también eso tiene que ver con una realidad que no la estamos viendo. La sostenibilidad tiene que ser plural, mucho más grande (C.U.)

Se propone que espacios como género, discapacidad, juventud, deberían ser incluidos en esta mirada conjunta ya que ineludiblemente participan de estos procesos. Plantean la necesidad de concebir las políticas públicas de forma transversal, contemplando todos estos ámbitos y la manera en que se va a intervenir desde cada uno de ellos, sin afectar el objetivo primordial del CEES que es el de construir procesos asociativos.

#### *3.1.4. Sobre los desafíos del CEES*

Los desafíos que se perciben desde cada uno de los actores son diferentes, de acuerdo a la mirada que cada uno tiene de los objetivos y prioridades de este espacio. Desde el ámbito municipal y provincial, se menciona la mayor escala que debería adquirir el CEES, y la mejora de los servicios que ofrece. Se destacan las tutorías que comenzaron en 2015, y el mercado social y la comercialización como aspectos a trabajar y mejorar. Sin embargo, para alcanzar escala son necesarios mayores recursos económicos y personas responsables, quienes dependen de la decisión política -provincial como municipal- de fortalecer esta área:

Porque también es cierto que para lo que estás haciendo en el CEES se te acaba el público digamos, entonces para ese público que se acaba tenés que tener nuevos servicios: las tutorías, los consorcios de comercialización, los bancos de insumo. Y a la vez cómo el Ideas en marcha<sup>6</sup> buscó darle respuesta a esa persona que está ahí, y que vos estás tratando de marcarle un camino. Hoy, con que sean 150 ya sería importantísimo que empiecen a recibir los servicios del CEES (...) Yo creo que ahí vos podés decir: me imagino en 4 años, con una gran Dirección o Secretaría de Economía Social (C.M.).

Desde el actor académico, por otra parte, se plantea que el primer desafío que tiene el CEES es el de pensarse a sí mismo, es decir, qué es

---

<sup>6</sup> Se trata del Programa que llevan adelante el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, y que tiene por objeto promover el desarrollo de proyectos socio-productivos en los barrios más vulnerables de la ciudad, brindando capacitaciones en oficios, acompañamiento y financiamiento.

lo que quiere construir y qué estrategias de co-gestión son acordes a esto:

Si generar un espacio de trabajo de economía social, novedoso, con una metodología particular, que lleve adelante prácticas relacionadas con la asociatividad, o bien si es un espacio de fortalecimiento de prácticas de supervivencia. Si se concibe de una manera o de otra, el trabajo conjunto va a estar vinculado a fortalecer prácticas individuales, o a fortalecer prácticas de economía social (C.U.).

Este actor reconoce además como segundo desafío la necesidad de ir más allá de lo productivo en las experiencias que persigue fortalecer, construir procesos colaborativos desde dimensiones mucho más amplias que la meramente comercial. En este sentido, sostiene como una gran dificultad el hecho de que las instituciones públicas que componen este espacio no encuentren un camino hacia el enfoque integral de las prácticas que permita allanar el horizonte hacia la construcción de un sector de economía social y solidaria en la ciudad (Mejías, 2014).

### Reflexiones finales

Para desarrollar una noción de políticas sociales inclusivas que logren una convergencia con el desarrollo local, es necesario partir de una dinámica territorial propia, actuando de forma coordinada, delimitado por una lógica que resulte inherente (Arroyo 2014). En esta tarea cobran especial relevancia los espacios de concertación existentes, que permitan no superponer formas y modelos de gestión ajenos a la realidad local. Se trata de establecer redes de coordinación que permitan avanzar hacia una determinada dirección, hacia un objetivo global consensuado por todas las partes. Desde esta mirada, y hacia esa dirección, está concebida la función del CEES.

Este espacio se ha constituido en una valiosa experiencia de co-gestión de políticas públicas dirigidas al sector de la economía social, en una ciudad donde no existía un área específica que abordase estas prácticas. Se ha logrado construir en tres años un lugar de referencia, donde cada vez más emprendedores se acercan en busca de capacitaciones, financiamiento y espacios para comercializar sus productos. El núcleo de emprendedores con los que actualmente se trabaja duplica al de sus comienzos, y gran parte de quienes han realizado las capacitaciones que ofrece el CEES, hoy se encuentran comercializando productos de mayor calidad y diseño en espacios a los que antes no podían acceder por sus mismas características.

Entre los mayores logros del CEES se destaca el haber superado la focalización de las políticas sociales, al ofrecer sus servicios y herramientas a todos los emprendedores de la ciudad sin ningún tipo de distinción, y concebir un apoyo -si bien universal- también diferenciado, a partir de diversas acciones que buscan atender las particularidades de cada experiencia. Se logra contribuir así a un espacio local de desarrollo, de manera colaborativa entre sus gestores y participativa para con los emprendedores, a quienes se ofrecen, y con quienes se debaten y modifican propuestas.

Sin embargo entre las cuestiones pendientes por abordar, en primer lugar, no se han logrado construir procesos asociativos perdurables en el tiempo, uno de los objetivos primordiales del CEES. Dentro de los pocos avances dados en esta dirección, se encuentra el espacio de comercialización del Mercado Norte gestionado de forma conjunta por los emprendedores que participan, pero los cuales rotan cada seis meses, lo cual dificulta la construcción de vínculos perdurables entre ellos. Tanto este espacio, como la feria semanal municipal, tuvieron que sortear diversos desafíos en la coordinación y comunicación entre los emprendedores, quienes siguen concibiéndose de forma individual, y encuentran grandes dificultades a la hora de pensar procesos colectivamente.

En relación al CEES, desde la universidad se subraya que se encuentra abocado a la resolución de problemas y urgencias aisladas, sin un horizonte definido de intervención. Esta problemática se atribuye a la heterogeneidad de las prácticas que aborda, al intrincado entramado de relaciones, concepciones y criterios de los emprendedores, y a la creciente demanda de servicios y acompañamiento, al que se añaden las urgencias propias de la administración pública (Mejías, 2014). Los actores gubernamentales por su parte, si bien reconocen esta falencia, ponen el acento en los grandes avances en el alcance y fortalecimiento de las prácticas individuales que han generado las acciones del CEES, respuesta que consideran que necesariamente debe darse desde el Estado. Y sostienen que a la hora de comenzar a pensar procesos asociativos, la gestión de microcréditos podría constituirse en un buen puntapié inicial, dado que efectivamente es la actividad que mayores lazos genera entre los emprendedores, si bien la mayor parte de las veces éstos se debilitan o desaparecen al momento de finalizar las devoluciones.

Se suma a estas apreciaciones la necesidad de fortalecer las vinculaciones de los emprendimientos con otros actores de la economía social a los que puedan ofrecer y de los que puedan



demandar distintos insumos, productos y servicios, creando circuitos productivos que potencien estas experiencias. El construir canales de información y comunicación que permitan generar estos vínculos entre los emprendedores podría constituirse en una herramienta de fortalecimiento, así como también la creación de mercados sociales, uno de los desafíos que los coordinadores de este espacio se proponen.

Otro punto importante para el fortalecimiento de estas prácticas resulta de la profundización del relevamiento y detección de los nudos críticos de las formas productivas, mediante distintos análisis de factibilidad técnica y económica. Para esto resulta fundamental la participación de la universidad en este espacio, pero es importante también lograr la vinculación con organizaciones no gubernamentales, cámaras empresariales, cooperativas, etc., vinculaciones escasas al día de hoy.

Por otra parte, aún no se han podido abordar políticas integrales que vayan más allá de las condiciones estrictamente productivas. Una limitante importante son los recursos con los que cuenta este espacio (tanto presupuestarios como de personas formadas en estas temáticas), por lo que se deben priorizar ciertas actividades en desmedro de otras, resignando muchas veces la construcción de procesos más ricos, pero también limitados en su alcance y extensos en el tiempo.

Consideramos necesario avanzar hacia una lógica plural, que permita la integración desde lo laboral, lo económico, lo educacional, lo cultural y lo social, desde las dimensiones legales, crediticias, de tributación, de nuevas formas de asociatividad (Arroyo, 2014). Lógica que además permita medir la sostenibilidad de los emprendimientos desde una mirada que vaya más allá de lo meramente material, sino también atendiendo a sus objetivos socio-culturales y ético-morales (Srnc, 2013) y a sus efectos sobre su entorno social y ambiental (Gaiger, 2004).

Todas estas acciones, sin embargo, resultarán limitadas si no se genera un programa de acción que trascienda la agenda política de turno -tornándose política de Estado-, y con un presupuesto asignado que permita abordar todos los ejes planteados. Retomamos aquí el rol del Estado atendiendo a su capacidad para organizar a un nuevo actor social, dotándolo « de nueva identidad por la creatividad, el trabajo y su reconocimiento, superando la pasividad de la espera de soluciones asistenciales: si ello fuera posible, se generaría una importante transformación cultural» (Federico Sabaté, 2007)

Indudablemente el consolidar un modelo de gestión que permita promover la autogestión de las pequeñas unidades productivas, en el marco de los principios y valores propuestos por la economía social, es uno de los grandes desafíos. Esto requiere pasar del fortalecimiento individual de prácticas de la economía popular, en su mayor parte informales –fortalecimiento si bien necesario-, a la construcción de otros procesos más distantes en tiempo, pero más ricos y más duraderos, y donde los emprendedores tengan una participación cada vez más activa que lleve no sólo a la co-producción, sino también a la co-construcción de políticas (Vaillancourt, 2011). Un lugar donde estas prácticas recuperen su significado estratégico en el debate sobre las perspectivas para el desarrollo nacional y territorial y dejen de ser meras formas de subsistencia de atención ante la crisis.

Resulta necesario encontrar estos espacios de consenso –a partir de miradas necesariamente distintas entre instituciones diferentes-, que permitan potenciar las políticas dirigidas a un sector que progresivamente logre transitar el camino desde prácticas individuales, hacia emprendimientos económicos cooperativos asociativos autogestionados.

## Bibliografía

Abramovich, A. (2007). ¿Es posible crear productores? Un análisis de grupos de emprendedores financiados por la tipología 6, “Actividades socioproductivas” del componente materiales del programa Jefes de Hogar. Tesis de Maestría. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento

Abramovich, A.; Vázquez, G. (2004). La difícil construcción de una economía social: Los emprendimientos productivos de la economía popular. Ponencia presentada en II Congreso Nacional de Políticas Sociales, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.

Aguilar Villanueva, L.F. (2007). Estudio Introductorio. En L.F. Aguilar Villanueva (Ed.), *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México: Miguel Ángel Porrúa Grupo Ed.

Arcidiácono, P. (2012). Políticas sociales y bienestar en Argentina 2002-2009. Entre el trabajo asalariado y los programas sociales. En *Revista SAAP*, 6(2), 319-341.

Arcidiácono, P., Bermúdez, A. (2015). Clivajes, tensiones y dinámicas del cooperativismo de trabajo bajo programas sociales. El boom de las

cooperativas del Programa Ingreso Social con Trabajo-Argentina Trabaja. En *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 7, 3-36.

Arocena, J. (2001). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo: Editorial Taurus - Universidad Católica del Uruguay.

Arocena, J. (2003). La tensión actor-sistema en los procesos contemporáneos de desarrollo. Conferencia llevada a cabo en Escuela Regional de Verano América Latina y el Caribe, Programa MOST – UNESCO / Maestría en Desarrollo Regional y Local, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.

Arroyo, D. (2014). La “desmunicipalización” del Desarrollo Local: perfil productivo, etapas y situación actual en la Argentina. Documentos de la Diplomatura Superior en Desarrollo Local, Territorial y Economía Social, FLACSO.

Cardozo, L., Serafino, E., Sotto, O., Tealdo, J.C. (2015). Explorando la economía social y solidaria en el Municipio de Santa Fe (Argentina): creación de una base de datos actualizada de las diferentes experiencias. Ponencia presentada en Coloquio Internacional Economía social y solidaria en un contexto de multiculturalidad, diversidad y desarrollo territorial, UNCuyo-Université Blaise Pascal, Mendoza. Recuperado de: <http://base.socioeco.org/docs/serafino-cardozo.pdf>

Chiara, M. (2003). Gestión Pública Participativa: espacio estratégico para orientar las políticas sociales hacia el desarrollo local. Ponencia presentada en II Seminario Nacional: Fortaleciendo la relación Estado Sociedad Civil para el desarrollo local, CENOC-CEDES-UNGS, Buenos Aires.

Coraggio, J.L. (2004). Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social. En C. Danani (Comp.), *Política social y economía social: debates fundamentales*. Buenos Aires: Ed. Altamira-UNGS-OSDE.

Coraggio, J.L. (2005). Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social. En Seminario “De la Universidad pública a la sociedad argentina. El Plan Fénix en vísperas del segundo centenario. Una estrategia nacional de desarrollo con equidad”. Buenos Aires: Ed. CICCUS.

Coraggio, J.L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

Defourny, J. y Develtere, P. (2001). Orígenes y contornos de la economía social en el Norte y en el Sur. En J. Defourny, P. Develtere y B. Fonteneau (Eds.), *La Economía Social en el Norte y en el Sur*. Buenos Aires: Ed. Corregidor.

Defourny, J. (2009). Economía Social. En D. Cattani, J.L. Coraggio y J-L. Laville (Org.), *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento, Altamira, Clacso.

Espínola Soriano De Souza Nunes, R. (2002). Socioeconomía Solidaria. En *Economía Solidaria. Un sector en Desarrollo*. Sao Paulo: Urbal.

Federico Sabaté, A.M. (2001). Desarrollo local y economía urbana. Curso de Posgrado del ICO-UNGS, San Miguel.

Federico Sabaté, A.M. (2002). La economía del trabajo como estrategia sostenible de la política social alternativa. En *Revista de Ciencias Sociales*, 49.

Federico-Sabaté, A.M. (2007). ¿Es posible otra Economía? El caso de las asambleas vecinales y la recuperación de empresas en la Argentina Reciente. En J.L. Coraggio (Org.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*. Buenos Aires: Ed. Altamira- UNGS.

Gaiger, L.I. (2004). Emprendimientos Económicos Solidarios. En A. Cattani (Comp.), *La Otra Economía*. Buenos Aires: Ed. Altamira.

Gaiger, L.I. (2007). La Economía Solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas. En J.L. Coraggio (Org.), *La economía social desde la periferia, Contribuciones latinoamericanas*. Buenos Aires: Ed. Altamira- UNGS.

Hinkelammert, F.J., Duchrow, U. (2007). Un mundo diferente es posible. La reestructuración del régimen de propiedad desde abajo, en la perspectiva de la vida y del bien común. En J.L. Coraggio (Org.), *La economía social desde la periferia, Contribuciones latinoamericanas*. Buenos Aires: Ed. Altamira- UNGS.

Hintze, S. (2009). Las políticas públicas en la sostenibilidad de los agentes y organizaciones de la economía social y solidaria: reflexiones a partir de la experiencia de Venezuela y Brasil. Ponencia presentada en Seminario internacional La co-construcción de conocimientos y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá, Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.econ.uba.ar/seminario/Ponencias/Eje%202/Las%20politicas%20publicas%20en%20la>

%20sostenibilidad%20de%20los%20agentes%20y%20organizaciones%20de%20la%20ESS-Hintze.pdf

Hintze, S. (2007). *Políticas sociales argentinas en el cambio de siglo. Conjeturas sobre lo posible*. Buenos Aires: Espacio.

Hopp, M. (2010). Trabajo e integración social en las políticas de desarrollo socio-productivo en la Argentina (2003-2008). Documentos de Jóvenes Investigadores no. 25: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Argentina/iigg-uba/20110311041517/ji25.pdf>

Hopp, M. y Frega, M. (2012). Trabajo asociativo y políticas sociales: Tensiones y potencialidades en la experiencia de implementación del Programa “Argentina Trabaja”. En *Revista Debate Público*. Reflexión de Trabajo Social, 3, 71-81.

Isuani, F. (2005). Redes intergubernamentales para la implementación de programas sociales. Ponencia presentada en X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

Mandell, M. (1993). Gerencia Intergubernamental: una perspectiva revisada. En B. Kliksberg (Comp.), *Pobreza: un tema impostergable*. México: CLAD, Fondo de Cultura Económica y PNUD.

Mejías, D. (Dir.) (2014). De la autogestión al asociativismo: Elaboración de un Sistema de Apoyo para el acompañamiento a pequeñas unidades productivas en el marco de la Economía Social y Solidaria. Formulario de presentación de Proyecto de Extensión de Interés Social (PEIS) Convocatoria 2014, Universidad Nacional del Litoral.

Ministerio de Desarrollo Social (2004). Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la Obra”.

Merlinsky, G., Rofman A. (2004). Los programas de promoción de la economía social: ¿Una nueva agenda para las políticas sociales? En F. Forni (Comp.), *Caminos solidarios de la economía argentina*. Buenos Aires: Ed. Ciccus.

Nyssens M. (1998) Economía popular en el Sur, tercer sector en el Norte. ¿Señales de una economía de solidaridad emergente? *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*. 17, 1-28.

- Ocampo, J.A. (2008). Las concepciones de la política social: universalismo versus focalización. En *Revista Nueva Sociedad*, 215, 36-61.
- Pastore, R. (2008). Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social. En *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*. 54, 1-23.
- Quijano, A. (2007). ¿Sistemas alternativos de producción? En J.L. Coraggio (Org.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*. Buenos Aires: Ed. Altamira- UNGS.
- Razeto Migliaro, L. (2002). Economía de solidaridad y profundización de la democracia para una nueva civilización. Ponencia presentada en II Foro Social Mundial, Porto Alegre, Brasil. Recuperado de: <http://www.luisrazeto.net/content/econom%C3%ADa-de-solidaridad-y-profundizaci%C3%B3n-de-la-democracia-para-una-nueva-civilizaci%C3%B3n>
- Rofman, A. (s.f.). Los actores del desarrollo local. Notas teórico - metodológicas para el análisis del sistema de actores. Recuperado de: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/46-Losactores.pdf>
- Sarria Icaza, A.M. (2012). Economía solidaria como política y estrategia de desarrollo: del discurso a las prácticas. En *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 4, 97-114.
- Silver, H. (1994). Social exclusion and social solidarity: three paradigms. *International Labour Review*, 113(5-6), 531-578.
- Singer, P. (2007). Economía Solidaria. Un modo de producción y distribución. En J.L. Coraggio (Org.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*. Buenos Aires: Ed. Altamira- UNGS.
- Srnc, C.C. (2013). Promoción estatal de formas autogestivas y asociativas de trabajo. Estudio de caso en un gobierno local en la provincia de Buenos Aires. En *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 5, 47-74.
- Vaillancourt, Y. (2011). La economía social en la co-producción y la co-construcción de las políticas públicas. En *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 3, 29-67.

# **Las cooperativas en las cadenas de valor del café en Guatemala: su contribución al logro de objetivos sociales, laborales y ambientales**

**Claudia Sanchez Bajo<sup>1</sup>**

**Bruno Silvestre<sup>2</sup>**

## **Resumen**

La economía mundial está actualmente constituida por “cadenas de suministro integradas, donde más de la mitad de las importaciones totales de bienes manufacturados, y más del 70 por ciento de las importaciones totales de servicios, son bienes o servicios intermedios” (Lagarde, 2014). Este estudio propone un modelo de cadenas de valor en base a la perspectiva empresarial -tradicional versus sostenible- y los mecanismos de gobernanza -centralizados versus descentralizados- que las caracterizan. El objetivo es explorar el papel que adoptan las cooperativas en las cadenas de valor de café en Guatemala y de qué manera las cadenas de valor lideradas por cooperativas pueden diferir de aquellas dirigidas por inversores. El trabajo plantea que las cooperativas aportan a la construcción de cadenas de valor sostenibles y relacionales, con una triple línea de base que incluye objetivos sociales, laborales y ambientales.

Palabras clave: cooperativas, cadenas de valor, café, desarrollo sostenible

## **Cooperatives in the Coffee Value Chains in Guatemala: their Contribution to the Achievement of Social, Labour and Environmental Objectives**

### **Abstract**

The world economy is currently made up of “integrated supply chains, where more than half of total imports of manufactured goods, and more than 70 percent of total service imports are intermediate goods or

---

Fecha de recepción: 22/02/2016 – Fecha de aceptación 01/04/2016

<sup>1</sup> Ph.D. in Development Studies (International Institute of Social Studies, at Erasmus University Rotterdam), Docente, Universidad de Pavia, Italia, Institute for Advanced Studies. E-mail: claudia.sanchezbajo@gmail.com

<sup>2</sup> Ph.D. in Technology and Innovation Management (Catholic University, Rio de Janeiro, Brazil), Docente, University of Winnipeg, Canada, Department of Business and Administration. E-mail: b.silvestre@uwinnipeg.ca

services” (Lagarde, 2014). This study proposes a value chain model based on both the business perspective -traditional versus sustainable- and the governance mechanisms -centralized versus decentralized- that characterize them. The aim is to explore the role that cooperatives adopt in the coffee value chains in Guatemala and how chains led by cooperatives may differ from those led by investors. The work suggests that cooperatives contribute to building sustainable and relational value chains with a triple bottom line that includes social, labour and environmental objectives.

Keywords: cooperatives, value chains, coffee, sustainable development

## Introducción

El artículo presenta una discusión teórica organizada en seis secciones. Las dos primeras repasan los antecedentes sobre cooperativas y cadenas de valor, articulando las construcciones conceptuales. La siguiente sección presenta la tipología de cadenas de valor que guía el trabajo y define las dos dimensiones fundamentales que permiten distinguirlas: la perspectiva empresarial, es decir las estrategias -sostenibles o tradicionales- que despliegan estas cadenas para realizar su potencial; y los mecanismos de gobernanza, centralizados o descentralizados, que construyen para la gestión de sus negocios. A continuación, el trabajo examina cómo estas dos dimensiones pueden combinarse para dar lugar a cuatro tipos diferentes de cadenas de valor denominadas “cautiva basada en la eficiencia”, “cautiva sostenible”, “relacional basada en la eficiencia” y “relacional sostenible”.

El documento se centra en cadenas de valor de café en las que participan cooperativas y cuya primera etapa de producción -el cultivo y cosecha del grano- se realiza en países en desarrollo mientras que la mayor parte de su consumo final ocurre en países desarrollados. La sección cinco presenta casos ilustrativos asociados a cada tipo de cadena de valor para ayudar a esclarecer sus características y su incidencia en el desempeño de las cadenas de valor. Por último, se analizan las implicaciones de la investigación, planteando preguntas para futuras investigaciones motivadas por esta propuesta teórica.

### 1. Cadenas de valor y perspectivas empresariales

Una cooperativa es “...una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”, según la Declaración



sobre Identidad Cooperativa votada en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional en 1995 e integrada en su totalidad en la Recomendación 193/2002 sobre Promoción de las Cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El tipo de propiedad y de control de las cooperativas, declarado en sus principios cooperativos, se presta a un modelo empresarial coherente, ya que son los propios socios-propietarios quienes ejercen un control participativo y democrático sobre la estrategia de la empresa con el fin de resolver sus necesidades comunes y de responder a sus aspiraciones compartidas.

En la literatura empresarial, sin embargo, el concepto de modelo empresarial se aplica ampliamente, suponiendo que la empresa tiene un único modelo. Con el fin de evitar confusiones, este texto utiliza el término “perspectiva empresarial” para referirse a la línea de resultado final, simple o triple, de la estrategia empresarial, conservando el término modelo empresarial para referirse a un tipo de empresa con un conjunto coherente de características en términos de propiedad y control.

Una línea de resultados simple es la habitual en las empresas con fines de lucro, cuyo único objetivo es proporcionar retornos a los inversores. Las líneas de resultado triples incluyen, además, resultados sociales y medioambientales, concibiendo a la sostenibilidad como un vector.

Los resultados sociales incluyen aspectos asociados a la educación, la equidad, la salud y el capital social, utilizando mediciones tales como la tasa de desempleo, las horas de formación de los socios y trabajadores, la equidad de género, el ingreso promedio de los hogares, la pobreza relativa y de la población, y los niveles educativos alcanzados, por ejemplo, por los hijos de los socios de las cooperativas. Los resultados medioambientales, por otra parte, se asocian a la cantidad y calidad de los recursos naturales como el aire y el agua y el tratamiento de los residuos sólidos y tóxicos. Incluso los resultados económicos pueden ser vistos en términos de sostenibilidad, considerando los ingresos y gastos, los impuestos y la tasa de crecimiento de los puestos de trabajo, aspectos que trascienden el retorno sobre la inversión.

Las mediciones vinculadas con esta línea de resultados triple se utilizan, por lo general, para medir el desarrollo local o territorial, pero recientemente estas mediciones han comenzado a aplicarse a nivel de sector, donde las cadenas de valor han adquirido preponderancia. La OIT, por ejemplo, trabaja con distintas cadenas de valor para mejorar

su desempeño en materia de condiciones laborales, trabajo infantil, equidad de género, acceso a la salud, etc. (OIT, 2016).

En la actualidad, la economía mundial está formada por “cadenas de suministro integradas, donde más de la mitad de las importaciones totales de bienes manufacturados, y más del 70 por ciento de las importaciones totales de servicios, son bienes o servicios intermedios” (Lagarde, 2014). El término cadena de valor es un concepto teórico que describe las actividades que desarrollan las empresas y los trabajadores para agregar valor y llevar un producto desde su concepción hasta su uso final. De acuerdo con Rayport y Sviokla (1995: 76), una cadena de valor “describe una serie de actividades que añaden valor, conectando el lado de la oferta de una empresa (materias primas, logística de recepción y procesos de producción) con el lado de la demanda (logística de distribución, comercialización y ventas)”.

La noción de cadena de valor reconoce que las normas e instituciones se construyen socialmente, fundadas e insertas en el tejido social de las organizaciones económicas. Por lo tanto, su análisis puede ceñir el tema de las relaciones de poder, reconociendo la relación entre lo social y lo económico y el papel de las instituciones. En este sentido, Granovetter (1985), en base a las ideas de Karl Polanyi (2003), señala que el accionar económico se arraiga en redes de relaciones interpersonales y sociales donde la confianza es fundamental, y Granovetter y Swedberg (1992) sostienen que la acción económica es una acción social y que las instituciones económicas son parte de la estructura social. Sus escritos hicieron progresar el estudio de los distritos industriales, la sociología económica y las redes interorganizacionales.

En cuanto a las instituciones y sus vínculos con el poder, Hodgson (2006) las define como sistemas de normas sociales establecidas y enraizadas que estructuran las interacciones sociales. Las organizaciones son instituciones especiales que tienen: a) un criterio para establecer sus límites a fin de distinguir a sus miembros de quienes no lo son; b) principios que determinan quien tiene autoridad; y c) cadenas de comando que delimitan las responsabilidades dentro de la organización. Así, se llega al tema del poder.

De esta forma, la cadena de valor puede ser vista como una construcción institucional y como parte de una estructura social que tiene una forma de delimitarse a sí misma; principios y valores que estructuran la autoridad; y formas de gobernanza que definen responsabilidades, competencias y capacidades.

En ausencia de un gobierno democrático y representativo a nivel internacional, diversas Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y cooperativas han diseñado y promovido regímenes normativos con el fin de abordar cuestiones transnacionales (Cashore, Auld, Bernstein y McDermott, 2007). Estos regímenes incluyen reglamentos, leyes, reglas y normas informales definidas por ONGs y empresas que se aplican a lo largo de la cadena de valor.

El Comercio Justo<sup>3</sup> es uno de los ejemplos más relevantes en cuanto a la construcción transnacional de un régimen normativo, ya que bajo esta denominación se han desarrollado diversos sellos de certificación que aseguran a los consumidores que los productos han sido elaborados y comercializados bajo condiciones equitativas, cumpliendo las normas establecidas por este régimen. Esta relación de producción y comercialización defiende el desarrollo sostenible, social y ambiental, el respeto por las culturas y tradiciones y los derechos humanos, a la vez que promueve la organización de los pequeños productores, las mujeres y las comunidades locales.

Las normas de certificación por parte de las organizaciones de Comercio Justo son consideradas codificaciones rigurosas que reducen las asimetrías de información y proporcionan a los consumidores y participantes de la cadena de valor información sobre el comportamiento de sus proveedores. Se trata de certificar, entre otras cuestiones, que los pequeños productores reciben un precio adecuado por sus productos y que, en el proceso de producción y comercialización, se respetan los derechos humanos y se fomenta el desarrollo sostenible de las comunidades. La certificación de Comercio Justo puede movilizar a los consumidores de manera solidaria y, de esta forma, incentivar a las empresas a adoptar estas normas.

Su naturaleza exigente y la multiplicación de proveedores que han adoptado esta certificación, sin embargo, han aumentado sus costos, limitando su difusión. Las grandes empresas, por otra parte, tratan de eludirla mediante la creación de su propio etiquetado y la internalización de toda la información asociada a la cadena de valor de sus productos y su comercialización.

La creciente importancia de la certificación de Comercio Justo se debate en el marco de las teorías sobre la justicia. Hasta ahora, se ha

---

<sup>3</sup> El Comercio Justo es una relación de intercambio comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados (Fair Trade, 2009).

dado preeminencia al análisis de la justicia organizacional, que comprende tanto la justicia procedimental como la distributiva dentro de la empresa y/o cadena. Por un lado, la tendencia a la certificación refuerza el sentido de la justicia procedimental en las relaciones comprador-proveedor (Fearne, Duffy y Hornibrook, 2005), reflejando la equidad del proceso utilizado para tomar decisiones acerca de la asignación de los resultados. Es decir, la certificación refleja la modalidad de gobernanza de las empresas y de la cadena de valor y cómo se reparten los beneficios sociales, económicos y ambientales. Por otro lado, la justicia distributiva refiere a la equidad en la distribución de los resultados asignados, por ejemplo, entre productores y comerciantes.

Sparrow, Wong, Otaye y Bevan (2013) plantean otras formas de pensar la equidad, como por ejemplo la teoría de la confianza según las perspectivas interpretacionistas; la teoría de la justicia como equidad en base a la idea de una distribución socialmente justa, y el enfoque de las capacidades y de las perspectivas temporales. Estas formas de pensar qué es lo justo en una organización, en este caso en una empresa y en una cadena de valor, ayudan a comprender por qué la equidad es fundamental para generar confianza y para el desarrollo equitativo de capacidades con una perspectiva de largo plazo, que llevaría a la justicia social. Abren nuevos senderos para estudiar el valor de las estrategias cooperativas en la construcción de cadenas de valor.

La OIT promueve estándares básicos para asegurar el trabajo decente en las cadenas de valor y ha demostrado que las cooperativas son útiles para eliminar el trabajo infantil y mejorar las condiciones laborales, la salud y la seguridad de los trabajadores, así como para proporcionar acceso a la educación, el agua y el saneamiento, aún en localidades distantes (OIT, 2016a). En el marco del Programa de Empresas Sostenibles, la Stamm y Von Drachenfels (2011) menciona a las cooperativas al afirmar que:

en sus intervenciones horizontales en la cadena de valor centradas en el acceso que tienen las empresas más pequeñas y menos fuertes a los servicios empresariales y financieros que se requieren a fin de participar más efectivamente en las cadenas de valor nacionales y mundiales, así como también en las acciones colectivas que las pueden involucrar a través de asociaciones empresariales y de cooperativas (Stamm y Von Drachenfels, 2011).

En el año 2015, la OIT nuevamente vincula a las cooperativas con las cadenas de valor al mencionar la experiencia de la cadena de valor del ratán en Vietnam de la Alianza Cooperativa Provincial. Las

intervenciones horizontales y los códigos de conducta en materia social y de desarrollo sostenible refuerzan la hipótesis de que las cooperativas trabajan con otras organizaciones y productores de manera descentralizada y con una visión de largo plazo.

Gereffi desarrolló el concepto de cadena de valor mundial (GVC, por sus siglas en inglés) y la definió como:

...un conjunto de redes entre organizaciones agrupadas en torno a un *commodity* o producto, vinculando hogares, empresas, y Estados entre sí en el marco de la economía mundial. Estas redes son específicas a cada situación socialmente construida, integradas localmente, lo que subraya la inserción social de la organización económica (Gereffi, 1994: 2).

La metodología GVC es una herramienta útil para rastrear los patrones cambiantes de la producción mundial, para enlazar actividades geográficamente dispersas, y actores de una sola industria, y determinar los roles que desempeñan los países desarrollados y en desarrollo por igual (Gereffi y Fernández-Stark, 2011:2)

El carácter integral de este concepto contribuye a responder preguntas que no habían sido abordadas por investigaciones sobre las cadenas de valor, concentradas en los medios de transporte al menor coste para el comprador líder en detrimento de la distribución del valor agregado, su producción en el marco de la economía local y su creación de puestos de trabajo y de ingresos.

La metodología GVC permite indagar por qué los pequeños productores consiguen una proporción relativamente pequeña del valor agregado total de una cadena en relación a las grandes empresas y cómo puede resolverse esta inequidad. Asimismo, el concepto GVC aborda la importancia de la proliferación de regulaciones y estándares privados y de la certificación internacional como condición previa para la competitividad (Mayer y Gereffi, 2010). Este concepto es útil para estudiar una organización con una línea de resultados triple, como es el caso de las certificaciones de Comercio Justo.

La noción de cadena de valor permite analizar, desde un enfoque ascendente, el mejoramiento (*upgrading*) y la degradación o retroceso (*downgrading*) de sectores, países y regiones en términos económicos, sociales, laborales y ambientales, teniendo en cuenta que no hay un progreso unidireccional predeterminado.

Desde esta perspectiva el análisis de la cadena de valor global (CGV) ofrece herramientas conceptuales y metodológicas que permiten analizar la economía mundial al observar la complejidad de la información requerida para una transacción; el grado en que esta

información puede ser codificada; las capacidades de los proveedores en relación con los requerimientos de una transacción.

## 2. La solidaridad y las cooperativas en la cadena de valor

En las últimas décadas, a nivel mundial, ha sido creciente la creación de cadenas de valor en las que participan cooperativas. Estas cadenas de valor, por lo general, operan a nivel internacional conectando empresas localizadas en países en desarrollo con empresas o consumidores residentes en países desarrollados. El surgimiento de nuevas cadenas de valor globales es un fenómeno generalizado, pero el apoyo para la inclusión de las cooperativas en estas cadenas está motivado por la creencia general entre académicos, responsables políticos y expertos, que las cooperativas pueden actuar como un importante mecanismo de alivio de la pobreza y de promoción de la inclusión social y el desarrollo regional o nacional.

Esta premisa se basa en la suposición utilitaria de que las cooperativas, al proporcionar un modo de pensar adecuado, infraestructura, apoyo empresarial y formación, facilitan la organización de los productores y trabajadores locales y, por lo tanto, su acceso a los mercados y el desarrollo de las empresas locales.

El Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID) ha informado que:

muchas cooperativas no se inician con una misión de eliminación de la pobreza, pero contribuyen con este objetivo al ofrecer oportunidades económicas a actores económicos marginales (productores, trabajadores o consumidores). En un entorno propicio, las cooperativas pueden contribuir sustancialmente al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio al facilitar a los pequeños productores el acceso a los mercados y capturar más de la cadena de valor (DFID, 2010)

En 2014, la ex presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) Pauline Green reconoció la importancia de construir cadenas de suministro para que los agricultores sean dueños de las cooperativas y de las cadenas de valor, de modo tal que no sólo produzcan alimentos, sino que además mantengan el valor de esos productos en sus manos y en su comunidad a través de las ventajas de la cooperación (Green, 2014). Por esto, se percibe a las cooperativas como organizaciones con el potencial de mejorar el mundo, pero poco se conoce sobre su participación en las cadenas de valor y sobre cómo este hecho afecta el desempeño económico, social y ambiental del conjunto de la cadena de valor global.

En muchos casos, se considera que las cooperativas poseen un rol secundario en las cadenas de valor o que actúan como simples intermediarias entre los productores locales y los exportadores al por mayor. Sin embargo, las cooperativas también son compradoras, consumidoras, importadoras, exportadoras y organizaciones de apoyo a los productores, tanto en Europa, EE.UU. y Canadá como en los países en desarrollo. Además, han liderado complejas cadenas de valor, muchas de ellas moldeadas bajo los principios del Comercio Justo.

Al centrarse en cómo las cadenas de valor dirigidas por cooperativas pueden marcar una diferencia en el desempeño del conjunto de las organizaciones involucradas, el modelo teórico que presenta este trabajo busca proporcionar una base para plantear nuevas líneas de investigación relevantes para la comunidad académica y del desarrollo.

Estas líneas podrían derivar en la recolección de datos para mejorar el desempeño de las cadenas de valor cooperativas y aumentar la capacidad de innovación local, regional y nacional, así como su impacto social y medioambiental, ofreciendo una comprensión más detallada del fenómeno cooperativo.

La revisión de la literatura sobre el tema muestra que las investigaciones acerca del impacto de la participación de las cooperativas en el desempeño de las cadenas de valor son escasas, lo que motiva la exploración de preguntas más específicas acerca del papel que pueden jugar aquellas organizaciones en este ámbito. En particular, se plantea la necesidad de entender cómo las cadenas de valor en las que participan cooperativas difieren de las cadenas de valor tradicionales en términos de estructura, mecanismos de gobernanza, perspectiva empresarial, estrategias y prácticas. El vacío existente en la literatura se debe al interés por estudiar las cadenas de valor y sus productos a nivel nacional y regional, dejando de lado el análisis de su configuración a nivel micro (su diseño, modelo de gobernanza, estrategia de gestión, entre otras características) y sus implicancias en materia económica y social (Katz y Boland, 2002).

Aún así, desde el año 2009, distintos investigadores, estudiosos de las cadenas de valor, trabajan en un nuevo enfoque del desarrollo económico en la economía global, buscando mejorar la línea de resultado social (puestos de trabajo, trabajo decente y normas laborales), incluyendo el papel de las empresas privadas, la sociedad

civil, los gobiernos y las organizaciones internacionales<sup>4</sup>. Por ejemplo, en el caso de la industria del grano de café, ONGs internacionales como *Catholic Relief International* han trabajado con cooperativas en el tema de la sostenibilidad, tanto social como medioambiental (Sheridan, 2014).

Yilmaz (2005), en el informe del Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD) sobre el comercio justo, sitúa a las cooperativas en el marco de la economía solidaria, en estrecha relación con el comercio justo, pero con un impacto de mayor alcance. Definimos, entonces, a las cadenas de valor solidarias como cadenas que, a diferencia de las cadenas de suministro cuya gestión se encuentra dirigida por empresas con fines de lucro, se apoyan en redes de solidaridad existentes en los países en desarrollo y poseen una triple línea de resultados que incluye aspectos sociales, éticos y medioambientales (Kleindorfer Singhal y Van Wassenhove, 2005). Por otro lado, hay quienes consideran que: “se ha realizado poca investigación comparativa sobre el alcance, las operaciones y el impacto del comercio justo y cooperativas en los países en desarrollo” (Pollet y Develtere, 2004: 20).

### 3. El modelo teórico

En esta sección se desarrolla un marco teórico que permite construir una tipología de cadenas de valor, que involucran a cooperativas, en función de su perspectiva empresarial y sus mecanismos de gobernanza. La noción de perspectiva empresarial refleja cómo una empresa o cadena de empresas construye su estrategia a través de una única o de una triple línea de resultados (Stewart y Zhao, 2000). La noción de mecanismos de gobernanza, en cambio, refiere a las estructuras, procedimientos y políticas empleadas para ejecutar las operaciones de la organización y de la cadena de valor (Weill y Woodham, 2002). La Figura 1 sugiere que la relación entre la perspectiva empresarial adoptada por las cadenas de valor y sus mecanismos de gobernanza generan cuatro tipos ideales de cadenas que involucran a cooperativas.

A continuación se revisan las dos dimensiones claves del modelo propuesto en esta investigación: la perspectiva empresarial y los

---

<sup>4</sup> A través del programa “Capturing the Gains: Economic and Social Upgrading in Global Production and Trade” con el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.



mecanismos de gobernanza, y los cuatro tipos ideales de cadenas de valor que derivan de su relación.

Figura I. Matriz de tipos de cadena de valor

		Cadena de valor sostenible cautiva	Cadena de valor sostenible relacional
Perspectiva empresarial	sostenible	<p>Modelo empresarial con enfoque equilibrado entre los tres elementos de una línea de resultados triple (económico, ambiental y social, incluyendo factores laborales)</p> <p>Decisiones y políticas centralizadas alrededor de una organización focal (ej. firma tradicional, cooperativa, federación)</p>	<p>Modelo empresarial con enfoque equilibrado entre los tres elementos de una línea de resultados triple (económico, ambiental y social, incluyendo factores laborales)</p> <p>Decisiones y políticas descentralizadas a lo largo de toda la cadena de valor o de una parte significativa de la misma.</p>
	tradicional	<p>Cadena de valor cautiva basada en la eficiencia</p> <p>Modelo empresarial basado en la eficiencia (enfocado en el factor económico-financiero).</p> <p>Decisiones centralizadas alrededor de una organización focal (ej. firma tradicional, cooperativa, federación)</p>	<p>Cadena de valor relacional basada en la eficiencia</p> <p>Modelo empresarial basado en la eficiencia (enfocado en el factor económico-financiero).</p> <p>Decisiones y políticas descentralizadas a lo largo de toda la cadena de valor o de una parte significativa de la misma.</p>
		centralizada	descentralizada
Mecanismos de gobernanza			

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1 Perspectiva empresarial

La perspectiva empresarial se relaciona con las estrategias desarrolladas por las empresas y cadenas de valor (Stewart y Zhao, 2000). En el caso de las empresas con fines de lucro, Slywotzky (1996: 727) define este enfoque como la manera en que:

una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas, define las funciones que desempeñará de por sí y las que se van a subcontratar, configura sus recursos, va a mercado, crea utilidad para los clientes y captura las ganancias.

Esta noción no sólo se aplica a las empresas con fines de lucro, sino a todo tipo de organización con necesidad de atraer recursos para poder funcionar. La definición de perspectiva empresarial se requiere

no sólo para las empresas tradicionales privadas / públicas, sino también para otras organizaciones tales como universidades, organismos sin fines de lucro / ONGs y cooperativas. Por ejemplo, las universidades se posicionan para ser capaces de atraer más estudiantes (es decir, matrícula y honorarios) y procuran subvenciones y donaciones de personas y organizaciones para llevar a cabo sus funciones, tales como pagar profesores, personal y hacer investigación. Por su parte, las organizaciones sin fines de lucro se posicionan para ser capaces de atraer más recursos públicos y donaciones de individuos y organizaciones para poder funcionar y ser eficaces en términos de la ejecución de sus misiones y lograr sus visiones.

Según Morris, Schindehutte y Allen (2005) y Boons y Ludeke-Freund (2013) una empresa puede desarrollar estrategias exclusivamente orientadas a maximizar el retorno sobre la inversión u optar por estrategias más equilibradas, que contemplen resultados económicos, ambientales, sociales y laborales. Las primeras tienen como objetivo mejorar la eficiencia económica de la cadena de valor, y sus acciones e indicadores de monitoreo se basan en, y están motivadas por, los beneficios y las recompensas financieras. En contraste, el segundo grupo de estrategias -asociado a una perspectiva empresarial sostenible- se rige por un conjunto más equilibrado de indicadores y acciones dado que los objetivos de la cadena de valor consideran tres dimensiones de resultados: la económica, la ambiental y la social (Elkington, 1999).

La perspectiva empresarial de las cooperativas, en general, tiende hacia la sostenibilidad, dado que estas organizaciones no tienen afán de lucro sino que buscan dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de sus asociados. Además, como se hallan enraizadas localmente, tienden a cooperar con otras organizaciones locales y promover el desarrollo de su comunidad, lo que demanda una visión de largo plazo y un continuo esfuerzo para construir relaciones de confianza.

### 3.2 Mecanismos de gobernanza

Los mecanismos de gobernanza de una organización se asocian con los “vehículos utilizados para implementar un arquetipo de gobierno particular, incluyendo: estructuras organizativas, procedimientos, comités y políticas” (Weill y Woodham, 2002: 6). Según Stoker (1998:17), “la gobernanza trata, en última instancia, de crear las condiciones para una normativa ordenada y la acción colectiva”. Los mecanismos de gobernanza son entendidos como las formas de gestión -procedimientos, estructuras, etc.- que aseguran que las condiciones

que permiten la acción colectiva estarán disponibles y serán respetadas. Al igual que con la perspectiva empresarial, todas las organizaciones necesitan mecanismos de gobernanza.

La teoría de CGV estudia la manera en que las empresas gestionan sus actividades en red y los factores que inciden en la decisión de participar de estas redes, así como los desafíos que implican para la gobernanza de las empresas y de sus cadenas de valor globales las exigencias del mercado, los cambios en los umbrales de equilibrio entre empresas, el papel de la codificación en la simplificación de la gobernanza, y el control de las actividades a través de los enlaces en las cadenas de valor. Estos factores explican cómo surgen los regímenes normativos<sup>5</sup> por medio de estándares puramente privados o público-privados. En el ámbito de la sostenibilidad, estos regímenes son tanto una respuesta a las demandas externas hacia las cadenas de valor como un medio para reducir la complejidad de la gobernanza que dichas demandas crean. Las certificaciones de comercio justo que codifican la información para promover el bienestar de los pequeños productores y las comunidades pobres son un buen ejemplo. Por ejemplo, un estándar puramente privado es aquel establecido por una empresa, mientras que un estándar público-privado surge de la colaboración entre el sector público y el sector privado, como es el caso de la Asociación Código Común para la Comunidad Cafetera (4C) para el café que busca construir una colaboración público-privada efectiva a través del programa *Visión 2020*. Su código voluntario incluye normas de conducta en aspectos económicos, sociales, ambientales, una lista de prácticas inaceptables y un sistema de gerencia básico internacional (4C Association, 2015). Incluye siete principios asociados a los derechos y condiciones del trabajo siguiendo recomendaciones de la OIT, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Alianza ISEAL<sup>6</sup>.

Haciendo un paralelo con el modelo de estructura organizativa de Siggelkow y Levinthal (2003), los mecanismos de gobernanza de las cadenas de valor pueden ser diseñados para ser liderados por una sola

---

<sup>5</sup> Se debe evitar suponer que lo normativo tiene necesariamente origen público. En la actualidad, hay normativas que son de origen privado o público-privado, como las NIIFs – normas de información financiera– IFRS o International Financial Reporting Standards. En inglés se usa la palabra estándar para diferenciarlo de lo legislativo.

<sup>6</sup> Alianza ISEAL es una ONG que trabaja para el fortalecimiento y difusión de sistemas de normas para la sostenibilidad y el beneficio de las personas y el medioambiente. Esta organización ha desarrollado un enfoque compartido para estimar salarios dignos (Anker & Anker, 2013).

organización o pueden ser planificados para ser gestionados conjuntamente por varias organizaciones operando a lo largo de una misma cadena de valor. El primer tipo se refiere a mecanismos de gobernanza donde las decisiones son tomadas por una organización focal, generalmente la firma con más poder de negociación dentro de la cadena. Estos mecanismos de gobierno corresponden a un tipo de cadena centralizada. Por el contrario, cuando la toma de decisiones se desagrega en una serie de organizaciones y se adoptan enfoques basados en el diálogo y la toma de decisiones conjuntas, los mecanismos de gobernanza pertenecen a un tipo de cadena descentralizada. Esto permite que las diversas partes interesadas puedan encontrar un terreno común y trabajar en base a valores compartidos. Las cooperativas, cuyo sexto principio es el de la intercooperación, tienen una larga experiencia en la creación de redes a través de cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos, consorcios y cadenas de valor.

### 3.3 La combinación de perspectiva empresarial y mecanismos de gobernanza: un modelo

Aunque las características de las cadenas de valor pueden variar a lo largo del tiempo, el análisis se focaliza en cuatro tipos ideales, los cuales representan situaciones extremas que permiten ilustrar con mayor claridad cómo las variaciones en la perspectiva empresarial y en los mecanismos de gobernanza afectan la cadena de valor. El modelo propone dos ejes, la perspectiva empresarial (tradicional o sostenible) y los mecanismos de gobernanza (centralizados o descentralizados). El resultado es un modelo teórico (Figura 1) con cuatro tipos ideales de cadenas de valor: sostenible cautiva, sostenible relacional, cautiva basada en la eficiencia, relacional basada en la eficiencia. Se plantea la hipótesis de una correlación entre el grado de coordinación explícita y la asimetría de poder y el tipo de cadena.

Veamos un ejemplo entre mecanismos de gobernanza y tipo de cadena. A coordinación más explícita y mayor poder asimétrico, el tipo de cadena tendería a jerárquica, centralizada. En concreto, tendería a ser una cadena vertical en la que el poder se concentra en el vértice donde se halla la empresa líder, la cual determina sola los requisitos y estándares, codificándolos lo más explícitamente posible, para luego controlar su implementación a lo largo de la cadena. La información es recogida y elaborada en función del vértice de poder, y no regresa a los niveles más bajos como ser los pequeños productores y sus comunidades. Por ello se habla de asimetría de poder que facilita la

construcción de una cadena de tipo cautiva. Si a ello se suma una perspectiva empresarial dirigida a la obtención de resultados a la inversión por sobre cualquier otra consideración (perspectiva tradicional), hablamos de una cadena cautiva basada en la eficiencia.

Las cadenas de valor basadas en la eficiencia y cautivas son aquellas que utilizan la perspectiva de empresa tradicional y los mecanismos de gobernanza centralizados. Estas cadenas de valor utilizan métricas, indicadores y metas basadas únicamente en factores económicos como el retorno de la inversión y las ganancias, habituales en la perspectiva empresarial tradicional (Morris *ibid.* 2005). Se observa indiferencia por otras dimensiones, tales como los factores ambientales y sociales. Estos factores no son vistos como creadores de valor sino como externalidades y/o costos. Las reglas que promueven su inclusión en la gobernanza de la cadena son consideradas como costos y/o fuentes de ineficiencia. La estructura y el equilibrio de poder en estas cadenas de valor generan que los proveedores (a menudo entidades de pequeño tamaño como cooperativas de pequeños productores) dependan de los grandes compradores, y los procesos de toma de decisiones estén por lo general, dirigidos por una empresa u organización central focal. Por lo tanto, los proveedores, en su mayoría situados en los países en desarrollo, enfrentan importantes costes si desean un eventual cambio, y son en consecuencia cautivos (Siggelkow y Levinthal, 2003; Gereffi et al., 2005). Por lo general, se observa un alto grado de monitoreo y control por parte de la empresa focal/organización líder. Estos costes de monitoreo pueden caer sobre las espaldas de los pequeños productores proveedores, mientras que el control puede extenderse al control de precios, entregas y reglas de comportamiento.

Las cadenas de valor sostenibles y cautivas aplican una perspectiva empresarial sostenible, con una triple línea de resultados, pero siguen utilizando mecanismos de gobernanza centralizados. Estas cadenas de valor utilizan métricas, indicadores y metas basadas en una combinación equilibrada de factores económicos, ambientales y sociales (el retorno a la inversión y las ganancias, como también, por ejemplo, metas de emisión de gases de efecto invernadero y de reducción de accidentes de trabajo), típicas de una perspectiva de empresa sostenible (Boons y Ludeke-Freund, 2013). Una vez más, la estructura y el equilibrio de poder de estas cadenas de valor dependen de los grandes compradores (los proveedores siendo organizaciones a menudo de pequeño tamaño como ser cooperativas de pequeños agricultores), y los procesos de toma de decisiones están a cargo de la empresa focal/organización. Por lo tanto, los proveedores, cuya mayoría están en los países en

desarrollo, se enfrentan con importantes costes de cambio y son, en consecuencia, cautivos (Siggelkow y Levinthal, 2003; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). Existe un alto grado de seguimiento y control por parte de focal empresa/organización.

Las cadenas de valor basadas en la eficiencia y relacionales emplean la perspectiva empresarial tradicional y mecanismos de gobernanza descentralizados (en relaciones de uno a uno). Estas cadenas de valor utilizan métricas, indicadores y metas basadas únicamente en la dimensión económica-financiera, tales como el retorno a la inversión y las ganancias, habituales en la perspectiva empresarial tradicional (Morris *ibid.* 2005). Se observa cierta indiferencia por otras dimensiones, tales como la ambiental, la social y la laboral. La relación puramente comercial con cada pequeño proveedor es autosuficiente. Es visto como positivo que la empresa líder, en el vértice de la cadena, mantenga un gran número de vínculos con pequeños productores independientes. La estructura y el equilibrio de poder de estas cadenas de valor hacen que los proveedores, incluso al nivel más bajo posible, puedan participar del proceso de decisión pero solo al nivel del primer contrato (por ejemplo de entrega de materia prima) en un acuerdo directo entre el proveedor y la empresa líder. En estas cadenas de valor se observan interacciones complejas y competencias complementarias entre compradores y vendedores, lo que a menudo crea dependencia mutua y, por lo tanto, un enfoque relacional (Siggelkow y Levinthal, 2003; Gereffi *ibid.*). Existe mutua dependencia, en parte, debido a un alto grado de reputación y confianza. La cadena se compromete en contratos bilaterales, bajo las especificaciones de la empresa líder.

Finalmente, las cadenas de valor sostenibles y relacionales emplean la perspectiva empresarial sostenible, con una triple línea de resultados, y mecanismos de gobernanza descentralizados. Estas cadenas de valor utilizan métricas, indicadores y metas basadas en una combinación equilibrada de factorización económica, ambiental y social (usando el retorno a la inversión y las ganancias, pero también otras metas sociales, laborales, como la disminución de accidentes de trabajo, y ambientales como la reducción de emisión de gases de efecto invernadero), que son típicos de la perspectiva empresarial sostenible (Boons y Ludeke-Freund, 2013). Una vez más, la estructura y el equilibrio de poder de estas cadenas de valor hacen que los proveedores, incluyendo al nivel más bajo posible de proveedor, tomen parte en los procesos de toma de decisión. En estos tipos de cadenas de valor se observan interacciones complejas y competencias

complementarias entre los compradores y vendedores, lo que a menudo crea una dependencia mutua y por lo tanto, un enfoque relacional (Siggelkow y Levinthal, 2003. Gereffi, *ibíd.*). La dependencia mutua está exacerbada por los altos grados de confianza y reputación. La cadena se compromete con códigos sociales y de conducta sostenibles construidos por una serie de grupos de actores relevantes (múltiples partes interesadas). En consecuencia, hay un alto grado de participación de los varios participantes en la misma cadena de valor.

#### 4. Cooperativas en cadenas de valor: el caso del café en Guatemala

Esta sección examina la importancia del café y de las cooperativas en Guatemala, así como los términos del debate sobre el Comercio Justo, y las funciones de las cooperativas en la generación de valor a lo largo de una cadena.

##### 4.1 Importancia del café y de las cooperativas en Guatemala

El café es el segundo producto más comercializado en el mundo. Aunque la mayor parte de los granos de café se compra en el mercado de *commodities*, aquellos de mayor calidad se adquieren de manera negociada pagando una prima sustancial. El precio de este bien, sin embargo, se encuentra sujeto a una alta volatilidad y especulación, ambas condiciones afectan mayormente a los pequeños productores, sus familias y a todos aquellos que trabajan en la zona cafetalera.

En Guatemala el café es el primer producto de exportación y el 95% de esas exportaciones corresponde a cafés especiales. Las exportaciones se dirigen en su mayor parte a EE.UU (52%) y Canadá (Anacafé, 2015), donde las cooperativas vinculadas al comercio justo desempeñan un papel significativo (BCIE, 2009). Esta actividad brinda empleo a 500.000 personas -el 9% de la población económicamente activa- y es la segunda actividad económica más redistributiva del país.

Durante la década del 80, el mercado de café fue desregulado, esto significó la liberación de los precios, del sistema de control de calidad y del crédito para la producción. Este cambio de sistema estuvo motivado, principalmente, por un exceso de la producción mundial en relación al consumo, que elevó significativamente las existencias y condujo a una fuerte caída de los precios en el mercado internacional (Flores, Bratescu, Martínez, Oviedo y Acosta, 2002). La desregulación del mercado cambió las relaciones de poder dentro de las cadenas globales de producción y distribución de café (Ponte, 2002). El segmento de torrefacción se concentró en cuatro empresas (Procter & Gamble, Philip Morris, Sara Lee y Nestlé) que cubren el 60% del

mercado de EE.UU y el 40% del mercado mundial. Actualmente, el precio del café es determinado en el mercado de Nueva York por la escasez de oferta, el aumento global de la demanda y los desafíos que enfrenta el sector debido al cambio climático, el impacto ambiental (como la erosión del suelo) y la escasez de mano de obra.

La clasificación de los granos de café se realiza en función de: a) la calidad de los granos, que en Guatemala provienen de la variedad Arábica y por lo tanto son de alta calidad; b) el origen, las cooperativas de Guatemala tienen la posibilidad de explotar la identidad regional; c) la tenencia de una marca registrada creada al mezclar varios tipos de cafés. Las marcas registradas son, por lo general, propiedad intelectual de empresas transnacionales que desarrollan estos cafés denominados especiales, para luego desplegar un modelo de franquicias. Otro factor de clasificación de los granos de café puede ser d) la obtención de una certificación de cumplimiento de normas de Comercio Justo, de organismos como Fairtrade, Organic, Rainforest Alliance, Utz Certified o la asociación 4C.

El sector del café en Guatemala enfrenta diversos desafíos asociados al envejecimiento de las plantaciones de café, la presencia de plagas, la erosión del suelo, la falta de gestión de los recursos hídricos y de incentivos a la calidad, y la escasez de mano de obra en un sector caracterizado por el incumplimiento de las leyes sociales y laborales (Sheridan, 2014, COVERCO, 2000). En un mercado desregulado, con crecientes necesidades sociales y medioambientales y falta de compromiso de las grandes empresas con la equidad social, un número creciente de productores de café agrupados en cooperativas y asociaciones de agricultores, compañías de café y consumidores (a través de ONG y cooperativas residentes en otros países) comenzaron a presionar sobre el sector para avanzar hacia prácticas más responsables con el medioambiente, más equitativas con los productores y más solidarias con los trabajadores.

## 4.2 Comercio Justo

Los granos de café con certificación de Comercio Justo representan aproximadamente el 25% de las exportaciones mundiales de café. El café es provisto directamente por cooperativas de pequeños agricultores a un precio mínimo de contrato garantizado, pero adicionalmente, las cooperativas locales reciben una prima -en 2013 fue de U\$S 0,20- que financia servicios sociales como becas y asistencia en salud de los agricultores y sus familias.



El debate en torno al Comercio Justo en la industria del café está en pleno apogeo, su rol, el alcance de sus certificaciones y su impacto son algunos de los temas de análisis. En este marco, el papel de las cooperativas en las cadenas de valor con certificaciones de Comercio Justo demanda más investigación.

Las cooperativas son el foco principal de las certificaciones de comercio justo celebradas por ONGs y cooperativas importadoras de café residentes en Europa, EE.UU. y Canadá, por ser consideradas un poderoso agente promotor del desarrollo agrícola y la justicia social. Por un lado, el modelo cooperativo promueve la organización de los agricultores y su ayuda mutua mediante el intercambio de información y la coordinación de acciones para hacer frente a los nuevos desafíos que plantea la producción de café en Guatemala (como, por ejemplo, la plaga de la roya). Además, en algunos casos, las cooperativas son un canal de acceso al crédito, un recurso clave para que los agricultores puedan sostenerse durante el ciclo del cultivo y mantener los niveles de producción sin hipotecar sus tierras. De esta forma, el aporte fundamental de las cooperativas se observa en un nivel meso y en el rol organizacional que poseen en su comunidad.

Por otra parte, al final de las cadenas de valor de la industria del café, se encuentran las cooperativas de consumidores instaladas en países como Europa, EE.UU y Canadá, que importan, tuestan y venden el café y, en el proceso añaden valor a este bien. Además, estas organizaciones ofrecen asesoramiento y financiamiento a las cooperativas de productores agrícolas de café en los países en desarrollo. Muchas cooperativas de consumidores de países desarrollados han sido pioneras en la aplicación de los principios del comercio justo junto a cooperativas y asociaciones de pequeños agricultores, con la finalidad de mejorar los medios de vida de los agricultores y sus condiciones de trabajo.

Sin embargo, el movimiento de comercio justo no está exento de desafíos. A finales del año 2011, la organización de certificación del comercio justo de EE.UU -*Fair Trade USA*- anunció que sus acciones en Asia y África comenzarían a concentrarse en las grandes plantaciones o haciendas, en detrimento de las asociaciones y cooperativas de agricultores. Entre los argumentos que justifican su decisión, la organización plantea que, primero, esta acción le permitirá supervisar mejor las condiciones de trabajo en las plantaciones; segundo, que los agricultores miembros de las cooperativas suelen vender también a través de otros canales, como el mercado negro; y por último, que sólo una parte de los pequeños agricultores están organizados y son capaces

de vender bajo el comercio justo. La decisión de *Fair Trade USA* puede presionar la economía de los pequeños agricultores, promoviendo la concentración de la tierra y la emigración de esta población a las ciudades y a otros países. Otras organizaciones, sin embargo, opinan que:

Incluir a las grandes plantaciones no sólo sería un vehículo menos efectivo para el cambio, sino que en realidad pone en peligro la existencia de la cooperativa en sí... No se trata de hacer más fácil que el statu-quo establecido por regímenes comerciales y corporaciones transnacionales realice un cambio 'de moda' hacia un entorno comercial internacional algo menos injusto. El punto es que, en primer lugar, se reconozca que el comercio convencional ha sistemáticamente marginado a millones, devastado el medio ambiente y ha estratificado a las economías locales e internacionales en grados extremos. En segundo lugar, se trata de crear un modelo alternativo de comercio que se ocupe de estos defectos fatales e incline la balanza de poder, la riqueza, la democracia, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental. El modelo cooperativo es el único modelo que ha sido a la vez verificado y que es una alternativa real al modelo de plantaciones autocrático, paternalista y opresivo (Sherman, 2012).

Otro desafío reciente es el denominado "comercio directo" a través del cual los importadores compran a los agricultores de manera individual -y no como parte de un colectivo-, debido a exigencias crecientes de los importadores, entra estas una mayor transparencia en la cadena. Sin embargo, los agricultores que venden sus productos a través de este mecanismo, por lo general, no reciben su pago inmediatamente, no reciben financiamiento para la compra de semillas y/o para hacer frente a las necesidades de las familias durante el ciclo productivo, lo que condiciona la rentabilidad de los productores más pequeños. Adicionalmente, el valor agregado en origen no es más una preocupación. En estos casos, las cooperativas podrían mantener un papel de facilitación abasteciendo directamente a las casas de café.

A pesar de estos desafíos, las organizaciones de comercio justo y las ONG siguen viendo a las cooperativas como un pilar crítico y fundamental para la creación de un desarrollo verdadero, sistémico y sostenible.

#### 4.3 ¿Cómo podemos valorar a las cooperativas en una cadena de valor?

Debido a la volatilidad y la especulación del mercado de café, el valor agregado que cada organización agrega a la cadena de valor parece difícil de aprehender. La metodología propuesta por Rachel

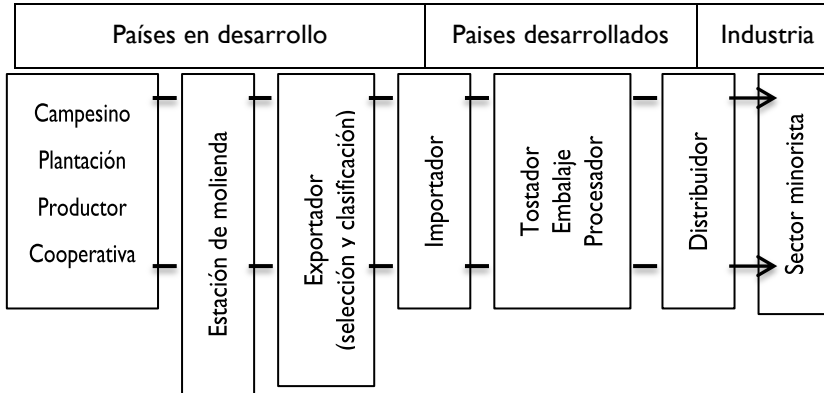
Northrop (2014) ayuda a comprender el valor y el papel de cada organización tiene en la cadena de valor al señalar:

El mismo producto físico asume un valor que fluctúa incontroladamente... porque hay fuerzas especulativas (fondos) que impulsan el precio de mercado C, que dicta la base a la cual se aplica el diferencial regional real de "oferta y demanda". Creo que sería fascinante seguir un volumen de café, digamos 100.000 kg de cerezas frescas de café recogidas durante el pico de la cosecha de una explotación determinada, y rastrear el mismo volumen físico hasta el final al por menor. En primer lugar, calcular cuánto cuesta al propietario pagar a los trabajadores agrícolas para recogerlo. Una vez que el café se convierte en pergamino y se torna, por ejemplo, 60.000 kg (40% de pérdida de peso), ver cuánto se obtiene con ese mismo volumen cuando es vendido por un propietario agrícola a una cooperativa / molino. Una vez que se muele y se convierte en café verde, digamos 48.000 kg (105,600lbs, o casi 3 contratos 37,500lb C, con una pérdida de peso del 20%), ver por cuánto la cooperativa lo exporta y cuánto paga un tostador por ella de un importador (o directamente de la cooperativa si esta es exportadora). Luego, una vez que el tostador de café lo convierte en tostado, digamos, 38.400 kg (pérdida de peso del 20%), ver a cuánto se está vendiendo ese café a la libra, y multiplicarlo por 84,4480 libras (38.400 kg) ... lo que sería ahora factible debido a que muchos tostadores trabajan con grandes volúmenes de café de origen único, mientras que cuando el precio por libra de café es una mezcla de varios cafés diferentes ello sería imposible .... Una idea más clara de cuánto gana cada participante en la cadena por el mismo volumen físico de café, a lo largo de su transformación a través de formas físicas y valores asignados".

El café, por lo general, cambia de manos varias veces, aunque si los agricultores se organizan, el producto llega al mercado de exportación y a los consumidores más directamente, lo que a su vez permite que una mayor proporción del valor quede en manos de los agricultores y sus comunidades. Este proceso explica el potencial que poseen las cooperativas de agricultores, en particular, las más pequeñas.

¿Cuántos agricultores de Guatemala están organizados? Según el Centro para la Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo CBI (2010) del gobierno holandés, existen 120.000 productores en Guatemala de los cuales el 80% está asociado a cooperativas y otros a asociaciones. Sin embargo, las cooperativas aparecen en la cadena de valor como productores primarios (ver Figura 2) (CBI, 2014).

Figura 2. Papel conferido a las cooperativas en la cadena de valor



Fuente: CBI 2014 Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos

El papel de las cooperativas en la adición de valor a la cadena tiene varios aspectos. Según Dempsey (2006) las cooperativas pueden desempeñar diversas funciones en la generación de valor dentro de la cadena. Se identifican cinco áreas que convierten la ventaja cooperativa en una mejor posición de los agricultores en la cadena de valor:

1. Los vínculos cooperativos verticales,
2. Los vínculos cooperativos horizontales,
3. Los mercados de apoyo (incluyendo el mercado de trabajo, el mercado financiero, etc.),
4. El entorno favorable (la regulación, las políticas públicas, etc.);
5. La historia de testimonio: la identidad y los valores.

Particularmente, se relacionan con los puntos 1, 2 y 5 un conjunto de aspectos de impacto positivo. En el caso de los vínculos cooperativos verticales se destaca:

- El desarrollo de capacidades de negocios y de gestión
- Operaciones eficientes en la compra de café, transporte a los almacenes, molienda en seco, transporte marítimo internacional;
- La atención al cliente y control del producto;
- El establecimiento de vínculos y ventas en el mercado internacional en los segmentos de mayor valor;
- Facilitar la participación en las reuniones de compradores y ferias de todo el mundo
- Ayudar a las cooperativas en las certificaciones de café orgánico, de comercio justo y otras

- Facilitar el desarrollo de sitios web y de información para cliente internacionales
- Ayudar a preparar folletos y prospectos y otras actividades para promover la comercialización del café
- Promover y coordinar la cooperativa de café y sus subastas por Internet para promover el café.

Con respecto a los vínculos cooperativos horizontales, la estructura cooperativa de una organización de miembros- productores permite la cooperación a nivel cooperativo y a nivel de empresa (granja):

a) Al nivel de la cooperativa, esta entidad permite:

- Economías de escala en la comercialización – trazabilidad
- Aprendizaje compartido sobre mejoras en el procesamiento - calidad
- Capacitación del agricultor o granjero– calidad
- Cata del café – calidad
- Capacidades de negocios – generales y prácticas
- Transporte y almacenamiento compartido
- Nueva tecnología en el procesamiento del café lavado
- Técnicas de secado al sol
- Contratos comunes para entrega de café
- Información compartida sobre mercados y contactos
- Cooperación para resolver problemas de logística y transporte marítimo
- Participación conjunta en concursos y subastas internacionales
- Herramientas y enfoques de gestión común internacionales
- Facilitar vínculos con organismos de crédito
- Financiamiento de corto plazo para el café para cooperativas y federaciones
- Viabilidad de préstamos para reparto de costos para inversión en camiones, instalaciones de almacenaje, molinos de molienda seca.

b) Al nivel de empresa (granja) se trata de desarrollar capacidades para todas las unidades participantes al nivel más bajo para:

- una completa y extensa mejora al nivel de la empresa
- una generación de cooperación y asociación (por ejemplo, con la creación de federaciones de cooperativas)
- con capacitación y asistencia técnica para todos en la cadena de valor
- combinando el programa de desarrollo de capacidades al nivel de la empresa con el enfoque de cadena de valor.

Por último y en lo relativo a la historia de testimonio: la identidad y los valores, otro argumento a favor de la participación de las cooperativas en las cadenas de valor es expuesto por Sheridan de la siguiente forma:

En las conversaciones con tostadores e importadores, me he referido a menudo a las organizaciones de agricultores como ‘especiales’. El término es espectacularmente impreciso, ya que las fuentes del ser “especial” pueden ser muy diversas. Es importante que las cooperativas articulen claramente lo que las hace justamente tan especiales, ya que los tostadores no sólo buscan un café de calidad, sino un café de calidad con una historia convincente (Sheridan, 2011).

Es de suma importancia que las cooperativas se involucren en la comunicación de sus valores y su identidad y que celebren sus logros de una manera que resulte atractiva y comprensible para socios lejanos a la cadena de valor y para el público en general.

Aunque parezca un tema de menor importancia, los testimonios y las demostraciones por medio de las nuevas tecnologías de comunicación ayudan a diferenciar una cadena de valor de otra frente al público en general como también frente a los decisores de política pública.

## 5. Estudio de casos

En esta sección presentamos casos de estudio asociados a cada tipo de cadena de valor, explorando sus características, mecanismos de gobernanza, perspectiva empresarial, estrategias y prácticas.

Además, se debate acerca del papel de las cooperativas y su impacto en cada una de estas cadenas de valor. Es útil recordar que las organizaciones, los regímenes comerciales y las propias cadenas de valor no son fijos, sino que se encuentran en constante evolución en el tiempo y el espacio.

La Figura 3 ofrece una vista rápida de los cinco casos estudiados - Coop Norge, Pachamama, Starbucks, Cooperatives Coffee y Thrive-, clasificados según el modelo propuesto.

Figura 3. Casos clasificados según la matriz propuesta

Perspectiva empresarial sostenible  tradicional	B. Cadena de valor sostenible cautiva	D. Cadena de valor sostenible relacional
	COOP NORGE	PACHAMAMA COOPERATIVES COFFEE
	A. Cadena de valor cautiva basada en la eficiencia	C. Cadena de valor relacional basada en la eficiencia
	STARBUCKS	THRIVE FARMERS COFFEE
	centralizados	descentralizados
	Mecanismos de gobernanza	

### 5.1 Cadena de valor cautiva basada en la eficiencia: Starbucks

Starbucks es una empresa que opera en 67 países, además de EE.UU, junto con Nespresso es la empresa tostadora transnacional más importante y posee sus propios estándares de sostenibilidad empresarial. Estos estándares reflejan una triple línea de resultados, expresada también en su declaración de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Sin embargo, predomina en las acciones de la empresa la línea de resultados financieros y la perspectiva empresarial tradicional, con consecuencias sobre los pequeños agricultores de café y sus cooperativas.

Starbucks ha internalizado la selección y el seguimiento de sus proveedores a través de dos sistemas: Prácticas de Equidad de los Agricultores y el Café (*C.A.F.E Practices*) y *Make your Mark*. La primera establece medidas de sustentabilidad definidas por un conjunto integral de criterios. Además de la conservación ecológica, estos lineamientos se centran en cuatro áreas principales: calidad del producto, responsabilidad económica, responsabilidad social y liderazgo ambiental, a lo largo de toda la cadena de suministro de café. Los lineamientos fueron diseñados para incluir a todo tipo de proveedores, sin importar su tamaño, desde pequeñas granjas familiares y cooperativas, hasta grandes haciendas, inclusive granjas que también muelen y procesan el café que cultivan. Bajo este sistema, Starbucks realiza un proceso de verificación externa para evaluar a los agricultores y procesadores

conforme a los criterios establecidos por prácticas C.A.F.E. antes de que sean parte de los proveedores avalados por este sistema. Además, Starbucks exige que los proveedores de prácticas C.A.F.E. entreguen documentación confiable referente a los precios pagados a lo largo de la cadena de suministro, con la finalidad de comprobar la transparencia económica.

*Make your Mark*, por su parte, posee un fondo de contrapartida para organizaciones sin fines de lucro seleccionadas que trabajan con la empresa dando dinero en efectivo por trabajo voluntario. Estas organizaciones hacen el seguimiento o evaluación de sus proveedores.

Starbucks ofrece regularmente contratos de compra a precio fijo con el fin de asegurarse un suministro continuo de granos de café verde de calidad (Securities and Exchange Commission, 2004, 2015) y así limitar su exposición a fluctuaciones del precio. Si no logra acuerdos a un precio fijo satisfactorio, la empresa compra contratos futuros de café para proveerse a un precio fijo. El vicepresidente de Starbucks, quien también lidera un Grupo de Informes que crea y prueba nuevas mezclas de granos de diferentes orígenes, está a cargo del seguimiento de los rendimientos y de las condiciones de los cultivos agrícolas y del rastreo de variedades y fuentes que satisfagan los estándares de la empresa.

El papel de Starbucks en la cadena del café se puede considerar tomando en cuenta dos partes. La propia de las actividades primarias y aquella relacionada con las actividades de sostén. Entre las actividades primarias se destacan:

- Logística de entrada. Starbucks envía personal de su empresa a seleccionar a los productores de granos de café, comunicar y controlar los estándares de calidad de este producto, establecer relaciones estratégicas con los proveedores y organizar la gestión de la cadena de suministro. Esto se realiza a través de operaciones verticalmente controladas, pero los estándares se deciden de manera interna.
- Operaciones. Starbucks opera sus propios locales y otorga licencias en forma de franquicias. En 2015, la compañía operaba en 22.519 locales en todo el mundo (Starbucks, 2015).
- Logística de salida. La logística de salida de Starbucks tradicionalmente implicó la venta de productos en sus locales sin intermediarios, sin embargo, algunos productos de Starbucks, como los sobres de cafés 3-en-1, han comenzado a venderse en supermercados.



- Marketing y ventas. Starbucks se concentra en crear sus propias mezclas, en el diseño de sus locales de cafés, en el marketing y, ocasionalmente, en la publicidad consistiendo en muestras de nuevos productos que por lo general se realizan en áreas aledañas a sus locales. Recientemente, comenzó a vender productos certificados por la Fundación Max Havelaar como de comercio justo

Entre las actividades de apoyo se destacan:

- Infraestructura. Starbucks desarrolla actividades de apoyo para promover un entorno favorable en materia de gestión, planificación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones con el gobierno necesarias para el funcionamiento de toda la cadena de valor.
- Investigación: posee establecimientos agrícolas como laboratorio de investigación y desarrollo.
- Adquisiciones. Esta actividad incluye la compra de granos de café y materias primas, así como los activos fijos, tales como edificios, maquinaria, etc. La información no es accesible abiertamente.

Starbucks prefiere tener su propio sistema de certificación y habla de “prácticas comerciales leales” (*trading fairly*) en lugar de comercio justo. La empresa afirma que los factores sociales y ambientales vinculados a la producción de café comienzan a ser relevantes sólo después de que los campesinos hayan cumplido con los requisitos de calidad del café y de acceso a la información económica de su finca. Una vez que el agricultor brinda toda su información, este puede acceder a los centros de apoyo para el desarrollo de Starbucks. En el año 2009, su representante de RSE mencionó que la empresa buscaba integrar todos sus sistemas de verificación e internalizar las relaciones con los campesinos de manera más profunda y menos costosa (Van Tulder, 2009).

Starbucks ha creado su propio código de conducta corporativa unilateralmente. Después de seleccionar al campesino, registra la información sobre cada granja y sus objetivos anuales en un Plan de Gestión y Evaluación de Granjas, al que tienen acceso sus contrapartes, como por ejemplo Conservación Internacional (CI) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que proporcionan información, servicios directos y financiación a través de su fondo de inversión *Verde Ventures*. No se trata de un sistema de certificación sino de información. Starbucks describe sus prácticas C.A.F.E. como un mecanismo de clasificación numérica de sus vendedores y proveedores de café. La información queda cautiva en la

cadena, gestionada por la empresa líder, a la cual ni los campesinos ni los consumidores tienen acceso abierto.

En México, por ejemplo, los productores que venden a Starbucks deben exportar por medio del mayor exportador y procesador del país, Agroindustrias de México (AMSA), quien ha asumido el papel desempeñado con anterioridad por las cooperativas. De esta manera, las exportaciones están cautivas. AMSA es agente de compras de Starbucks en la zona, paga a los agricultores, otorga la certificación de Comercio Justo, organiza el transporte, la exportación y mantiene catálogos de proyectos comunitarios financiados. Como ocurría con las cooperativas a través de la prima de comercio justo, AMSA obtiene una parte del precio, pero ahora este dinero va a inversores privados y no a los campesinos y su comunidad. Algunas cooperativas cerraron debido al programa dirigido por Starbucks y otras retiraron su participación de la cadena. El informe de CI a USAID (Millard, 2007) afirma que “CI negoció aparentemente muchos de los contratos iniciales, y luego algunos productores se arrepintieron de firmar al enterarse que el comprador final era Starbucks” (González y Nigh, 2004). Sin embargo, como expresó un representante de una cooperativa:

una organización cooperativa débil, incapaz de evaluar la calidad de sus propios granos y de vincularse con otros compradores, no sería capaz de obtener la certificación de comercio justo y esto lo llevaría a quedar cautiva en la cadena de valor manejada por Starbucks (Malkin, 2007).

Las políticas de Starbucks se orientan a lograr eficiencia a través de un sistema centralizado de información que lidera verticalmente la cadena. Sus mecanismos de gobernanza son centralizados. Las relaciones con los campesinos forman parte de las políticas de RSE y de adquisición o compras. Los campesinos no tienen acceso a la información sistematizada por la empresa y se encuentran aislados de los consumidores, excepto a través de la utilización de nombres de lugares que dejan translucir ambientes exóticos para denominar a ciertos tipos de café.

## 5.2 Cadena de valor sostenible cautiva: Coop Norge

La alianza entre Coop Norge de Noruega y Fedecocagua de Guatemala tiene el objetivo de importar café certificado como Comercio Justo, acompañando el crecimiento de este nicho del mercado de café. Aunque el establecimiento de las reglas de esta alianza parecería sencillo dado el carácter cooperativo de ambas entidades, las reglas son diseñadas y aplicadas por la firma líder.

Coop Norge es una cooperativa de consumo de segundo grado con una importante participación en el mercado minorista, con 1.060 tiendas que representan el 25% de las cadenas de venta al por menor en Noruega. Posee un establecimiento propio para el tostado y empacado de café que cubre todas las etapas de operación, y un sistema informático que monitorea el proceso de tostado con tecnología de última generación. Aquí se fabrican las marcas Coop Norge: Gul Coop (48%), Rød Coop (40%), Blå Coop (6%), Grønn Coop (orgánica) (2%), Hvit Coop (descafeinado) (0,5%) y Café Futuro (Marca de Solidaridad, provista por Fedecocagua) (0,5%). Aunque la participación del Café Futuro en el total procesado es pequeña y, la marca de café y sus valores parecen simbólicamente fuertes, coherentes y sostenibles, la gran integración vertical de esta cadena hacia el comprador plantea la hipótesis de que se trata de una cadena de valor cautiva sostenible. Los parámetros y requisitos para la producción de café son decididos por la empresa líder e incluyen el cumplimiento de condiciones laborales: descansos regulares, libertad de asociación y otros principios en línea las leyes laborales de Guatemala. La preocupación por cuestiones sociales, laborales y la solidaridad internacional otorga a esta cadena una perspectiva empresarial sostenible.

En el año 2000, el director de información de Coop Norge, responsable además de las estrategias de marketing, relaciones públicas y RSE de la empresa, recibió la demanda de consumidores noruegos que defendían a los productores de café y demandaban acceso a un café certificado de Comercio Justo. Coop Norge decidió crear una marca propia -Marca de Solidaridad- con una estrategia de marketing específica. Los directores de Coop Norge estudiaron las tendencias del mercado del café certificado de Comercio Justo y decidieron buscar una cooperativa que (a) produjera café de alta calidad, (b) fuera lo suficientemente grande como para garantizar el suministro, y (c) estuviera lo suficientemente bien organizada como para lograr que el desarrollo socio-económico de los campesinos derivado de la asociación con Coop Norge se prolongara.

FEDECOCAGUA fue la respuesta adecuada. Esta cooperativa de segundo grado representa a 150 cooperativas ubicadas en distintas regiones del país y a un total de 20.000 pequeños productores de café independientes, el 70% de los cuales son indígenas. Sus miembros están representados en una asamblea general y en un consejo de administración electo democráticamente. A través de esta organización, los agricultores miembros reúnen todos sus recursos humanos,

financieros y técnicos. Sus productores producen café en cantidades constantes y con una calidad superior a la media. Además, FEDECOCAGUA tenía un historial muy largo de contribuir al desarrollo socio-económico de su país. Proyecciones razonables estimaban que la cooperativa iba a producir un total de 23,7 millones de libras de café crudo en el 2003.

Coop Norge y FEDECOCAGUA firmaron un contrato anual en el año 2000 por U\$S 78.000, que incluía un bono solidario de U\$S 0,09 y un precio de U\$S 1,30 por libra de café. Estos valores fueron muy bien acogidos por los campesinos, ya que la Organización Internacional de Etiquetado Justo (FLO) proponía un bono solidario de U\$S 0,05 y un precio mínimo por libra de café de U\$S 1,21. Siguiendo la decisión de los productores, una parte del dinero fue directamente re-invertido en los procedimientos de operación de la cooperativa y otra parte fue utilizada en proyectos de desarrollo local. La cantidad de café vendida a Coop Norge representaba una pequeña fracción (aproximadamente 0,5%) de las ventas totales de FEDECOCAGUA. La continuidad y el crecimiento del intercambio comercial entre ambas cooperativas dependían del comportamiento del mercado noruego de café certificado. La expectativa en ese momento era que en el año 2010 FEDECOCAGUA les vendiera el 5% de su producción de café. En el año 2006, Coop Norge vendió 112.435 libras de Café Futuro, alcanzando el 5,6% de sus ventas totales de café, el 18% bajo la propia marca y el resto mezclado con otras marcas propias convencionales (ICEP-CODESPA, 2008). Por su parte, FEDECOCAGUA consiguió certificaciones para diferentes partes de su producción. En la actualidad, ambas cooperativas trabajan con la certificación UTZ y cuentan con múltiples contrapartes.

Este caso y la relación entre ambas partes en la cadena de valor es también un caso exitoso de aprendizaje y evolución que requiere más estudio.

### 5.3 Cadena de valor relacional basada en la eficiencia: Thrive Farmers

Thrive Farmers International es una empresa privada que en el año 2011 propuso un nuevo sistema de comercialización por el cual los campesinos entregan su café a la empresa y cobran su precio sólo después de que este ha sido vendido en el mercado minorista. La empresa afirma que bajo este sistema los productores reciben más dinero del que recibirían por los canales del comercio justo ya que se evita la participación de empresas intermediarias (Rogers, 2013). Como explica la empresa:

Los agricultores pagan la mayor parte de los costos por el procesamiento y exportación y reciben el pago sólo después que su café ha sido exportado, empaquetado y vendido –a un precio mucho más alto– a los minoristas. Si el café se vende por, digamos, \$7,25 por libra, Thrive divide el resultado 50-50 con los agricultores, que terminan, por ejemplo, con alrededor de \$ 3,60 por libra (Laporte, 2013).

En 2015, la empresa vendió acciones a inversores por U\$S 9.401.261 (Securities and Exchange Commission, 2015a) quienes se protegen de la volatilidad de los precios y de la incertidumbre a través de productos financieros derivados y adoptan un rol pasivo a la espera de retornos financieros, sin proponer o exigir requisitos o estándares sociales o medioambientales. En este sentido, la cadena tiene una perspectiva empresarial tradicional.

La relación comercial de Thrive Farmers con los agricultores es individual, la empresa paga el café a precio de mercado y su línea de resultado se concentra en los aspectos financieros del negocio. No ofrece apoyo para la organización comunitaria, ni líneas de crédito que permitan a los campesinos cubrir sus costos de producción o de cosecha. La empresa tiene un papel líder en la cadena y aunque plantea una gobernanza descentralizada, esta se basa en un esquema radial en el que cada relación se establece entre dos partes y ella es el centro. Thrive Farmers, como centro del esquema, accede a información sobre los otros participantes, mientras que los agricultores individuales se encuentran en una posición vulnerable, con poco acceso a información y una baja o nula posibilidad acceder a una estrategia financiera que les permita cubrirse de la volatilidad de los precios del café. Este esquema podría derivar en la concentración de la tenencia de tierra, si no se garantizan los medios de subsistencia de los pequeños agricultores.

## 5.4 Cadena de Valor Relacional Sostenible: dos casos

### 5.4.1 *Pachamama*

Este caso describe la estrategia desarrollada por una cooperativa de segundo grado, integrada por cooperativas agrícolas de productores residentes en países en desarrollo, para capturar una mayor proporción del valor agregado generado en la cadena de café y trayectoria de aprendizaje organizacional.

Pachamama Coffee es una cooperativa de comercialización con sede en California, Estados Unidos, integrada por cooperativas que representan a más de 140.000 productores de pequeña escala residentes en Perú, Nicaragua, Guatemala, México y Etiopía. Es la cooperativa de café más grande con sede en EE.UU. y la única empresa

de café que permite a sus productores transmitir su historia y la de su café a los consumidores a través de internet. De esta manera, los productores pueden desarrollar marcas de éxito, fijar sus propios precios y capturar directamente los beneficios asociados a mejoras en su producto. Este sistema brinda fuertes incentivos a los productores para cuidar la calidad del producto y de los detalles que lo acompañan, a la vez que les permite obtener un precio de mercado más estable, mayor independencia y mayores márgenes de ganancia. El café de Pachamama y sus productores se vende en internet y en tiendas independientes en todos los Estados Unidos.

Este caso no sólo muestra una estrategia innovadora de acceso a los mercados, sino también un medio para incubar nuevas ideas empresariales basadas en iniciativas solidarias y comunitarias. En esta línea, Pachamama lanzó en el año 2011 el primer programa global de Agricultura Apoyada por la Comunidad para el Café (CoffeeCSA.org), con el objetivo de acelerar el crecimiento del mercado de venta de café “directo desde el agricultor”, por Internet, en América del Norte. Un año más tarde, este programa se había transformado en un modelo de comercio comunitario en el que los consumidores se suscriben para la entrega regular de café recién tostado proveniente directamente de familias campesinas de todo el mundo que son miembro de Pachamama. Los campesinos reciben el 100% de los beneficios

El directorio de Pachamama está compuesto por cinco agricultores, cada uno representante de las cooperativas de cada uno de los países. La organización mantiene su arraigo en las comunidades de origen donde se encuentran las cooperativas y tiene una triple línea de resultados, lo que refleja una perspectiva empresarial sostenible con mecanismos de gobernanza descentralizados. Igualmente, se ha comprometido con modelos innovadores de marketing y de comunicación con el fin de acercarse a los consumidores, vistos como miembros proactivos en la cadena de valor.

#### 5.4.2 *Cooperative Coffees*

Cooperative Coffees es una cooperativa de importación de café verde, que trabaja con 23 tostadores de café con sede en los EE.UU y Canadá “sosteniendo relaciones justas y sostenibles de comercio para el beneficio de los campesinos y sus cooperativas exportadoras, sus familias y comunidades”. CoopCoffees trabaja con muchas contrapartes -especialmente con los productores asociados a cooperativas de café- para crear mecanismos comerciales más equitativos. La información es captada e internalizada por la organización, pero su acceso es abierto,

ya que toda la documentación (certificados orgánicos, contratos y guías de embarque para la importación, etc.) se encuentra disponible en su página web *Fair Trade Proof*. Se trata de una herramienta en línea que permite a las cooperativas, productores y consumidores realizar el seguimiento de cada bolsa de café desde la agrupación de productores que la ha producido hasta su mercado de destino final.

El acuerdo entre productores también establece las responsabilidades que estos asumen en su relación de trabajo: mantener la relación con la cooperativa de productores, un contrato abierto, asegurar la recepción de los certificados orgánicos originales, comprobar que el café llegó a puerto a tiempo, y todos los pasos de puerto a puerto.

En 2006, Coop Sol, Cooperativa de Solidaridad del Café Justo fue oficialmente designada como cooperativa hermana y como rama social de CoopCoffees. La oficina de esta Coop Sol en Montreal organiza proyectos, visitas turísticas y eventos de productores. Trabajan con inversores como Root Capital, Midwest Minnesota Community Development, la Fundación Calvert y el Banco Nacional de Fomento Cooperativo; y tienen una serie de alianzas con cooperativas de comercio justo en todo el mundo: Altromercato de Italia (con 130 asociaciones y cooperativas), Equal Exchange (también una cooperativa), Ethicable en Francia, y Comercio Justo entre otros.

## Conclusiones

El comercio tiene lugar a través de cadenas de valor. El impacto de las cadenas de valor puede resultar significativo al gestionar y orientar relaciones de producción y distribución a nivel mundial. En general, se piensa que tales cadenas son lideradas por empresas transnacionales dominantes que han externalizado y deslocalizado su producción en una plataforma global de proveedores, para luego conectar las diferentes partes de un producto mediante cadenas de valor globales. Su potente poder adquisitivo puede determinar el precio de compra de las materias primas y tienen la capacidad de protegerse de la especulación, la volatilidad y las crisis por medio de complejas estrategias financieras. En varios casos, tienden a controlar la comercialización a través de franquicias, y a realizar sus ventas a través de marcas con derechos de propiedad intelectual. En su relación con los productores de café, estas grandes empresas utilizan su poder de compra para establecer un conjunto de reglas y comportamientos que responden a su propia estrategia de RSE.

¿Qué papel podría haber a los pequeños productores en este contexto? ¿Y cuál a las cooperativas? El modelo teórico aquí propuesto se basa en el enfoque de la cadena de valor global. El caso de la industria de café en Guatemala muestra que las cooperativas han desempeñado un papel importante para que los agricultores puedan acceder a los mercados de exportación para vender su materia prima o productos con mayor valor agregado. Aún después de la desregulación del mercado en la década del 80, las cooperativas han continuado desempeñando un papel clave en términos de organización de los productores, control de calidad y acceso al crédito, permitiendo a los agricultores mantener sus fuentes de sustento, comprar semillas e invertir en la próxima cosecha a la espera de su pago. Además, el financiamiento otorgado por las cooperativas ha sido esencial para evitar el endeudamiento de los productores y el uso de sus tierras como garantía.

En las cadenas de valor, las cooperativas en los países en desarrollo aparecen, en general, como organizaciones de productores y a veces como exportadoras, y sólo recientemente, algunas cooperativas han entrado directamente a comercializar en los mercados de los países desarrollados. Al final de las cadenas de valor, por otra parte, los valores y misiones de las cooperativas de importadores, tostadores y consumidores han dado lugar a sistemas normativos de comercio justo. Las cooperativas de alimentos y de consumo en los Estados Unidos, Canadá y Europa, han tenido iniciativas de sostenibilidad con cooperativas en Guatemala.

Por otra parte, al final de las cadenas de valor, las cooperativas han sido líderes del comercio justo, conformadas por personas reflexivas, conscientes de la pobreza y de la exclusión creadas por procesos de subdesarrollo. Bien informados, estos socios-propietarios de cooperativas han actuado al mismo tiempo como agentes cívicos y como consumidores. Así, han surgido como un actor relevante en los regímenes de gobernanza del trabajo y del comercio, exigiendo condiciones sociales y evidencia de la aplicación de estándares. Su impacto en los regímenes de producción global en términos de equidad, sostenibilidad e inclusión, y la sensibilización sobre la interdependencia entre las relaciones de consumo, producción y empleo requieren la atención de los investigadores.

Las tres dinámicas clave con las cuales las cooperativas ayudarían a crear valor residirían en la disminución de la complejidad de las transacciones, una mejor codificación y comunicación de estos procesos, y el aumento de habilidades y competencias. Se necesita aun



incorporar mejor otros papeles significativos que las cooperativas desempeñan: generando una mayor capacidad organizativa y de representación, por un lado, y contribuyendo la reducción de la pobreza por el otro.

La tipología propuesta de cadenas de valor trae consigo varias preguntas. En primer lugar, los socios de cooperativas y los pequeños agricultores y productores se han visto desafiados por el llamado “comercio directo”. Sin embargo, si un agricultor se enfrenta a una alta incertidumbre una vez entregados sus granos de café, ¿Puede acaso involucrarse en proyectos para la comunidad o invertir en educación o innovación? ¿Pueden los agricultores mejorar las condiciones de trabajo si el agricultor no sabe cuándo se le pagará, a qué precio, y/o si se endeudó a la espera de ser pagado?

En segundo lugar, en el caso de la cadena de valor cautiva sostenible, ¿Cómo es la información internalizada y codificada? ¿Es la estrategia de estricta reciprocidad del 0,5% anual útil a una trayectoria de aprendizaje?, o ¿una respuesta delimitada a las demandas de los consumidores? Recordemos que, en el caso de Noruega, los consumidores son también los socios propietarios de la cooperativa Coop Norge. Observando la gobernanza de una cadena de valor, se destacan el papel de la información y de la creación de normas. ¿Debería entonces el término de cadena cautiva redefinirse en función de la gestión de la información y la construcción de normas?

Por otra parte, el precio justo en el marco de un sistema desregulado y especulativo con gran volatilidad, en el que la cobertura financiera va a la par. ¿Qué es precio justo en este marco? ¿Qué hacer al respecto? Por último, surge una duda significativa respecto a la creencia de que el mejoramiento de condiciones sociales y laborales se realiza fundamentalmente de forma ascendente. Sin embargo, los casos de cooperativas en los EE.UU., Canadá y Europa, vistos en este texto, muestran la importancia de sus esfuerzos por el mejoramiento de dichas condiciones en países en desarrollo. Esta situación debería ser mejor integrada en los marcos teóricos y prácticos.

En otro plano de análisis, las cinco áreas que convierten la ventaja cooperativa en una mejor posición en la cadena de valor podrían servir de guía para comprender mejor el papel de las cooperativas. Las cooperativas participarían activamente en la construcción de capacidades en relación con los vínculos horizontales y verticales, mientras que las otras tres funciones (mercados, políticas de medio ambiente e historia testimonial) necesitarían más atención. En consecuencia, es necesaria la recolección de datos acerca de los

aspectos sociales y medioambientales, integrándolos en las áreas mencionadas.

Por último, se ha observado que las cooperativas aparecen en todos los tipos de cadenas de valor aquí propuestos, pero que sus funciones en la generación de valor y sus papeles en la cadena pueden ser diferentes. Por esta razón, sería útil examinar más a fondo el tipo de gobernanza de las cadenas de valor y de perspectiva empresarial, para poder comprender mejor el potencial de las cooperativas tanto en las cadenas de valor como también en dar respuesta a la pobreza, la inclusión social y el desarrollo regional o nacional.

### Bibliografía

Asociación Nacional del Café - ANACAFÉ, (2015). *Exportación por destino. Guatemala. Cosecha 2014- 2015*. Recuperado de: [www.anacafe.org/glifos/index.php?title=02EYP:Registro\\_expodestinos#Cosecha\\_2014-2015](http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=02EYP:Registro_expodestinos#Cosecha_2014-2015)

Anker, M. y Anker, R. (2013). *A Shared Approach to Estimating Living Wages Short description of the agreed methodology*, ISEAL Alliance. Recuperado de: [www.isealliance.org/sites/default/files/Description%20of%20Living%20Wage%20Methodology%2020131124.pdf](http://www.isealliance.org/sites/default/files/Description%20of%20Living%20Wage%20Methodology%2020131124.pdf)

BCIE (2009). *Guatemala. Inventario de las cooperativas productivas*. Banco Centroamericano de Integración Económica. Recuperado de: <http://www.bcie.org/uploaded/content/category/344680993.pdf>.

Boons, F., y Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

Cashore, B., Auld, G., Bernstein, S., y Mcdermott, C. (2007). Can Non-state Governance 'Ratchet Up' Global Environmental Standards? Lessons from the Forest Sector. *Review of European Community & International Environmental Law*, 16(2), 158-172.

CBI, (2010). *CBI Café en Guatemala, Análisis de la Cadena de Valor*. CBI Ministry of Foreign Affairs, Recuperado de: [www.cbi.org](http://www.cbi.org).

CBI (2014). *CBI Channels and Segments: Coffee*, CBI Ministry of Foreign Affairs. Recuperado de: [www.cbi.eu/sites/default/files/channels-segments-europe-2014.pdf](http://www.cbi.eu/sites/default/files/channels-segments-europe-2014.pdf).

Conservation International (CI) (2016) Recuperado de: <http://www.conservation.org/Pages/default.aspx>

COVERCO (2000). *Trabajadores del café en Guatemala: un estudio de condiciones laborales y de vida en las fincas del café*, Ciudad de Guatemala: COVERCO. Recuperado de: <http://www.coverco.org.gt/>

4C ASSOCIATION (2015). *4C Code of Conduct*. Recuperado de: [www.4c-coffeeassociation.org/assets/files/4CDoc\\_001a\\_Code\\_of\\_Conduct\\_v.2.0\\_EN.pdf](http://www.4c-coffeeassociation.org/assets/files/4CDoc_001a_Code_of_Conduct_v.2.0_EN.pdf)

Department for International Development DFID. (2010). *Working with Co-operatives for Poverty Reduction*. Recuperado de <https://coopseurope.coop/development/sites/default/files/cooperatives-briefing-note.pdf>

Dempsey, X. (2006). *A case study of institution building and value chain strengthening to link Ethiopian Cooperative producers to international markets*, Addis Ababa: ACDI/VOCA. Recuperado de: [globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/JimDempseyEthiopia.pdf](http://globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/JimDempseyEthiopia.pdf)

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone.

FAIR TRADE (2009). *Carta de los principios del comercio justo*. Recuperado de: [www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO\\_charters\\_3rd\\_version\\_ES\\_v1.3.pdf](http://www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO_charters_3rd_version_ES_v1.3.pdf).

Fearne, A., Duffy, R. y Hornibrook, S. (2005). Justice in UK supermarket buyer-supplier relationships: an empirical analysis, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), 570- 582.

Flores, M., Bratescu, A., Martínez, J.O., Oviedo, J., y Acosta, A. (2002). *Centroamérica: el impacto de la caída de los precios del café*. México D.F.: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/9679/1517.pdf>

Gereffi, G. (1994). The organisation of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks. En G. Gereffi & M. Korzeniewicz (eds), *Commodity Chains and Global Development* (pp. 95-122). Westport: Praeger.

Gereffi, G. y Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. North Carolina: Center on Globalization, Governance & Competitiveness- Duke University. Recuperado de: [www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31\\_GVC\\_analysis\\_a\\_primer.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf)

Gereffi, G., Humphrey, J., y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.

Gonzalez, A. y Nigh, R. (2004). Smallholder participation and certification of organic farm products in Mexico. *Journal of Rural Studies*, 21, 449-460.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

Granovetter, M. y Swedberg, R. (1992). *The Sociology of Economic Life*. Boulder: Westview Press.

Green, P. [Plymouth University]. (7 de marzo, 2014). Pauline Green Beyond Capitalism [Archivo de video]. Recuperado de: [www.youtube.com/watch?v=tIFfNLS5uw](http://www.youtube.com/watch?v=tIFfNLS5uw).

Hodgson, G.M. (2006). What are institutions? *Journal of Economic Issues*, XI (1), 1-23.

ICEP- CODESPA (2008). Coop NKL & Ethical Coffee Trading: Good for farmers and for retailers. En ICEP-CODESPA *Business and Poverty: Innovative strategies for global CSR. The global CSR case-book* (pp. 205-216). Viena: ICEP-CODESPA. Recuperado de: [http://www.globalcsr.eu/media/pdf/EthicalTrading\\_Coop.pdf](http://www.globalcsr.eu/media/pdf/EthicalTrading_Coop.pdf)

Katz, J.P. y Boland, M. (2002). One for all and all for one? A new generation of cooperatives emerges. *Long Range Planning*, 35(1), 73-89.

King, A., Lenox, M. y Terlaak, A. (2005). The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard, *Academy of Management Journal*, 48(6), 1091-1106. Recuperado de: [faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/andrew-king/King\\_Lenox\\_Terlaak.pdf](http://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/andrew-king/King_Lenox_Terlaak.pdf)

Kleindorfer, P.R., Singhal K., Van Wassenhove L. (2005). Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management* 14 (4) pp. 482–492

Lagarde, C. (2014). A New Multilateralism for the 21st Century: the Richard Dumbleby Lecture. Recuperado de [www.imf.org/external/np/speeches/2014/020314.htm](http://www.imf.org/external/np/speeches/2014/020314.htm)

Laporte, N. (2013). Coffee's Economics, Rewritten by Farmers, The New York Times, 16 de marzo. Recuperado de: [www.nytimes.com/2013/03/17/business/coffees-economics-rewritten-by-farmers.html](http://www.nytimes.com/2013/03/17/business/coffees-economics-rewritten-by-farmers.html)

Malkin, E. (2007). Certifying Coffee Aids Farmers and Forests in Chiapas, *The New York Times*, 22 de abril, Recuperado de: [www.nytimes.com/2007/04/22/world/americas/22coffeeweb.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/04/22/world/americas/22coffeeweb.html?_r=0).

Mayer, F y Gereffi, G. (2010). Regulation and Economic Globalization: Prospects and Limits of Private Governance, *Business and Politics*, 12(3), 1-25. Recuperado de: [www.bepress.com/bap/vol12/iss13/art11/](http://www.bepress.com/bap/vol12/iss13/art11/).

Millard, E. (2007). *Increasing Profitability for Farmers Supplying to the International Coffee Market by Improving Supply Chain Management, including Traceability*. Washington D.C.: Conservation International. Recuperado de: [globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/EdwardMillardCoffee.pdf](http://globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/EdwardMillardCoffee.pdf).

Morris, M., Schindehutte, M., y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Northrop, R. (2014). *When Coffee Speaks: Stories from and of Latin American Coffeepeople*, United States: Rachel Northrop.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016). *Sinopsis del trabajo infantil en la agricultura*, Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil, Recuperado de: [white.lim.ilo.org/ipec/documentos/hojas\\_informativas2\\_.pdf](http://white.lim.ilo.org/ipec/documentos/hojas_informativas2_.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016a). *Cadenas de Valor*, Recuperado de: [www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcd/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcd/lang--es/index.htm)

Polanyi, K. (2003). *La Gran Transformación*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Ponte, S. (2002). *The Coffee Crisis*, Copenhagen: Centre for Development Research.

Rayport, J. y Sviokla, J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 75.

Rogers, C. (2013). Atlanta-Based “Thrive Farmers” Changing Worldwide Coffee Industry, GPB Media, Recuperado de: [www.gpb.org/blogs/georgia-works/2013/04/03/atlanta-based-%E2%80%9CThrive-farmers%E2%80%9D-changing-worldwide-coffee-industry](http://www.gpb.org/blogs/georgia-works/2013/04/03/atlanta-based-%E2%80%9CThrive-farmers%E2%80%9D-changing-worldwide-coffee-industry)

Securities and Exchange Commission (2015). Form D. Notice of Exempt Offering of Securities. Recuperado de:

[www.sec.gov/Archives/edgar/data/1640921/000164092115000002/xslFormDX01/primary\\_doc.xml](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1640921/000164092115000002/xslFormDX01/primary_doc.xml)

Sheridan, M. (2011). What Makes A Cooperative Special?, *Coffelands*. Recuperado de: [coffelands.crs.org/2011/04/what-makes-a-cooperative-special/](http://coffelands.crs.org/2011/04/what-makes-a-cooperative-special/).

Sheridan, M. (2014). Value. *Coffelands*. Recuperado de: <http://coffelands.crs.org/2014/05/408-value/>

Sherman, S. (2012). The Brawl Over Fair Trade Coffee, *The Nation*, 10 septiembre. Recuperado de: [www.thenation.com/article/brawl-over-fair-trade-coffee/](http://www.thenation.com/article/brawl-over-fair-trade-coffee/).

Siggelkow, N., y Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669.

Slywotzky, A. (1996). *Value migration*. Boston: Harvard Business Review Press.

Sparrow, P. Wong, W., Otake, L., y Bevan, S. (2013). *The changing contours of fairness: can we match individual and organizational perspectives*, The Work Foundation. Recuperado de: [www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/343\\_The%20changing%20contours%20of%20fairness.pdf](http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/343_The%20changing%20contours%20of%20fairness.pdf).

Stamm, A. y Von Drachenfels, C. (2011). *Value chain development, approaches and activities by seven UN agencies and opportunities for interagency cooperation*, Ginebra: OIT.

Starbucks (2015). *Company Profile*. Recuperado de: [news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Company\\_Profile-Q32015-8.6.2015.pdf](http://news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Company_Profile-Q32015-8.6.2015.pdf).

Starbucks (2015). Annual Reports – Financial. Recuperado de <http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reports> Annual

Starbucks (2016). C.A.F.E Practices, An Overview. Recuperado de <http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing/coffee>

Stewart, D.W., y Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287-296.

# **El trabajo colaborativo en el campo mexicano como mecanismo para la obtención de beneficios**

**Aimée Pérez Esparza<sup>1</sup>**

## **Resumen**

El objetivo de este artículo es conocer la importancia del trabajo colaborativo entre los productores de leche del campo mexicano. Se considera la influencia del trabajo en una cooperativa como medio generador de beneficios de tipo financiero, tecnológico y estratégico para el logro de los objetivos de los productores y de la organización cooperativa. Debido a que el Estado de Jalisco en México es el principal productor de leche del país, se presenta el estudio de caso de una de las cooperativas más representativas y de mayor importancia en el municipio de Acatic, perteneciente a dicho Estado. Los resultados del estudio permiten conocer los principales beneficios que obtienen los miembros de la cooperativa.

Palabras clave: trabajo colaborativo, cooperativa lechera, desempeño económico.

## **Collaborative Work as a Mechanism for Obtaining Benefits in the Mexican Countryside**

### **Abstract**

The aim of this paper is to study the importance of collaborative work among milk producers in the Mexican countryside. The influence of work in a cooperative is considered as a generating means of financial, technological and strategic benefits for achieving the objectives of both the producers and the cooperative organization itself. Since the state of Jalisco in Mexico is the largest milk producer in the country, the case study analyses one of the most representative and most important cooperatives in the municipality of Acatic belonging to the mentioned

---

Fecha de recepción 10/11/2015– Fecha de aceptación 08/03/2016

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Profesora Investigadora. Centro Universitario de Tonalá. Universidad de Guadalajara - México. E-mail: aimee.perez@cutonala.udg.mx

State. The study results provide insight into the key benefits gained by the members of the cooperative.

Key words: collaborative work, dairy cooperative, economic performance

## Introducción

Ante la importancia que reviste en la actualidad el mejoramiento del desempeño del campo mexicano, el trabajo colaborativo se presenta como una estrategia favorecedora de la obtención de beneficios, individuales como grupales, para las personas que participan en un acuerdo de cooperación. El mismo posibilita el logro de los objetivos de los pequeños agroproductores, que de manera individual serían más difíciles de alcanzar. La creación de cooperativas agrarias como organizaciones de trabajo, configura entonces una nueva oportunidad para incrementar los niveles de producción del sector.

México se ha caracterizado por la crisis que ha atravesado su sector agrícola y agropecuario a lo largo de los años, la cual se explica tanto por sus limitaciones internas, como por su relación con la dinámica de la industrialización de los productos derivados del sector rural, generando un desfase entre el polo campesino y el sector industrializado (Hernández y Salinas, 2009). La producción agropecuaria se ha visto limitada, siendo el trabajo colaborativo una opción para hacer frente a las necesidades de los pequeños negocios que surgen de esta actividad.

De acuerdo con la naturaleza del cooperativismo de trabajo asociado, sus organizaciones presentan aptitud para crear y mantener puestos de trabajo sustentables, que fomentan la generación de riqueza e incrementan la calidad de vida de sus miembros, promoviendo el desarrollo comunitario y local en el medio donde se encuentran insertas (Bustamante, 2009).

Dada la necesidad de los jaliscienses de obtener mayores beneficios para contribuir al desarrollo de su región a partir de la actividad de los pequeños productores, que tienen su fuente de ingresos en la tierra que trabajan, las alianzas cooperativas creadas por estos productores prosperan como una nueva oportunidad de intercambiar habilidades y conocimientos para su bienestar y también para la mejora de su desempeño productivo en aspectos como la calidad, diversificación y costos, entre otros factores. Desde esta perspectiva, las cooperativas constituyen una eficaz



opción para brindar diversos beneficios a la membrecía que la conforma y la integra.

Este artículo analiza la influencia del trabajo colaborativo como generador de beneficios financieros, tecnológicos y estratégicos para el logro de los objetivos de la organización. En primer lugar se hace referencia al marco teórico que da sustento a la importancia de la colaboración como una forma de trabajo que permite diseñar estrategias que aportan alternativas, al mismo tiempo que una mayor eficacia en el desempeño de los trabajadores. En segundo lugar se menciona la problemática existente en el campo mexicano, así como las razones del trabajo colaborativo como herramienta de cambio en los pequeños negocios dedicados a las actividades agropecuarias. En tercer lugar se caracteriza el caso de estudio, objeto de esta investigación. El caso analizado es la cooperativa de Productores Lecheros de Acatic (Prolea), entidad consolidada como organización asociativa, ubicada en la zona de los Altos de Jalisco, en el Municipio de Acatic - Estado de Jalisco.

Se considera en el estudio la medición del desempeño, a través del logro de los objetivos de la organización que se ven favorecidos por la satisfacción del socio cooperativista al recibir los beneficios resultantes del trabajo colaborativo realizado. Se utiliza como metodología cualitativa el estudio de caso, debido a que permite obtener información valiosa sobre un caso de éxito, que puede servir como ejemplo para otras organizaciones con necesidades similares.

Se realiza un análisis estadístico descriptivo sobre los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a una muestra representativa de los socios de la cooperativa. Por último se presentan las conclusiones del estudio.

## I. Referencias teóricas

### I.1 La importancia de trabajo colaborativo en las organizaciones

La complejidad en las organizaciones ha generado la necesidad de mayor preparación para afrontar los continuos cambios del entorno junto con el requerimiento de nuevas estrategias orientadas a su supervivencia y sostenibilidad. Con el paso del tiempo la percepción de las organizaciones como sistemas abiertos, ha dirigido el interés de los estudios organizacionales a la comprensión de su capacidad de adaptación interna y externa y el comportamiento y desempeño individual y colectivo. Se debe tener en cuenta que los tipos de organización más flexibles son los más

adecuados para enfrentar entornos más cambiantes e inestables. Por ello el trabajo colaborativo se observa dentro de este estudio como una opción de generar un beneficio grupal a través de estrategias de cooperación y participación para fortalecer a las pequeñas organizaciones y ayudar en su adecuación ante los cambios del entorno.

La participación que se presenta en los acuerdos de cooperación puede ser apreciada a partir de dos enfoques clásicos, por un lado la teoría de los costos de transacción y por otro la teoría de recursos y capacidades. Aunque los costos en transacciones de cooperación son significativamente altos, debido al riesgo del comportamiento oportunista del socio, los beneficios a obtener reciben mayor atención ya que las alianzas permiten el acceso a recursos específicos inalcanzables de manera individual (Pearce, 1997). De acuerdo con Dini (2004) se debe tomar en cuenta la posibilidad del incremento de los costos de transacción relacionados con la asociación de microempresas, debido a que el número de empresas que deberán asociarse tendrá que ser mayor para alcanzar los mismos volúmenes productivos y economías de escala que tendría una empresa grande, ocasionando mayores costos de coordinación y capacitación.

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades los acuerdos de cooperación se utilizan para acceder a un conjunto de recursos que generan valor, aunque no cualquier organización podría desarrollarlos de forma independiente, con el objetivo de crear y mantener ventajas competitivas (Das y Teng, 2000; Ireland, Hitt y Vaidyanath, 2002).

De acuerdo con Montes (2009) la cooperativa es una organización con un sistema social; no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios. Esta adaptación no es pasiva, el sistema coopera con el ambiente y el individuo coopera con el sistema. En conclusión son las relaciones humanas y el comportamiento de éstas las que determinan las entradas, transformaciones y salidas del sistema.

Un tipo de organización que es afectada por los cambios del entorno y presenta reducida capacidad para hacer frente a ellos es la conformada por los pequeños negocios familiares dedicados a las actividades productivas derivadas del campo. Como consecuencia se considera que las cooperativas de trabajo asociado resultan un tipo de organización que al agrupar a los pequeños productores del sector permite una mayor obtención de beneficios en conjunto.

Con respecto al cooperativismo de trabajo podemos mencionar que su principal interés es la satisfacción de necesidades de trabajo de manera asociativa. Las cooperativas son consideradas como una estrategia para hacer frente a los obstáculos que afectan a los pequeños productores y constituyen un modo alternativo de organización de la producción y el trabajo que posibilitan la inclusión social de los grupos menos favorecidos (Zabala Salazar, 2005). A esto se agrega que mediante la cooperación se aspira a conformar una organización democrática y participativa (Romero, 2006).

## 1.2 La organización cooperativa y su contexto

El esquema cooperativista surge en contextos sociales y económicos con una amplia tradición liberal y democrática, su naturaleza se basa en la autosuficiencia, la organización comunitaria, la distribución justa de beneficios económicos y las formas de vida a partir de trabajos creados por grupos específicos, que son capaces de identificar sus necesidades básicas e implantar los medios de subsistencia que crean convenientes (Flores, 2000).

Las cooperativas, a diferencia de las organizaciones basadas en el capital, se basan en la participación y la colaboración de sus miembros, lo que por otra parte resulta un reto para sus líderes. En la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) se definen como:

una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (LGSC, 2009:1).

Los socios se inscriben en el régimen obligatorio del seguro social y están exentos del pago del impuesto sobre la renta. Se conforman para llevar a cabo una actividad de producción, distribución y/o consumo de bienes o servicios de manera conjunta con otras personas, en la cual revisten mayor importancia las características y capacidades de los socios que el monto de su aportación. El trabajo que llevan a cabo los socios en estas organizaciones es el elemento más sobresaliente. Uno de los ámbitos de acción de las cooperativas, como forma de organización, se relaciona con la necesidad de una economía que exige eficiencia y competitividad, al tiempo que busca cómo solucionar los problemas a los que se

enfrenta en el entorno global. Como toda organización encaminada al bienestar de sus miembros, la cooperativa combina la búsqueda de beneficios sociales y económicos, practicando la idea de la solidaridad.

Desde esta perspectiva la cooperación aparece vinculada con la posibilidad de profundizar el crecimiento económico e incorporar distintas innovaciones tecnológicas que permiten a pequeños productores ajustarse a las nuevas realidades del mercado y a las mayores exigencias de calidad, creatividad y participación.

Para Bialoskorki Neto (2002) los emprendimientos cooperativistas son organizaciones con una importante función pública de desarrollo económico, aliada a la generación y distribución de renta, así como a la creación de empleos. Debido a que pueden distribuir los resultados económicos en forma proporcional a las operaciones con sus cooperados, contribuyen con la efectiva distribución de renta entre sus asociados. Son organizaciones que promueven y estimulan el desarrollo local, pues trabajan para el crecimiento y desarrollo sostenible de las comunidades donde actúan (Oliveira, 2001).

Si bien las cooperativas surgen como expresión legítima de satisfacción de las necesidades sociales, en algunas ocasiones, cuando se consolida su proceso de crecimiento el socio, quien una vez fuera el centro de la organización, pasa a ocupar una posición marginal ya que se le requiere sólo para las instancias electorales, pero no para conocer sus necesidades y, por lo tanto, para ajustar las propuestas de valor de la cooperativa a las necesidades insatisfechas de su masa social (Montes, 2009). Por ello es importante que la organización priorice el desarrollo de sus miembros y promueva su participación en las responsabilidades ya que, por su naturaleza social, el compromiso del socio es fundamental para hacer válida la democracia organizacional, diseñar las estrategias y facilitar la toma de decisiones.

Las organizaciones cooperativas figuran en algunos sectores y países entre los principales participantes económicos en materia de producción, distribución y prestación de servicios. Aumentan además las aptitudes y la educación en las comunidades locales, incrementando así la participación de las mujeres y los segmentos marginados de la sociedad. Según Montes (2009), la propia sociedad es la que articula los espacios para organizarse y gestionar emprendimientos que mejoren sus condiciones de vida, enmarcados en una visión común de sociedad, basados en la ayuda mutua y la

autogestión. Además de los objetivos económicos, el movimiento cooperativo desempeña un papel importante en la formación de organizaciones mutuales, sindicales y universidades populares, logrando así conservar en el presente una misión de educación social.

Dentro de las ventajas existentes en las organizaciones cooperativas se puede mencionar:

- La mejor asignación de recursos entre sus miembros
- La remuneración en función del resultado de los trabajadores, lo que permite conseguir una mayor cantidad de producto asegurando motivación y disposición para aportar fácilmente un mayor esfuerzo
- La reducción de figuras y cargos de supervisores, ya que todos supervisan el esfuerzo desarrollado
- La productividad mayor como resultado de la participación en la renta residual y una organización de trabajo más acorde a sus intereses y necesidades
- Un clima organizacional más libre y favorable
- La solidaridad que se crea entre los trabajadores, además, de evitar problemas de *free riding*.

La responsabilidad, que en una cooperativa recae sobre sus socios trabajadores, permite el aprovechamiento del potencial directivo ya que sus miembros se ven en la necesidad de desarrollar sus habilidades de dirección (Serra Ramoneda, 1993).

Por ello, las organizaciones que trabajan conjuntamente deben hacer un esfuerzo adicional por potencializar el trabajo colaborativo existente ya que, por encima del beneficio individual, se debe fomentar la posibilidad de conformar proyectos colectivos que resulten productivamente eficientes, útiles socialmente y fundados sobre una gestión solidaria dirigida al desarrollo de la comunidad local. En este caso, la importancia de la colaboración consiste en lograr el beneficio de cada uno de los miembros que conforman la red y no únicamente el beneficio propio (Fernández, Narváez y Senior, 2010) volviéndose necesario fomentar una cultura de cooperación mutua, ya que la complejidad parte de la inexistencia de confianza entre colaboradores. La confianza permite una interacción más amplia entre los participantes y posibilita que los resultados y beneficios colectivos sean mayores que las ganancias individuales. Como subraya Franco (2001), cuanto más elevado sea el nivel de confianza en una comunidad, existirá una mayor probabilidad de alcanzar la cooperación.

En el caso del sector agrario se reconoce actualmente su importancia como actividad básica para el desarrollo armónico de numerosas regiones y como agente de equilibrio territorial de la población, no obstante su escasa y decreciente importancia en términos del producto interno bruto y el empleo en los últimos años. Además, resulta de importancia su relación con el medio natural y su implicación en las nuevas tendencias de la sociedad en cuanto a la necesidad de protección del medio ambiente (Vargas y García, 2003). Por su parte, el desarrollo rural pretende garantizar a la población campesina condiciones de vida equiparables a las de áreas urbanas. De ahí la importancia de contar con agentes capaces de generar iniciativas que contribuyan al desarrollo de las comunidades rurales, entre ellas las cooperativas agrarias, debido a su especial vinculación con la población rural y el territorio donde se asientan (Guzmán, Arcas y García, 2006).

Conforme a lo anterior, el caso de estudio de esta investigación focalizará la cooperativa lechera como un tipo de organización creada con el objetivo de facilitar al productor de leche de bovino la venta, comercialización y distribución de sus productos y ofrecerle servicios al igual que a los clientes que los consumen.

Krotz (1988) define a las cooperativas agrarias como una forma de organización entre poseedores individuales de tierra que suelen trabajar ellos mismos, en el marco de la unidad familiar campesina, y que se unen con el fin de obtener cualquier bien o servicio para la producción, industrialización y comercialización de materias primas vegetales o animales.

Dada la gran cantidad de productores de leche en la región de los Altos de Jalisco y la necesidad de establecer estrategias que favorezcan su crecimiento, la cooperativa lechera es vista como una oportunidad para los pequeños y medianos productores, en la medida que puede impulsar su producción mediante la incorporación de nueva tecnología, la adopción de estrategias de venta y el acceso a otras ventajas que brindan las redes de colaboración.

Las cooperativas lecheras, que se organizan habitualmente como cooperativas de suministro o de comercialización, contribuyen al desarrollo de las zonas rurales; hacen posible que los ganaderos sumen sus recursos limitados para mejorar su ingreso mediante menores costos de insumos y de créditos con intereses inferiores, así como favorecen y estimulan una mejor comercialización de los productos.

Las cooperativas de comercialización vinculan a los pequeños productores con mercados imperfectos, comunes especialmente en las zonas rurales distantes, y hacen que puedan reducirse al mínimo los altos costos de transacción (Veerakumaran, 2004). Como consecuencia estas organizaciones reducen el papel de los intermediarios en la distribución de alimentos. Por ello, los medios principales para aprovechar el potencial de las cooperativas en favor del desarrollo socioeconómico consisten en promover su constitución y crecimiento sostenible, en coherencia con los valores y principios cooperativos.

La contribución de las cooperativas lecheras a la seguridad y soberanía alimentaria incluye el aumento y la diversificación de la producción de alimentos, el incremento de la productividad, una mejor distribución y la retención local de los excedentes de alimentos, así como el acceso a servicios financieros, en particular los créditos para la compra de forraje, equipo y seguros, entre otros elementos esenciales para promover una mayor producción. A su vez, la inversión en transporte, comunicaciones e infraestructura de almacenamiento mejora la comercialización y distribución de los productos lácteos y reduce su deterioro. Por último, la investigación y desarrollo en técnicas agropecuarias hace posible que los miembros de las cooperativas puedan adoptar nuevas tecnologías que favorecen el desarrollo de su producción.

## 2. La organización cooperativa en la producción de leche de bovino en el campo mexicano

En el contexto mundial, la producción de leche de bovino se concentra fundamentalmente en Europa, América y Asia. Europa produce un total de 210.277.938 t., seguido por América con 185.227.147 t. y Asia con 177.475.135 t. de leche. Es importante mencionar que en Europa los principales países productores son miembros de la Unión Europea, por su parte en América los países sobresalientes por su producción son Estados Unidos de América, Brasil y México que constituye el tercer productor más importante de América. Los países asiáticos con mayor producción son India y China (USDEC, 2014).

La información referida a la situación de la industria lechera en el Estado de Jalisco, proviene de la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (OEIDRUS), responsable de la instrumentación y operación del Sistema Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (SEIDRUS).

El principal productor de leche de bovino en México es el Estado de Jalisco, que en 2014 contribuyó con el 18.74% de la producción nacional; se estima que la región de los Altos genera el 64% de esta producción. La elevada producción de leche no se atribuye a los altos niveles de tecnificación de las explotaciones lecheras, ni a la calidad genética de ganado, sino fundamentalmente al alto número de pequeños productores de la región (OEIDRUS, 2016).

Estos datos ratifican la importancia del sector agropecuario y la necesidad de estimularlo para que alcance un óptimo desempeño y contribuya al desarrollo regional. En Jalisco existen varios municipios cuya población se dedica principalmente a las actividades agropecuarias. Según la Secretaría de Economía del gobierno de México, 5.705.703 de personas se dedican a dichas actividades. En Jalisco representan el 4.7% de ese total lo que equivale a 268.215 productores. Cabe mencionar al respecto la importancia de generar niveles de desempeño que permitan alcanzar una producción de mayor y de mejor calidad estimulando una mayor rentabilidad del sector, conforme a las exigencias del mercado actual.

La cuenca lechera de los Altos de Jalisco es la más importante del Estado dedicada a esta actividad. La región tiene una superficie de aproximadamente 1.7 millones de hectáreas, y presenta limitaciones de carácter ambiental y socioeconómico. Como parte de la problemática del sector lechero de la región se debe mencionar la baja disponibilidad de agua para uso y consumo, la baja producción de forrajes de buena calidad, el bajo nivel tecnológico de las explotaciones lecheras, la infraestructura deficiente, la falta de organización e integración de los productores, los elevados costos de producción y la baja calidad higiénica de la leche, lo cual repercute en su comercialización. En el caso de la higiene, la industria ha venido aumentando los requisitos de calidad a fin de estar en posibilidad de competir con los productos importados. Otras restricciones que afectan al sector lechero en la región están vinculadas con la comercialización, el alto costo de energéticos, el reducido financiamiento y la insuficiente normatividad para evitar adulteraciones de leche entre otros factores (Pérez, 2012).

La falta de financiamiento constituye un gran obstáculo para los productores agropecuarios, ya que algunos necesitan considerables sumas de dinero para mejorar sus cosechas y acceder a la incorporación de nueva tecnología. Existen además diversos factores que ocasionan gastos difíciles de ser financiados con sus



propios recursos. En el contexto productivo de México los pequeños productores como los que se encuentran en el Estado de Jalisco tienen un nivel de tecnificación menor que en otras regiones y sus ganancias están en función de la cantidad de animales y no en términos de su productividad. En diversas ocasiones estos pequeños productores operan de manera familiar para evitar el pago de salarios y minimizar los costos de producción. Trabajan con un bajo nivel tecnológico, tienen pocas cabezas de ganado y presentan problemas en cuanto a la refrigeración del producto. Por estas razones la cooperativa lechera implementa diversos mecanismos que posibilitan hacer frente a las dificultades a las que se enfrentan los productores en la región.

## 2.1 La obtención de beneficios en el logro de objetivos para la medición del desempeño organizacional

El trabajo colaborativo, al impulsar la generación de beneficios, permite que los productores lecheros logren sus objetivos de manera individual y grupal, lo que refleja un mejor desempeño en sus negocios, en la cooperativa y en la región.

Arcas y Munera (2002) consideran el señalamiento realizado por Shenhav, Shrum, y Alon (1994) respecto a que el índice dominante en la evaluación de los resultados organizacionales desde la década del 1980 ha sido el desempeño, definido por Gaskin y Nevin (1985) en el ámbito de las relaciones interorganizacionales como el grado en que la relación ayuda a las partes implicadas a lograr sus objetivos.

Así resulta de importancia la evaluación del desempeño de una organización para adoptar los elementos necesarios para su fortalecimiento. Como menciona Guzmán (2005) las cooperativas tienen mayor dificultad para incorporar indicadores adecuados de desempeño debido a que sus objetivos son diversos y generan tensiones entre los socios; sin embargo, esta medición constituye una herramienta importante para conocer su evolución y establecer estrategias que ayuden a mejorar los niveles de desempeño.

Wageman y Baker (1997) examinan los efectos del comportamiento en grupos y su desempeño mediante la comunicación, la cooperación y el desarrollo de acciones coordinadas para la realización de las tareas. La relación que estos autores encuentran entre cooperación y desempeño se encuentra en las recompensas independientes, ya que de este modo el individuo realiza sus tareas con un mejor desempeño. Por su parte

Deery e Inverson (2005) mencionan varios autores que han examinado los efectos de la cooperación en las organizaciones e impactan el desempeño. Entre ellos se destacan Katz, Kochan y Gobeille (1983) y Norsworthy y Zabala (1985). A la vez se ha destacado que las relaciones cooperativas incrementan el compromiso de los empleados con la organización, fomentando así la satisfacción del cliente y generando lealtad (Hallowell, 1996). En entornos complejos, dinámicos y competitivos como el actual, el logro de los objetivos de los pequeños productores se ve favorecido por su participación en las alianzas estratégicas cooperativas (Arcas y Manuera, 2002).

Vargas y García (2003) refieren a diversos trabajos que consideran distintos indicadores que permiten la medición del desempeño y mencionan entre ellos a Arianza y Berbel, 1995; Trechter, King, Cobia y Hartellet, 1997; Mozas Moral, 1997; Sanchis, Herrera y Soriano, 2000. Del mismo modo subrayan la controversia relativa a los mejores indicadores que presentan Barrio y Barrio, 2001 y Escobar y Lobo, 2001, para destacar que esta medición en una cooperativa es tema de debate, dado el amplio abanico de perspectivas.

Montoro y Mora, 2005 también refieren a autores como Renuere (2002) y Porrini (2004) cuando consideran que las relaciones interorganizativas constituyen un fenómeno en el que se involucran cada vez más organizaciones de diversa naturaleza. Dada esa tendencia, la mayor parte de la literatura sobre cooperación ha tratado de justificar el fenómeno mediante la medición del desempeño, competitividad o eficacia organizacional. Sin embargo, aunque el empleo de relaciones cooperativas cada vez es más frecuente, hay experiencias cooperativas con altos índices de fracaso, lo cual puede deberse a la dificultad que supone la implementación de estrategias colaborativas y a problemas organizacionales en los acuerdos de cooperación. De esto se desprende la importancia de los estudios sobre los factores que determinan el éxito de este tipo de relaciones cooperativas.

Guzmán, Arcas y García (2006) al destacar en las cooperativas la perspectiva de maximización de los beneficios de los socios a través de la prestación de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones consideran que el desempeño no puede ser evaluado atendiendo exclusivamente a medidas basadas en ratios económicos tradicionales. En esa dirección Hernández (2001) indica que aún cuando una sociedad cooperativa no alcance

resultados financieros excelentes puede haber satisfecho o incluso excedido los objetivos de los socios, por lo que sería considerada exitosa desde la perspectiva de éstos.

Mohr y Spekman (citado por Vargas y García, 2003) mencionan que las limitaciones impuestas por la utilización de medidas objetivas de desempeño han llevado a numerosos autores a utilizar indicadores de carácter subjetivo, básicamente a partir del grado de satisfacción de los socios con respecto al desarrollo de la relación o la consecución de los objetivos programados

Montoro y Mora (2009) indican que el logro de objetivos individuales y comunes, que se persiguen de mutuo acuerdo, influyen en el grado de satisfacción de los socios con los resultados y con el proceso de colaboración. Es decir, el logro de los objetivos planteados con la alianza configuran una medida del éxito distinta al grado de satisfacción con el rendimiento global de la alianza, pues reflejan diferentes aspectos del éxito de las alianzas estratégicas. Mientras que el logro de objetivos se refiere al resultado de la alianza, es decir al rendimiento de los resultados del acuerdo, el grado de satisfacción incluye aspectos relativos tanto al resultado como al proceso del acuerdo de cooperación.

Para impulsar el logro de objetivos a través de los beneficios obtenidos es necesario promover la participación entre los miembros de la cooperativa, por lo que la confianza desarrollada será fundamental ya que permite una interacción más amplia entre los participantes y posibilita que los resultados y beneficios colectivos sean mayores que las ganancias individuales. En estos términos, la propia cooperación genera confianza y constituye un factor clave en el desempeño organizacional de las cooperativas ya que, por su estructura y forma de organización, requieren un alto nivel de compromiso por parte de sus miembros.

### 3. Estudio de caso

#### 3.1 Metodología del estudio

Se hace mención en este apartado a la metodología empleada en el trabajo de investigación. A partir de la tipología de Yin (1989) y los cuatro tipos básicos de estudios de caso propuestos por el autor se ha optado en el análisis por el caso único que, por su importancia y significación, se considera crítico y suficientemente válido tanto para extraer conclusiones como para profundizar una situación muy concreta.

El interrogante general del estudio radicó en la comprensión del impacto que presenta la obtención de beneficios financieros, tecnológicos y estratégicos adquiridos a partir del trabajo colaborativo en el logro de objetivos de la cooperativa lechera.

Con base en el interrogante planteado se formuló como hipótesis general que el trabajo colaborativo influye positivamente en la obtención de beneficios financieros, tecnológicos y estratégicos, fomentando así el logro de objetivos de los productores lecheros.

Como hipótesis específicas se consideró en primer lugar que los principales beneficios que obtienen los productores lecheros son de tipo financiero, tecnológico y estratégico, en segundo término que los beneficios individuales obtenidos por los productores lecheros motivan el logro de los objetivos de la cooperativa y en tercer lugar que el productor lechero asociado se encuentra satisfecho por el acuerdo realizado con la cooperativa. La operacionalización de las variables se indica en la Tabla I.

Tabla I. Beneficios derivados del trabajo colaborativo

Financieros	Tecnológicos	Estratégicos
Obtención de financiamiento	Acceso a recursos del socio	Reducción de costos
Obtención de subvenciones públicas	Acceso a avances tecnológicos del socio	Reducción de riesgos
Obtención de ventajas fiscales		Reducción de tiempos
		Mejor posición frente a competidores
		Acceso a nuevos mercados
		Introducción de nuevos productos/servicios
		Mayor prestigio

Fuente: Basado en Montoro y Mora (2005)

Los beneficios financieros refieren a la obtención de recursos económicos para el apoyo de los productores socios de la cooperativa. Permiten cubrir entre las necesidades financieras el acceso a maquinaria, la ampliación de la organización o compra de ganado, entre otros. Los beneficios tecnológicos se vinculan con el acceso a nuevas tecnologías que ofrecen mejor calidad al producto y permiten obtener una mayor producción, por ejemplo: tanques de enfriamiento para la leche y ordeñadoras. Por último los beneficios estratégicos fomentan un manejo del liderazgo con base en los

valores y principios de la cooperativa, posibilitando una administración estratégica idónea para la organización.

La participación de los socios en la cooperativa da cuenta del grado de involucramiento que éstos tienen con la organización. Con base en Molina et al. (2008) se considerarán las dimensiones que se indican en la Tabla 2. Cabe mencionar que algunas dependen de las secciones en las que participa el socio de la cooperativa. Las secciones existentes son: leche, recría, forraje, agrícola, servicios y ahorro. De ellas se han tomado en cuenta las secciones leche, recría, forraje y agrícola, debido a que son las que cuentan con una mayor participación de los asociados.

Tabla 2. Indicadores del nivel de participación

Contribuciones	Descripción
Litros de leche	Cantidad de litros de leche aportados semanalmente a la sección leche.
Toneladas de granos	Cantidad en toneladas de granos aportados al año en la sección agrícola/forraje.
Cabezas de ganado	Cantidad de cabezas de ganado aportadas al año a la sección recría.
Asistencia a asambleas	Participación en asambleas ordinarias y extraordinarias
Voto en asambleas	Propuestas presentadas y votos emitidos que permiten al socio hacer valer sus derechos y expresar sus opiniones.
Cantidad de certificados obtenidos	Los certificados son documentos adquiridos por los socios que les otorgan beneficios económicos (acciones).

Fuente: Elaboración propia con base en Molina et al. (2008).

Vargas y García (2003) consideran importante incluir en los análisis de desempeño los datos sociodemográficos relativos al líder de la cooperativa como edad, formación y años de antigüedad en el cargo, con la finalidad de apreciar la forma en que influyen algunos de esos factores en los procesos de toma de decisiones. Por esa razón este estudio consideró las siguientes variables categóricas: sexo, edad, sección, lugar de procedencia, nivel de escolaridad, años

de antigüedad en la cooperativa y años de experiencia en su área con la finalidad de caracterizar el perfil de los socios encuestados.

Entre algunas técnicas de investigación aplicadas en el estudio se recurrió a la entrevista semiestructurada de final abierto, la encuesta, la revisión documental y la observación directa.

Las entrevistas fueron realizadas con la finalidad de obtener información provista por los actores principales involucrados en la organización. Las mismas posibilitaron conocer la caracterización sobre el estado de la cooperativa y los beneficios que les ha otorgado a sus miembros. Para los fines de la investigación se aplicaron entrevistas al director de la cooperativa y la jefa de recursos humanos a fin de indagar en aspectos relativos a su funcionamiento y a los socios cooperativistas para conocer “la otra cara” de la organización.

La encuesta fue diseñada con la finalidad de encontrar y medir las razones que motivan a los socios de Prolea, a participar en acuerdos de cooperación y permanecer en la cooperativa para tratar de apreciar el impacto de los beneficios obtenidos en el logro de objetivos.

Tabla 3. Características de la muestra

Característica	Descripción
Ámbito geográfico	Acatic, Municipio de Jalisco, México.
Universo	Socios pertenecientes a cuatro secciones de PROLEA.
Tamaño del universo	180 socios de las cuatro secciones seleccionadas.
Tamaño de la muestra	124 socios con un nivel del 95% de confianza y 5% de error.

Fuente: elaboración propia

A partir de las informaciones recogidas se consideraron los indicadores de participación de los socios, los motivos principales de la membresía para ingresar a la cooperativa y las motivaciones para permanecer en ella, lo que podría traducirse en los beneficios obtenidos. Los encuestados seleccionaron entre un conjunto de afirmaciones a las que le asignaron una de cinco alternativas o puntos en una escala (escala de Likert) que va del desacuerdo total al acuerdo total.

Como parte de los métodos cuantitativos utilizados, los resultados de la encuesta fueron procesados mediante el software

*Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) con el que se consideraron las variables categóricas de la encuesta, y se realizó un análisis estadístico descriptivo de las variables y frecuencias para caracterizar la población objeto de estudio y su comportamiento.

La revisión documental permitió acceder a datos sobre la historia de la cooperativa, su estructura y configuración, los principales cambios en materia de gestión y el tipo de beneficios dirigidos a sus miembros, entre otras informaciones. Para el acceso a dicha información se creó un compromiso de confidencialidad con respecto al uso exclusivo de la misma con fines de la investigación.

La observación directa fue realizada en cuatro secciones de la cooperativa: leche, recría, forraje y agrícola.

### 3.2 La cooperativa Productores Lecheros de Acatic (Prolea)

La cooperativa de Productores Lecheros de Acatic (Prolea) es considerada la más exitosa del Estado de Jalisco por los miembros del Comité Interinstitucional de Fomento Cooperativo (CIFCOO) debido a que ha mostrado un fuerte crecimiento en los últimos veinte años. Se la considera una organización consolidada en el ramo lechero y ha ganado el primer lugar regional y estatal del concurso celebrado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación<sup>2</sup>.

La cooperativa se creó por la necesidad de los ganaderos de obtener un mejor precio por la leche producida. El 30 de agosto de 1991 se integró con 44 socios que adhirieron al proyecto y consideraron que mediante el trabajo colaborativo podían obtener mayores beneficios que en lugar del trabajo realizado en forma individual.

Actualmente Prolea cuenta con cerca de 500 socios, de los cuales 240 son activos. Como miembros de la cooperativa aportan al menos a una de las siete secciones de la organización, de manera que participan activamente en la comercialización o el almacenamiento, entre otras actividades (Tabla 4).

Prolea se constituyó con la finalidad de que sus socios pudieran asegurar la venta de su producto en forma común. En 1994 iniciaron las operaciones de la sección forraje y la sección agrícola,

---

<sup>2</sup> La Secretaría es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal que propicia el ejercicio de una política de apoyo orientada a producir mejor, aprovechar las ventajas comparativas del sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios.

en 1995 el centro de cría y en 1997 descentralizaron la captación de leche mediante tanques individuales en lugar de tanques colectivos en las comunidades.

La cooperativa brinda asistencia técnica, imparte cursos de capacitación y ofrece a sus socios los servicios de una unidad médica, inaugurada en 2005.

Tabla 4. Participación en 2013 de la producción de los asociados de Prolea (%)

Leche, lts. semanales	1 a 50	50 a 100	100 a 150	150 a 200	200 y +	Na.
	1	6	6	9	50	28
Granos, Tn. anuales	1 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	80 y +	Na.
	7	2	6	3	16	66
Cabezas de ganado anual	1 a 5	6 a 15	16 a 25	25 a 50	No aplica	
	9	1	3	2	85	

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Como una iniciativa local de apertura de negocio, la cooperativa surge ante la necesidad de establecer mecanismos de comunicación directa entre el cliente y el proveedor. Hasta su creación todos los lecheros del municipio de Acatic vendían su producto a un solo cliente (Lechera Guadalajara S.A de C.V, mejor conocida como Sello Rojo) que trataba de manera independiente con cada uno de ellos. No les otorgaba el derecho a recoger el producto, lo que implicaba para los productores un mayor costo, en consecuencia, la disminución de sus utilidades.

Ante la imposibilidad de obtener financiamiento para comprar vehículos y maquinaria, los productores se establecieron como cooperativa. Con ello lograron, entre otras cosas: que el proveedor recoja el producto en el municipio; una reducción para los productores del costo de traslado; el aumento del precio (por el número de litros que producen en conjunto) y la adquisición de maquinaria, además de la donación del terreno donde se estableció la cooperativa, al tiempo que el financiamiento requerido para la ampliación de su negocio. Esto último implica producir forraje, contar con silos para guardar granos y tener crías de ganado con características que les permiten mantener la calidad de su producto en el mercado.



Con la finalidad de ampliar su presencia y participación en el mercado, así como la variedad de productos que ofrecen, la cooperativa promueve estrategias de cooperación que generan una ventaja competitiva frente a su competencia. Esta forma de asociarse puede ser vista como una modificación de la cultura empresarial dirigida a la cooperación para el logro de objetivos comunes de los productores y una nueva visión de cómo hacer negocios.

Como se ha mencionado, el hecho de pertenecer a acuerdos de cooperación permite que los productores obtengan mayores beneficios que en caso de trabajar en forma individual. Entre algunas de las oportunidades que Prolea brinda a sus socios se deben mencionar:

- Alianzas estratégicas con otras organizaciones empresariales para reducir costos y favorecer la venta de sus productos
- Contar con un mercado potencial, ya que sus productos son de alto consumo
- Aprovechar los propios recursos para encarar el desarrollo de otros negocios
- Apoyos y recursos de instituciones públicas y privadas para acceder a nuevos tipos de tecnologías con el fin de elevar la productividad de la organización
- Agregado de valor a sus productos, lo que permite hacer más negocios y diversificar empresas, así como un avance en la red de valor que da su cooperativa
- Realizar compras en mayor volumen para lograr economías de escala y reducir costos operativos de la cooperativa
- Incrementar la productividad en sus unidades de producción a través del mejoramiento genético y tecnológico
- Constituir una fuente de financiamiento y otorgar créditos a los socios y vecinos para la explotación y transformación del medio rural.

El estudio de caso de Prolea y el análisis de los resultados obtenidos permitieron identificar los principales beneficios que obtienen los miembros de la cooperativa.

### 3.3 Análisis de los resultados

A partir de los resultados obtenidos se ha podido contextualizar la problemática socioproductiva de los asociados de Prolea y

caracterizar las ventajas que los mismos reconocieron por el hecho de integrar la cooperativa.

La revisión documental y la observación directa posibilitaron el conocimiento de la cooperativa y su contexto como organización, la misión visión y objetivos como algunos aspectos del comportamiento organizacional, detectando además los diferentes grados de valoración e importancia que se le concede a las personas, la familia, el trabajo y el cumplimiento de tareas.

Los resultados de la encuesta permitieron analizar las variables de atributos de la muestra estudiada, así como el logro de objetivos de los socios, su nivel de satisfacción y los beneficios obtenidos.

A su vez, la entrevista semiestructurada ayudó a conocer la manera como es percibida la organización por sus principales líderes estratégicos y por algunos de sus socios. A partir esta información se alcanzó un mayor grado de conocimiento sobre los hitos relevantes en su historia y los aspectos destacados en su ciclo de vida.

Del total de 500 socios de Prolea el 87% son hombres. Se encuentran distribuidos en secciones de la cooperativa, localizadas en cuatro municipios del Estado. Los 180 socios encuestados se distribuyen en cuatro secciones: sección leche (65%), agrícola (11%), forraje (17%) y cría (7%).

En el conjunto de la membrecía sobresale el bajo nivel de escolaridad: 61% alcanzó la escolaridad primaria, 14% la secundaria, 5% la preparatoria, solo 5% tienen un título de pregrado y 16% de los entrevistados no realizó estudios. La poca capacitación es percibida como un problema por los productores, ya que emprenden sus pequeños negocios conociendo únicamente el proceso de producción y desconociendo prácticas empresariales adecuadas para fortalecer y desarrollar sus actividades.

El estudio recogió una coincidencia de opiniones en cuanto a los beneficios que los productores han obtenido por ser parte de la cooperativa, en particular con respecto a la importancia del trabajo colaborativo. Las opiniones subrayaron la posibilidad de alcanzar, por la pertenencia a la organización, mayores índices de desempeño en los negocios, el uso de maquinaria especializada, la adquisición de materia prima, y la asistencia contable, entre otras ventajas percibidas y destacadas por los entrevistados. Esto significa que la participación en la cooperativa les ayuda a la adquisición de nuevos conocimientos y les permite acceder a herramientas que facilitan el desarrollo de su actividad.

En cuanto a la participación de los socios en términos del aporte de producto, predomina la sección lechera donde dicho aporte se expresa en litros de leche o toneladas de granos. Prevalece una alta contribución ya que la mayoría de los socios entrega su producción completa a la cooperativa.

Tanto la participación en asambleas como la emisión del voto en las mismas, constituyen prácticas sistemáticas entre los socios. Una baja participación en ambas genera insatisfacción en la toma de decisiones y la pérdida de identidad con la organización. El hecho de asistir y votar en las asambleas, es percibido como el resorte fundamental de la toma de decisiones dentro de la organización.

En términos de la participación patrimonial, la mitad de los encuestados cuenta únicamente con un certificado de aportación<sup>3</sup> y el 36% con entre uno y cinco. Al tratarse de pequeños productores se ve limitada la adquisición de un mayor número de certificados y esta situación genera la necesidad de contar con mayor producción, aunque los recursos técnicos son insuficientes para poder crecer en el negocio. El 7 % de los socios cuenta con entre 5 y 10 certificados, 6% con entre 10 y 20 y apenas 1% posee 20 y más.

Dentro de los beneficios financieros obtenidos (Tabla 5) se destaca el acceso a préstamos bancarios, ya que un 42,7% menciona haber tenido acceso a este tipo de beneficios, lo que les ha permitido adquirir maquinaria y otros insumos para la sobrevivencia de sus negocios. Seguido por las ventajas fiscales, el 41,9% de los socios mencionan haber tenido apoyo contable en sus negocios, ya que la cooperativa cuenta con este servicio y esto evita recargos o multas ocasionadas por una mala planeación contable.

Los principales beneficios estratégicos que los socios han obtenido son: reducción de riesgos ya que al contar con equipo tecnificado de calidad, se evitan pérdidas en la producción o un mal manejo de ésta, otro de los principales beneficios es la mayor calidad del producto, pues se han unificado en una marca, la cual se vende en la región. Por esto los productores dejan de vender de manera individual sus productos al unirse y crear una marca que representa a todos los socios, por último, el beneficio de mayor

---

<sup>3</sup> En las sociedades cooperativas mexicanas las aportaciones de los socios, pueden ser en efectivo, bienes o trabajo. Las aportaciones están representadas por certificados nominativos, es decir, documentos que contienen expresado el nombre de su titular; indivisibles, lo cual implica que no se pueden ceder de forma parcial; y de igual valor, o sea que no habrá diferencias en cuanto al valor en ninguno de los certificados de la sociedad. Adicionalmente su valor debe actualizarse anualmente.

impacto es que ha mejorado el prestigio que se tiene de ellos y sus consumidores los perciben como una cooperativa seria, confiable y de tradición.

Por su parte, aunque los beneficios tecnológicos son visibles, no han creado una diferencia especial. La mayoría de los productores utiliza la maquinaria de la cooperativa o cuenta con su propia maquinaria, el 22.6% de los socios encuestados tiene maquinaria nueva, a la que accedió debido a los recursos obtenidos por la venta de productos y a su participación en la cooperativa.

Tabla 5. Opinión de los socios sobre los beneficios financieros y estratégicos obtenidos a través de la cooperativa, 2013 (%)

Beneficios \ Grado	Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni ac. ni desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
Acceso a prést. bancarios	20	9	15	42	14
Acceso a prést. del gobierno	25	10	15	37	13
Ventajas fiscales	31	6	11	42	10
Acceso a maquinaria	15	4	8	39	34
Reducción de costos	8	5	14	39	34
Reducción de riesgos	6	5	10	39	40
Reducción de tiempo	9	4	13	45	29
Mayor calid. producto	6	4	19	34	37
Acceso a nuevos mercados	22	10	15	30	23
Diversificación productos	25	9	19	24	23
Mayor prestigio	9	4	15	23	49
Solidaridad compañeros	3	3	9	34	51
Búsqueda bienest. organizac.	1	2	6	25	66
Confianza director	5	6	15	25	49
Confianza en socios	3	7	13	33	44

Fuente: Elaborado con base en los resultados de la encuesta

Un 70.2% asegura haber incrementado el nivel de tecnificación de su producción debido a las exigencias de la cooperativa, lo que impacta positivamente la calidad de su producto.

Las informaciones recogidas en el estudio posibilitaron dar respuesta a la hipótesis general acerca del impacto positivo del trabajo colaborativo. El mismo ha permitido que los productores lecheros hayan incrementado sus beneficios financieros,

tecnológicos y estratégicos logrando así satisfacer sus objetivos tanto individuales como grupales. Cabe destacar que en la actualidad Prolea cuenta con un alto reconocimiento derivado del prestigio de sus productos y de su eficacia organizacional.

Tabla 5. Tecnificación de los procesos, 2013

Grado de tecnificación	Niveles alcanzados (%)
Bajo: 1% al 10%	4,0
Medio bajo 11% al 25%	4,8
Intermedio 26% al 50%	6,5
Medio alto 51% al 75%	12,9
Medio alto 51% al 75%	70,2
Alto 76% y +	1,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaborado con base en los resultados de la encuesta

En cuanto a las hipótesis específicas se ha constatado que los principales beneficios que los socios obtienen son estratégicos y financieros, siendo los beneficios tecnológicos de menor alcance.

Por otra parte, los beneficios individuales obtenidos conducen a que los asociados deseen seguir participando en la cooperativa, tanto para seguir manteniéndolos, como también para contribuir al logro de aquellos que persigue la cooperativa. Un alto número de socios se preocupa por el bienestar de la organización a la que pertenece y en general, los socios de Prolea, se encuentran satisfechos con los resultados que han obtenido gracias a su participación en la cooperativa, al haber superado las expectativas iniciales y alcanzar nuevos beneficios.

## Conclusiones

Los resultados del estudio de caso de Prolea permiten conocer la importancia del trabajo colaborativo en la obtención de beneficios individuales. La empresa cooperativa, resulta una forma de organización eficaz para promover la unión de los productores lecheros para lograr una disminución de sus costos de producción, y permite incrementar la calidad de sus productos, con el consiguiente impacto en el desarrollo del campo jalisciense.

Dado el significativo número de productores lecheros en el estado de Jalisco, resulta primordial identificar las alternativas que pueden fomentar la obtención de mayores beneficios a través del trabajo colaborativo, por lo que las cooperativas agrarias pueden constituir una opción adecuada para generar un cambio en la región.

Desde esta perspectiva se pueden señalar entre algunas de las contribuciones aportadas por Prolea a sus socios: el incremento de la productividad debido al acceso a la capacitación, el uso de tecnología y el financiamiento, entre otros; el aumento de ingresos derivado de la venta sus productos a un mejor precio evitando intermediarios; el recurso a mecanismos adecuados para la comercialización de sus productos; el control de riesgos; la identificación de estrategias de planeación; la participación en el mercado a través de una marca comercial conocida por los habitantes de la zona y el prestigio de sus productos.

Las cooperativas configuran una opción alternativa que puede mejorar el desempeño de productores agrarios, que desean trabajar de manera colaborativa. No obstante la tendencia declinante de constitución de cooperativas en el ámbito agrícola y ganadero nacional, Prolea se distingue por su capacidad de vencer diversos desafíos y generar beneficios para sus socios que favorecen el desempeño de sus negocios y crean nuevas oportunidades de producción, comercialización y distribución de los productos. Esto posibilita el desarrollo de mecanismos que fomentan el trabajo colaborativo entre los productores lecheros de la región.

La investigación realizada trató de mostrar, a la luz del caso Prolea, el impacto de la organización cooperativa como instrumento para impulsar proyectos de desarrollo rural, en particular en regiones poco favorecidas y con desventajas en cuanto a su entorno geográfico.

Debido a que el desarrollo y la preservación del medio rural dependen en gran medida de una sólida actividad económica o, en su defecto, de la combinación de varias actividades, todas ellas plenamente identificadas con los recursos locales y con la creación de empleo, la promoción de políticas orientadas al desarrollo rural debería contemplar la presencia y participación de las cooperativas agrarias.

## Bibliografía

Arcas, N. y Manuera, J. (2002). Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios. *REVESCO*, 76, 7-25.

Da Silva, D. y Salanek, P. (2009). Capital social y cooperativismo agropecuario: una evaluación del funcionamiento de la cooperativa COPACOL. *Revista de Ciencias Sociales* v.15 n.1 Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182009000100005](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100005)

Das, T., Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31-61. doi: 10.1177/014920630002600105.

Deery, J. y Iverson, D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58 (4), 588-609.

Dini, M. (2004). Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clústers. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=852142>

Fernández, G., Narváez, M. y Senior A. (2010). Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 49, 87-102.

Flores, P. (2000). Análisis de la relación entre cooperativas, cultura y desarrollo local: los casos de España, India y Bangladesh. *Revista de contaduría y administración*, 199, 134-156.

Franco A. de (2001) Capital social: lecturas de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Lévy. Brasilia: Instituto da Política.

Gómez, I. (2012). Los clústers en la articulación productiva. *Suma de negocios*, 3(2), 97-114.

Guzmán, I., Arcas, N. y García, D. (2006). La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrarias. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, 289-311.

Guzmán, J. (2005). "Los efectos de la ley de ahorro y crédito popular y el problema del gobierno corporativo de las cooperativas de ahorro y crédito popular: El caso de la caja popular Agustín de

Iturbide S.C de R.L.” (Tesis de maestría), México, CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Hernández, J. y Salinas, E. (2009). Visión retrospectiva del campo mexicano. *El cotidiano*, 156, 63-75.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., y Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 28(3), pp. 413 - 446.

Katz, H.C., Kochan, T.A., y Gobeille, K.R. (1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37, 3-17.

Krotz, E., Velazquez, E., Vázquez, F. y Hope, M. (1985). Cooperativas agrarias y conflictos políticos en el sur de Jalisco. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Licón, E. (2011). “Identificación de factores internos que contribuyen al éxito de una cooperativa. Caso: Corporativo Cooperativo Mondragón”. (Tesis de maestría), México CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Molina, E., Acuña, E., Bras Fernández, A. y Bucheli, M. (2008). Crisis del mundo actual y el paradigma de la ventaja cooperativa. *Revista UNICOORP*, 6 (1).

Montes, G. (2009). La administración cooperativa, valores, política y poder en la gestión cooperativista: Estudio de caso de un híbrido organizacional uruguayo. Montevideo: Fundación de cultura universitaria.

Montoro, A. y Mora, M. (2005). Medidas del rendimiento en las relaciones cooperativas: el efecto del cumplimiento de los objetivos en el grado de satisfacción de los socios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (1), 147-164.

Norsworthy J. y Zabala C. (1985). Worker attitudes, worker behavior, and productivity in the U.S. automobile industry, 1959-1976. *Industrial and Labor Relations Review*, ILR Review, Cornell University, ILR School, vol. 38(4), 544-557.

OEIDRUS. (2016). Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, México <http://www.oeidrus-jalisco.gob.mx>.



Pearce, R. (1997). Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 22(1), 203-225.

Romero, A. (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz. *Revista Económica Pública, Social y Cooperativa*, 54, 97-127.

Serra Ramoneda, J. (1993). *La Empresa, Análisis Económico*, Barcelona, Labor.

US Dairy Export Council USDEC (2014) Situación de la lechería a nivel mundial. Recuperado de [http://www.canilec.org.mx/Circulares%202015/110del15/USDECComite\\_Leche\\_Mexico\\_2015.pdf](http://www.canilec.org.mx/Circulares%202015/110del15/USDECComite_Leche_Mexico_2015.pdf)

Vargas, A. y García, E. (2003). La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias, perspectiva de los directores – gerentes de las provincias de Huelva y Jaén. *Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 85-116.

Veerakumaran, G. (2009). Role of cooperatives in food security – a case of Ethiopia. Ethiopian Economics Association (EEA) Recuperado de: <http://www.eeaecon.org/5th%20Inter%20Papers/Dr.G.Veerakumaran%20-%20EEAMUCOOP1.htm>

Wageman, R., y Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 139-158, doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<139::AID-JOB791>3.0.CO;2-R.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Tercera edición. Estados Unidos de América: Sage Publications, Thousand Oaks.

Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* Editorial Universidad Cooperativa De Colombia

Zheng, K., Tse, D. y Li, J. (2006). Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 248-263.



# **Geografías del trabajo: articulación de políticas de empleo y política industrial a escala subnacional, un análisis de programas específicos en la provincia de Santa Fe**

**Lucas Gabriel Cardozo<sup>1</sup> \***

## **Resumen**

El artículo tiene por objetivo analizar la articulación de las políticas de empleo en el marco de las políticas de desarrollo regional, de corte industrial, en un caso específico de la Provincia de Santa Fe. Se parte del conjunto de políticas implementadas a partir del año 2003 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación que reescalán en los niveles municipales del territorio nacional articulándose con los sectores industriales y están dirigidas a la cualificación de la mano de obra. El estudio se focaliza en la región de la maquinaria agrícola de la provincia de Santa Fe (Argentina), donde convergieron en los últimos años políticas de empleo y de política industrial y analiza la articulación de las mismas para considerar si sus efectos fueron beneficiosos para la población o bien, si fueron complementarios a las lógicas de acumulación de las industrias locales.

Palabras clave: políticas de empleo, cluster, industria de maquinaria agrícola

## **Geographies of work: Articulation of Employment and Industrial Policies at Subnational Level, a Study of Specific Programmes in the Province of Santa Fe**

## **Abstract**

This article analyses articulation of employment policies within a broader frame of regional development policy, in a specific case of the Province of Santa Fe (Argentina). The study considers the policy aimed at the qualifications of labor force implemented as from the year 2003 onwards by the Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación as a whole, and also together with the activity of municipal levels in articulation

---

Fecha de recepción: 21/12/2015 - Fecha de Aceptación: 24/03/2016

<sup>1</sup> Licenciado en Geografía, Universidad Nacional del Litoral, Maestrando en Economía Social, Universidad Nacional General Sarmiento. E-mail: lcardozo@fce.unl.edu.ar

\*Agradezco a los tres árbitros anónimos por sus comentarios y observaciones que ayudaron a mejorar la presentación del artículo.

with the industry sector. This study focuses on the agriculture machinery industry area in Santa Fe where both employment and industrial policies converged in recent years and analyzes their articulation in order to consider whether their effects were beneficial for the population or if they were complementary to the rationales of accumulation of local industries.

Key words: employment policies, cluster, agriculture machinery industry

## Introducción

El presente artículo tiene por objeto analizar la articulación de las políticas de empleo en el marco de las políticas de desarrollo regional de corte industrial de tipo *cluster*<sup>2</sup> en un caso particular en la provincia de Santa Fe. Se parte del conjunto de políticas implementadas desde el año 2003 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación que reescalán en los niveles municipales del territorio nacional articulándose con los sectores industriales y están dirigidas a la cualificación de la mano de obra.

El análisis considera las políticas de empleo a partir de tres programas específicos -Red de Servicios de Empleo, Oficinas de Empleo, Plan Integral de Empleo Más y Mejor Trabajo y Programa Sectorial de Formación para el Trabajo (Protocolo 12)- implementados durante los años 2007 a 2010 en la región de la maquinaria agrícola del Suroeste de la provincia de Santa Fe, conocida como el Cluster Empresarial CIDETER de la maquinaria agrícola (CECMA, 2006). La región se encuentra conformada por las localidades de Armstrong, Las Parejas y Las Rosas, del Departamento Belgrano.

Debido a los escasos estudios sobre la incidencia de este tipo de políticas en el ámbito del desarrollo regional (Fernández, et al., 2007 y Fernández y Vigil, 2006), no obstante la amplia repercusión que ha tenido la política de *clusters* (Naclerio, 2010 y 2015), el presente análisis intenta contribuir a la reflexión en un área de vacancia en los estudios de desarrollo regional, en especial en el ámbito del “Nuevo Regionalismo en la periferia latinoamericana” (Fernández, Amin y Vigil, 2008). A fin de caracterizar la territorialización, en función de la

---

<sup>2</sup> El concepto de *cluster* fue difundido por Michael Porter (1990) quien lo definió como una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas de un sector particular, relacionada con economías externas. A nivel regional esta concentración de empresas funciona de manera independiente, compartiendo mercados de trabajo, conocimientos, tecnologías y otros factores comunes, como las relaciones de confianza entre los actores empresariales.

relación de las políticas de empleo y el sector industrial<sup>3</sup>, el análisis sobre la implementación de los programas hará referencia a las categorías de alternativas, complementariedad, subordinación y fragmentación.

El artículo se estructura en cinco secciones: la primera describe las estrategias de reconversión del Estado y sus políticas siguiendo la caracterización de Jessop (2008) sobre el régimen posnacional de trabajo schumpeteriano. A partir de la misma se menciona la política de *workfare* y las nuevas configuraciones espaciales que asumen las escalas subnacionales en torno a estrategias de desarrollo regional vinculadas con la producción industrial. Esta sección nos permite definir una estrategia en el contexto global y, luego, cambiar de escala para abordar el caso específico.

En la segunda sección se presentan algunas consideraciones metodológicas para el caso de estudio, que se aborda en la tercera sección, tomando en cuenta los cambios en la reestructuración capitalista, para considerar la región del CECMA a partir de una descripción de su constitución y de su emplazamiento espacial.

En la cuarta sección se analizan las políticas de empleo y su articulación con la política industrial, en particular los programas específicos prestando especial atención a las categorías que permiten estudiar la relación con la política de *cluster*. Por último, se presentan algunas consideraciones sobre el caso de estudio como anclaje territorial de políticas en la Argentina post crisis.

## I. La reconfiguración de las geografías del trabajo: cambios morfológicos del Estado y la ofensiva del *workfare*

En las últimas décadas del siglo XX ha tenido lugar un conjunto de cambios económicos, políticos, sociales y culturales acaecidos bajo la reconfiguración del sistema capitalista, produciéndose el socavamiento de la dinámica del “fordismo atlántico” para dar lugar a un nuevo régimen de acumulación posfordista, acompañado de un nuevo modo social de regulación (Nogue y Albet, 2007). Esta transformación del proceso de acumulación capitalista repercute en la manera en que actúan y se estructuran los Estados nacionales. Así, durante el apogeo del régimen “fordista atlántico”, el Estado nacional fue uno de los actores principales en la configuración del desarrollo capitalista,

---

<sup>3</sup> Esta matriz se utilizó para analizar las políticas socioproductivas vinculadas con la Economía Social en el caso de los programas nacionales y provinciales en el cluster bajo estudio (Cardozo, 2015).

conocido como el Estado de Bienestar Keynesiano, aunque luego de la crisis de los años 70 y 80 asumió un nuevo rol de competencia en la economía transformándose en lo que Jessop ha denominado el Estado competitivo schumpeteriano o régimen posnacional de trabajo schumpeteriano (Jessop 1993, 2007 y 2008). La descripción de estas transformaciones sugiere también un cambio sustancial en la manera en que se diseñan y aplican, entre otras, las políticas sociales y de empleo en particular. Es decir, los cambios que se producen en esta transformación del Estado conllevan un cambio en las concepciones de las políticas, que acompañan las nuevas formas que establece la reestructuración del capitalismo.

Como contraposición a la etapa del *welfare*, las políticas sociales y de empleo posfordistas tienden a adoptar una nueva configuración, conformándose como políticas de *workfare* (Peck, 1998 y 2001). El Estado es uno más de los tantos actores que se encargan de activarlas y en su implementación en las diferentes regiones donde se aplican ganan lugar los organismos internacionales y las organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, algunos autores han indicado que las transformaciones del Estado de Bienestar tienden a generar un aumento del grado de inseguridad, en contraposición con las condiciones de protección y seguridad social que antes poseían (Bauman, 2002; Danani y Hintze, 2011) a la vez que se produce un marcado debilitamiento de los niveles de cohesión social, elemento básico de sostenibilidad que se forjó en el Estado Keynesiano (Romero González, 2007). En el marco de estas transformaciones, la necesidad de generar políticas de corte *workfarista*, como una nueva forma de relación del Estado con el nivel local, se vincula con los perfiles productivos y las políticas de empleo que tienden a reforzar esta reconfiguración produciendo una nueva geografía del trabajo.

*El posfordismo y el régimen posnacional de trabajo schumpeteriano: la relativización de la escala nacional y las nuevas configuraciones sociales*

A partir de la crisis del régimen fordista comienza a cristalizarse una nueva ola de cambios asociados a la nueva emergencia del régimen de acumulación posfordista o régimen de acumulación flexible (Harvey, 2008). Este nuevo sistema, en el cual predomina el paradigma tecnocientífico, se encuentra acompañado de un nuevo tipo de Estado (régimen posnacional de trabajo schumpeteriano). La nueva morfología del Estado se presenta bajo la cambiante economía globalizadora en red y basada en el conocimiento tecnológico, aspecto que va a acompañar al nuevo régimen de acumulación y al modo de regulación (Amin,

2004). El posfordismo, supone una forma de producción basada en maquinarias y sistemas flexibles. La flexibilidad que lo caracteriza garantiza el desarrollo de las economías de alcance y las economías de redes basadas en la utilización de las nuevas tecnologías del conocimiento y la información.

La denominación de Jessop (2008) régimen posnacional de trabajo schumpeteriano, permite combinar tres rasgos específicos. El primero corresponde a un régimen posnacional que refiere a la “creciente significación de otras escalas espaciales y de otros horizontes de acción” (Jessop 2008: 309) y en el que se produce el reescalamiento del Estado hacia arriba y debajo de la escala nacional. En el nuevo régimen, la escala nacional pasa a un segundo plano y cobran importancia las escalas subnacionales, localidades y regiones. También en la escala global comienzan a distinguirse otros actores que se posicionan en un rol estratégico para las economías<sup>4</sup>.

A partir del papel que ocupan las escalas subnacionales -como nuevos horizontes de acción-, las regiones y localidades comienzan a tener mayor importancia en el momento de llevarse a cabo diversos tipos de políticas. Las regiones no serán solo receptoras pasivas sino que comenzarán a visualizarse como actores activos que pueden decidir las formas de implementación. Al respecto, Martin Jones señala que: “la escala nacional está siendo desafiada por la local y, más recientemente, por la escala regional debido al caldo de cultivos para experimentos reguladores en la gobernanza para el desarrollo económico” (Jones, 2008:184). De esta manera, las regiones incorporan en las decisiones a sus actores institucionales y empresariales vinculados al ámbito privado y a los gobiernos locales para llevar adelante las políticas públicas estatales que receptionan de diversas escalas. Junto con la relativización de la escala, se ha desarrollado un conjunto de nuevos enfoques de desarrollo regional vinculados al Nuevo Regionalismo (Keating 1997). Los mismos provienen de las nuevas formas de producción y se relacionan con las nuevas estrategias de desarrollo económico de las regiones europeas. Uno de los ejes fuertes del desarrollo está basado en la puesta en marcha de las pymes. Fernández, Amin y Vigil (2008)

---

<sup>4</sup> Estos actores son agencias internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los foros intergubernamentales que van a activar una serie de políticas económicas y sociales para los Estados. En América del Sur, como ejemplos de escalas supranacionales, podemos mencionar la creación del Mercado Común del Sur (MERCOSUR); la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y la Comunidad Andina (CAN) ( Martí, 2012).

destacan que se institucionaliza una nueva ortodoxia regionalista en la cual conviven diversos enfoques basados en estrategias de desarrollo, enfatizándose el concepto de cluster como uno de los que mayor impacto ha tenido para el desarrollo de las políticas públicas de desarrollo territorial en la periferia.

El segundo rasgo que caracteriza al Estado en la denominación de Jessop y acompaña la relativización de las escalas es el tipo de trabajo. El término en inglés para caracterizarlo es *workfare*. Esta noción no se basa en el principio de solidaridad, sino en el de mérito. La obtención de la asistencia se condiciona a una contraprestación (laboral o de otro tipo: trabajos en pro de la comunidad, búsqueda activa de empleo, actividades de formación, etc.) con la idea de colocar al beneficiario en pie de igualdad con los ciudadanos que trabajan (Parlamento Europeo, 2004). La creciente reestructuración de la economía necesita de la fuerza de trabajo de acuerdo a las demandas del mercado. En este sentido, si la mano de obra es semicalificada o no calificada, las políticas sociales que antes se encontraban destinadas a complementar a los trabajadores y convertirse en beneficios sociales de por vida han cambiado su rumbo y se encuentran destinadas a la redefinición de la naturaleza de las habilidades de la competencia y educación de los sujetos para la formación y desempeño en un empleo (Peck, 2001). En una creciente economía globalizada y del conocimiento, flexibilizar la mano de obra y cultivarla con competencias que requiere el mercado son la base para conseguir empleo<sup>5</sup>.

El tercer rasgo, refiere a Joseph Schumpeter<sup>6</sup> y su consideración sobre los cambios que crea el capitalismo como sistema económico, al generar en las empresas la necesidad de incorporar innovaciones tecnológicas para afrontarlos. De esta manera, a través de la competencia en el mercado, las empresas pueden alcanzar situaciones monopólicas y encontrar nuevos beneficios para lograr posicionarse como emprendedoras e innovadoras. En este régimen, el Estado pone a disposición de las políticas económicas una serie de elementos

---

<sup>5</sup> Desde la geografía se han realizado estudios sobre el modelo de política *workfarista* que destacan la movilidad de las políticas desde diferentes latitudes (Geoforum Journal, 10 (4) 2010)

<sup>6</sup> Joseph Schumpeter (1883-1950) al desarrollar investigaciones sobre el ciclo económico acuñó el concepto de destrucción creativa, para mostrar el proceso por el que los viejos métodos empresariales deben ser destruidos para dar saltos hacia delante creando incesantemente nuevas formas y recurriendo a la innovación como elemento clave. Otro de sus aportes fue la construcción del concepto de emprendedorismo vinculado al empresario capitalista. Este concepto se difundió a principios del siglo XX (Bowles y Edwards, 1990).



flexibilizadores en el mercado laboral y en el campo de las políticas de empleo para apoyar la economía del conocimiento y la acumulación de capital. En la Tabla I se presentan a modo de las principales características mencionadas por Jessop sobre esta nueva forma del Estado posfordista.

Tabla I. Régimen posnacional de trabajo schumpeteriano

Medios primarios de compensación de las fallas de mercado	Escala primaria	Conjunto característico de políticas sociales	Conjunto característico de políticas económicas
Mayor papel de la gobernanza autoorganizada para corregir tanto las fallas del mercado como las del Estado. Si bien el Estado adquiere protagonismo en el ejercicio de la metagobernanza	Relativización de la escala a expensas de la escala nacional. Competencia para establecer una nueva escala primaria pero preservando el papel de los Estados nacionales	Se concentran en la innovación y la competitividad en economías abiertas, con un énfasis cada vez mayor del lado de la oferta para promover la economía basada en el conocimiento	Subordina la política social a una noción ampliada de política económica; presiona a la baja sobre "el salario social" y ataca los derechos sociales
Régimen	Posnacional	Trabajo	Schumpeteriano

Fuente: Jessop, 2008: 309.

Al respecto se destaca que la escala nacional ya no es la hegemónica, ni ocupa total primacía para la regulación en los territorios, sino que:

puede detectarse en muchas escalas distintas, desde el surgimiento de las localidades, ciudades regiones empresariales, pasando por los Estados competitivos nacionales, hasta los crecientes esfuerzos en los tres polos triádicos de crecimiento por promover su competitividad sistémica o estructural sobre bases internacionales, regionales o supranacionales (Jessop, 2008: 152).

Junto con la aparente pérdida de importancia de la escala nacional, otro aspecto a destacar es el vaciamiento del Estado en cuanto a la toma de decisiones y la capacidad de resolver los problemas, o para estar en condiciones de llevar adelante proyectos (o encontrarse con su capacidad diezmada). Este vaciamiento ha dado protagonismo a los patneriados público-privados en todos los niveles como una nueva forma neo-coporativista que asumen las agencias locales y supranacionales basadas en acuerdos recíprocos para el desarrollo de determinadas acciones. En este sentido, la palabra gobernanza ha

ganado lugar en la nueva etapa posfordista. Se entiende por gobernanza “a la forma de coordinación de las relaciones sociales interdependientes, desde las simples hasta las más complejas divisiones del trabajo” (Jessop 2008: 60).

En la actual fase de globalización de la economía, la escala nacional se ha relativizado por la acción del capitalismo global y, por lo tanto, tiende a una reestructuración de sus funciones y a la reconfiguración de su forma, en la cual interviene una multiplicidad de escalas (y de actores) en la producción de la espacialidad del Estado. En esta nueva morfología del Estado adquiere importancia la gobernanza, como una nueva forma de articulación entre los actores de la sociedad civil, económico-productivos, privados y estatales.

En síntesis, la nueva reestructuración del sistema económico productivo conocida como posfordismo tiene una correspondencia con la forma que asume el Estado, en el régimen mencionado por Jessop (2008) y da lugar a una nueva presencia del Estado y a nuevas formas de articulación de actores a nivel sub-nacional en vínculo con el desarrollo regional. Así, frente a las nuevas transformaciones productivas se establecen nuevas demandas respecto a las políticas de empleo involucradas al campo económico y se plantea el requisito de una mayor flexibilización de la mano de obra, aspecto que conlleva a una manera específica de concebir y poner en práctica la política de empleo en respuesta a las demandas económico-productivas locales.

## 2. Acerca del caso de estudio

En base a los aspectos precedentes realizaremos en esta sección algunas consideraciones metodológicas. El estudio de caso se circunscribe a la región de la maquinaria agrícola del suroeste de la provincia de Santa Fe, conformada por los municipios de Armstrong, Las Parejas y Las Rosas. Aunque esta delimitación corresponde a una política industrial de cluster, ella abarca mucho más que las localidades mencionadas. El presente análisis focaliza el estudio en dichas localidades teniendo en cuenta la importancia que estas han adquirido en el último tiempo en diferentes documentos oficiales<sup>7</sup>.

Debido a que en el abordaje metodológico desde la perspectiva de la investigación en Ciencias Sociales -y en Geografía en particular- adquiere importancia la espacialidad, es necesario precisar que la concepción de espacio geográfico adoptada proviene de la

---

<sup>7</sup> Véase Fernández, et. al, 2010

caracterización realizada por el geógrafo Ángel Serpa cuando considera que:

el espacio en cuanto concepto y especificidad de la Geografía es al mismo tiempo producto y proceso histórico, un mosaico de relaciones, formas, funciones y sentidos. Es también, el más interdisciplinar de los objetos concretos, el resultado de las acciones de los hombres sobre el propio espacio. Como la sociedad está siempre especializándose, ella busca ensamblarse en paisajes, lugares y regiones. La espacialización es, por tanto, funcional, en un momento o un conjunto de momentos de inserción territorial de los procesos sociales (Serpa, 2006: 11).

Como se expresa de manera precisa, la espacialidad no puede ser entendida de manera exógena a los procesos históricos y sociales. Es necesario estudiar cómo estos procesos y dinámicas asumen nuevas formas en las regiones, de manera tal que en una región se pueden condensar las formas variadas de la producción social en sus diferentes aspectos: políticos, económicos, culturales, institucionales, por mencionar algunos.

Para el caso de estudio presentaremos algunos aspectos descriptivos del cluster, destacando que según Zusman (2014) en los estudios actuales de Geografía, la descripción asume un nuevo significado, alejándose de las tradiciones de la antigua geografía regional<sup>8</sup> y presentándose como una trama, en la cual se da cuenta de elementos que constituyen aspectos que conducen a la explicación de las diferentes dinámicas y procesos, que permiten relacionar elementos del pasado y del presente. Seguidamente, analizaremos cómo las políticas de empleo se aplican en la región que es parte de un proceso de desarrollo regional más amplio, y exploraremos las relaciones de las políticas de cluster que configuran una espacialidad en función de las vinculaciones que se establecen.

La información que se presenta en este artículo fue recogida en el trabajo de campo realizado en las localidades de Armstrong, Las Parejas y Las Rosas del Departamento Belgrano. Las fuentes de investigación primarias fueron entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes del sector público (personal técnico-administrativo, secretarios de los municipios locales, directores de establecimientos educativos) y privado (empresarios y directores de fundaciones y asociaciones vinculadas al sector de la maquinaria agrícola). También se accedió a fuentes documentales como formularios de presentación de pedido de

---

<sup>8</sup> Para ampliar el debate en la tradición de la geografía regional ver: Albet i Mas (1993 y 2001) y Haesbaert (2010) y para el caso argentino Benedetti (2009).

subsidios y registros de los cursos que fueron provistos por las personas entrevistadas entre 2007 y 2010.

### 3. Construyendo regiones: el Cluster Empresarial CIDETER de la Maquinaria Agrícola (CECMA)

En el contexto argentino, luego de la crisis del año 2001, especialmente a partir del año 2003, fueron impulsadas en el sector industrial políticas dirigidas a los sectores conformados por las PyMES, a través de programas que se encuentran enmarcados bajo los conceptos del nuevo regionalismo (Fernández y Vigil, 2006). Estas nuevas políticas fueron fomentadas por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo quienes tuvieron un rol importante en su difusión a través de los policymakers y del financiamiento de las políticas industriales.

El sector de la maquinaria agrícola tiene un crecimiento destacado en Argentina a partir del año 2002. Tradicionalmente este sector está relacionado con la producción agrícola de la región pampeana (Langard, 2011; Lavarello, 2012). Es sustancial destacar que si bien su crecimiento es significativo, no dejan de ocupar un lugar preponderante las empresas transnacionales que son líderes en la producción y ventas de maquinarias agrícolas<sup>9</sup> (sobre este tema específico véase Vigil, 2013).

Los programas con base en el nuevo regionalismo se convierten en una herramienta de financiamiento para sectores productivos de la Argentina postcrisis (Narodowsky, 2007b; Fernández, et al., 2008 y Vigil, 2013) y en el caso de la maquinaria agrícola el CECMA se financia desde el año 2006 en las localidades estudiadas. Si bien los distritos que lo conforman cuentan con tradición en la producción de maquinaria agrícola y autopartes, la localidad de Las Parejas es una de las pioneras (Pérez Montalvo y Nievas, 1990) y constituye el centro de focalización de las políticas públicas de aglomeraciones productivas tipo cluster (CECMA, 2006; Naclerio, 2010 y Crespi y Fernández-Arias, 2014). En este ámbito, financiados por organismos internacionales a nivel nacional, se conforman el Proyecto de Aglomerados Productivos (PI-TEC) de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (financiado a través del Fondo para la investigación Científica y Tecnológica (FONCYT) y el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) y el Programa de Sistema Productivos Locales (SPL) de la Secretaría de

---

<sup>9</sup>Sobre este tema específico véase Vigil, 2013

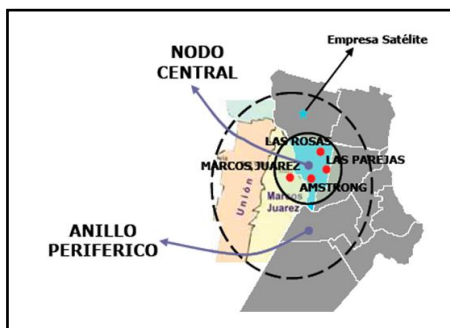
la PyME y Desarrollo Regional dependiente del Ministerio de Industria de la Nación.

Por otro lado, desde la instancia regional se conforma la Fundación CIDETER como unidad de vinculación tecnológica, encargada de apoyar el desarrollo de las PYMES de la región con la finalidad de elevar los niveles de calidad, competitividad y rentabilidad. En este sentido, se configura una fuerte vinculación entre el ámbito público y privado, es decir, instituciones estatales en relación con las empresas e instituciones del sector privado entendiendo la misión en su carácter de gobernanza regional (Vigil y Fernández, 2012).

Como se documenta en el Ministerio de Economía, CIDETER fue foco de aplicación de las políticas de cluster, coordinando el proyecto de política nuevo-regionalista:

En 1998 nació en Las Parejas la Fundación CIDETER (Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Regional), cuyo objetivo es la reconversión de PyMEs del sector de fabricantes de máquinas agrícolas y agropartes a través de una gestión pública-privada. En 2006, dicha Fundación es designada como Unidad Coordinadora del Clúster Empresarial Cideter de la Maquinaria Agrícola (CECMA), en el cual funcionan una cantidad importante de proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (MECON, 2011: 7).

Figura 1: CECMA y área de influencia



Fuente: CECMA, 2006

La espacialización de la función de CIDETER se delimitó, aunque no de forma muy precisa, en el documento del CECMA que establece la siguiente conformación del cluster:

[Un] nodo central compuesto por las Localidades de Las Parejas, Las Rosas y Armstrong, de la Provincia de Santa Fe y Marcos Juárez, de la Provincia de

Córdoba -que incluirían un 66% de las empresas del sector de la maquinaria agrícola argentina- [y un] anillo periférico, definido por un radio de 100 a 150 Km del nodo central -y se indica que- las empresas del sector que se localicen en el mismo serán consideradas "satélites del Nodo Central y tendrán acceso a los beneficios de promoción, en las mismas condiciones que las radicadas en el Nodo" (CECMA, 2006: 7-8).

De acuerdo con la regionalización, se indican en la figura 1 las localidades de la Región Central del nodo y las empresas satélites que se encuentran en el anillo periférico. En el acta fundacional, se mencionan los actores que conforman y participan del Cluster Empresarial CIDETER de la Maquinaria Agrícola: municipalidades de Armstrong, Las Rosas y Las Parejas de la Provincia de Santa Fe y de Marcos Juárez de la provincia de Córdoba; centros industriales de Armstrong, Las Parejas y Marcos Juárez; Instituto Nacional Tecnología Agropecuaria (Marcos Juárez); Instituto Nacional de Tecnología Industrial; Universidad Nacional del Litoral y Universidad Nacional de Rosario; Gobierno de la Provincia de Santa Fe y empresas asociadas a la Fundación CIDETER. Se encuentra incluida una mesa de articulación con representantes de sectores específicamente empresariales, de ciencia y tecnología y actores del Estado de diferentes escalas (CECMA, 2006).

Respecto a las instituciones que lo conforman, Seval et. al (2013) refieren al concepto de intermediación institucional regional para explicar el papel del conjunto de actores encargados de gestionar y aplicar la política pública:

... la institucionalidad regional es la encargada de aplicar los programas concretos, definiendo objetivos, plazos, estrategias y el ámbito espacial de aplicación de la política pública, y con ello su perfil de destinatario (...) en la intermediación institucional se habilita la apertura a redes de relaciones entre actores económicos, productivos e institucionales, públicos y privados, con diferente grado de influencia para articular intereses y fijar agendas (Seval et. al, 2013:80 y 82).

Desde esta perspectiva, la región se convierte en un importante nodo, donde un conjunto de instituciones que trabajan en forma cooperativa y en red tienen un proyecto en común para la concreción y crecimiento económico de la región del cluster. A su vez, la gobernanza empresarial (Vigil y Fernández, 2012) configura uno de los aspectos más importantes para la gestión de las empresas y su inserción territorial.

#### 4. Las políticas de empleo y sus (des)vinculaciones con la política cluster

Para el estudio de las políticas de empleo utilizamos las siguientes categorías que operan como indicadores analíticos en la descripción y reconstrucción de la trama operativa de las políticas en la región: alternativa, complementariedad, subordinación y fragmentación.

Entendemos por alternativa el hecho que las políticas pueden generar espacios separados de la lógica económica de las empresas del sector. En este sentido, las políticas fortalecen a los sujetos y brindan las posibilidades de generar otros espacios en transición de la economía dominante con nuevas lógicas de funcionamiento.

La complementariedad está basada en la lógica de la articulación de las políticas de nivel regional con otras políticas, en este caso con aquellas vinculadas a las industriales. La complementariedad reconoce el conflicto que puede presentarse en la búsqueda de una articulación entre los diferentes actores, pero a su vez intenta superar las diferencias (Coraggio, 2007).

En cuanto a la subordinación se entiende que las políticas, en este caso las de empleo, se supeditan a los fines de las empresas capitalistas acompañando a los procesos de producción del capital privado de las elites locales (Coraggio, 2007).

Por último, la fragmentación se presenta cuando las políticas no son articuladas en los espacios regionales, tampoco se presentan como una alternativa y generan conflictos y son una respuesta espasmódica a la cuestión social del territorio (Fernández y Cardozo, 2012).

En este apartado se describen las políticas de empleo relacionadas específicamente con tres programas: Red de Servicios de Empleo: Oficinas de Empleo, Plan Integral de Empleo: Más y Mejor Trabajo y Programa Sectorial de Formación para el Trabajo (Protocolo 12). Los mismos han sido implementados durante los años 2007 a 2010 en el caso de estudio. Se consideran los alcances de cada programa y las apreciaciones sobre su funcionamiento expresadas por un conjunto de entrevistados.

##### *Red de Servicios y Empleos: "Oficinas de Empleo" (OE)*

La implementación de Servicios Públicos de Empleo es el resultado del Convenio 88 de la OIT, la Ley de Empleo y la Resolución de la Secretaría de Empleo N° 316 de 2005. En este marco, fue creada la Red Nacional de Oficinas de Empleo (Res. 176/05 MTEySS) a la que se asignó como función la coordinación de la gestión operativa de los servicios de empleo para garantizar la ejecución en todo el territorio

nacional de las políticas del sector. La resolución definió estas oficinas como “entidades que funcionan institucionalmente en el ámbito municipal pero que tienen una dependencia técnica de la Unidad de Servicios de Empleo (USE) del Ministerio, que las provee de equipamiento, personal y una base informática para trabajar on line”. Las OE son las encargadas de coordinar un abanico de políticas activas de empleo provenientes del MTEySS y constituyen una herramienta utilizada para abordar ciertas problemáticas de empleo que por su especificidad requieren de un acompañamiento y de una intervención, en algunos casos, más personalizada para la inserción de las personas en el mercado de trabajo a nivel local (Casalis, 2013). Forman parte del programa de Cooperación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), financiado por el gobierno italiano, a través de la Institución Lavoro (agencia técnica del Ministerio de Trabajo de Italia) que se institucionalizó a través de un acuerdo firmado por el MTEySS en el año 2004 con la finalidad de enfrentar la crisis social que sufrió el país a finales de 2001. Las OE, a través de un enfoque territorial, son encargadas de concertar la participación activa de los actores locales, tanto públicos como privados, para impulsar e implementar estrategias de desarrollo económico local (Neffa, et al., 2011).

Los destinatarios y potenciales usuarios de las OE son personas con problemas de empleo y empleadores de cualquier rama de actividad o tamaño. Entre los primeros se encuentran los desocupados, subocupados, beneficiarios de programas, y personas que desean cambiar de empleo mientras que los empleadores pueden ser grandes empresas, pymes, casas particulares, Estados municipal o provincial, cooperativas, empleo rural y microemprendedores.

Entre las principales funciones que deben realizar estas oficinas se destaca la intermediación laboral a nivel local, la capacitación para el empleo y el autoempleo de los trabajadores desocupados y ocupados y el otorgamiento de servicios y asesoramiento a los empleadores para la contratación de los trabajadores. Una vez que las OE se encuentran en el municipio, deben gestionar todos los programas del MTEySS que se encuentran disponibles. Para su consecución, las oficinas tienen que contar con personal especializado (previa formación de cursos brindados por el MTEySS) y la infraestructura correspondiente (PC, internet, teléfono y oficina propia).

La creación institucional de las OE establece las condiciones para que las instancias locales, a través de una política nacional, puedan realizar la intermediación laboral atendiendo las necesidades del sector productivo local y las personas desocupadas, procurando mejorar las



calificaciones y formación profesional de los destinatarios de las políticas sociales.

El 7 de noviembre de 2007 se inauguraron las OE en las localidades de Armstrong, Las Parejas y Las Rosas. El personal designado por cada municipio para el funcionamiento de las mismas fue previamente capacitado a través de cursos virtuales y luego presenciales (en Buenos Aires). Dichos cursos estuvieron orientados al manejo de las oficinas a través del MTEySS.

En cuanto a su funcionamiento, dos de ellas se encuentran en la órbita de las Secretarías de Producción de los municipios de Armstrong y Las Rosas. El personal es parte de la secretaría y no se limita a realizar tareas exclusivas de la OE sino que comparte las tareas cotidianas en las dos áreas. Si bien, se puede desarrollar un trabajo en conjunto, la OE exige contemplar parte del tiempo de trabajo en las lecturas de todos los programas existentes del MTEySS para generar proyectos de capacitación en la región de acuerdo a las necesidades. En el caso de Las Parejas, la OE se encuentra en un espacio físico separado del municipio, en una dependencia que trabaja de manera más o menos autónoma con personal destinado exclusivamente a las funciones que requiere la oficina.

En Las Parejas, a diferencia de Armstrong y Las Rosas, cabe destacar que el personal responsable de la OE posee estudios terciarios completos con especialización en Recursos Humanos (capacitados en la Universidad Nacional de Rosario). En virtud de esta calificación, el personal evidenció un mayor dinamismo y solvencia a la hora de resolver situaciones requeridas en el manejo de la oficina. Sin embargo, se presentan dificultades en cuanto a la infraestructura edilicia donde se emplaza la OE. De acuerdo a la información recogida en entrevistas se requiere contar con los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento, como por ejemplo red telefónica, impresoras y elementos de oficina de uso cotidiano. La falta de provisión de algunos de estos recursos hace que se dificulte el funcionamiento cotidiano.

En Armstrong y Las Rosas, el compartir el espacio físico con otras dependencias del municipio, genera ciertos inconvenientes en la atención al público. Los responsables de la OE muchas veces no se encuentran disponibles para realizar las tareas requeridas por la oficina ya que sus servicios son demandados por otras dependencias y para otras actividades. Asimismo, las OE deben o deberían conocer los diferentes planes que se desarrollan en el MTEySS para convertirse en instancias de generación (manejo administrativo) e implementación de programas que requieren un tiempo de lectura y estudio para poder

presentarlos a la gestión y también cotejar con el sistema profiling con los que cuentan dichas oficinas.

La gestión de las OE se alcanza cuando se detecta un programa factible de desarrollar en las localidades y este se eleva a la instancia nacional para su consideración. Una vez que los programas o capacitaciones se aprueban y se ponen en funcionamiento se intenta aumentar la empleabilidad de las personas a partir de la capacitación. Esta es una manera de ocupar el tiempo de los sujetos desempleados mientras continúan en la espera de un trabajo. En este sentido, las OE, intermedian con las instituciones de la región para la realización de los cursos:

Lo que estamos haciendo es relevar la demanda de capacitación de las personas registradas en nuestra base de datos y armar un programa específico. Así, hemos hecho capacitaciones desde el área no formal del Ministerio de Trabajo del gobierno provincial. Por ejemplo, del 2005 al 2007, cuando capacitamos soldadores, se incluían tres aspectos: las empresas colaboraban con los insumos, la Escuela Técnica con los recursos humanos y tecnológicos y el municipio con el pago a los docentes. También se realizan otros cursos vinculados al área de cultura en los cuales nosotros también estamos vinculados. Ahora lo que nosotros queremos es bajar alguna capacitación desde el MTEySS, pero ver que se está demandando a nivel local, la gente que viene acá, y ver lo que quieren los empleadores” (Entrevista al responsable de la OE de Las Rosas, 2010).

[Para] Nosotros sería imposible hacer las capacitaciones desde la OE, nosotros hacemos todas las gestiones con las herramientas que nos brindan y las delegamos al CIDETER, al Centro de Capacitación Laboral (CECLA) a la Escuela Técnica, a la Escuela de Enseñanza Media. Lo que era prácticas contables que también se dieron con orientación en informática se dieron en la Escuela de Enseñanza Media. En la Escuela Técnica se dieron todo lo que era metrología y ahora para mediados de año tenemos pensado dar otros cursos. También desde el CECLA tienen otros oficios que se enseñan aparte pero dependen del CECLA (entrevista al responsable de la OE de Las Parejas, 2010).

El curso se hizo con un convenio que se firmó entre la Municipalidad, la Escuela Técnica, el Centro Económico y algunas industrias que aportaron el material, no recuerdo el nombre de las empresas porque no estaba a cargo de esa actividad” (entrevista al responsable de la OE de Armstrong, 2010).

Como se desprende de las entrevistas, la intermediación laboral se lleva a cabo con otras instituciones y empresas del sector de la maquinaria agrícola. Dado que los objetivos de las OE se encuentran fuertemente asociados a las necesidades del sector manufacturero, -con el fin de apoyar el perfil productivo de las localidades-, los cursos se vincularon con la industria metalmeccánica: tornería, herrería, pintura,

además de un curso de computación y secretariado, entre otros. Desde esta perspectiva se puede caracterizar a la política de empleo como subordinada y complementaria a los fines e intereses de las empresas capitalistas del sector, con el acompañamiento e intermediación de las instituciones locales que fomentan los cursos. Un rasgo distintivo es que la intermediación laboral aumenta en momentos de mayor producción de las empresas, con la necesidad de obtener mano de obra capacitada, y disminuye en los momentos en que la producción es relativamente normal o en disminución (en este último caso, vinculada con problemas socio-económicos que afectan directamente al sector).

### *Plan Integral de Empleo: Más y Mejor Trabajo*

El Plan constituye una de las políticas de empleo creada por la Res. 256/03 del MTEySS para promover la inserción laboral de trabajadores desocupados. Tiende a favorecer a entramados productivos locales mediante los acuerdos sectoriales con empresas e instituciones de un mismo sector para la formación de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades de las actividades económicas productivas existentes en una localidad. Las condiciones básicas que el plan establece son la generación de las calificaciones requeridas por regiones y ramas de actividad, fortaleciendo el entramado productivo a nivel local; la ejecución de acciones orientadas hacia la inclusión social y laboral de los trabajadores, afectados por el desempleo y la precarización laboral mediante el desarrollo de sus capacidades y competencias para mejorar sus condiciones de empleabilidad y la promoción del Diálogo Social, como fundamento de la acción pública, a través de la integración de la Nación, las provincias, los municipios, las comunas y juntas de gobierno, junto a la participación de todos los actores (MTEySS, 2003).

El enfoque que adopta supone la articulación entre los distintos ámbitos de gestión de las políticas económicas, laborales y sociales, dirigidas a mejorar las condiciones de inserción laboral de los trabajadores y al fortalecimiento de la competitividad productiva. En el documento del MTEySS (2003:4) se señala como objetivos para lograr la articulación una contribución al sostenimiento y promoción del empleo genuino, fortaleciendo las unidades productivas como ejes del desarrollo local. Se menciona además su estímulo a la reinserción en el mercado de trabajo de los trabajadores desocupados beneficiarios de los programas de empleo; el impulso de la adaptabilidad del sector privado a los nuevos procesos productivos a través de la capacitación laboral, la formación permanente y la asistencia técnica; el apoyo al desarrollo de emprendimientos asociativos productivos de trabajadores

con el fin de mejorar su productividad y gestión económica y la contribución a la integración de las capacidades existentes de las instituciones y las empresas que interactúan en los niveles nacionales, provinciales y municipales, con el objeto de promover el fortalecimiento de sectores productivos locales en las nuevas fuentes de competitividad, que son el conocimiento y la innovación.

Para la consecución de dichos objetivos el Plan ofrece cuatro líneas de acción relacionadas entre sí: incentivos para la promoción de nuevos puestos de trabajo; incentivos para el sostenimiento del empleo; intermediación laboral; asistencia técnica y formación profesional (MTEySS, 2003). En el caso analizado intervienen en la gestión del plan el MTEySS, los ministerios provinciales y las OE municipales junto con una multiplicidad de instituciones locales (asociaciones civiles, empresas, cámaras empresariales, sindicatos, escuelas, etc.). Este conjunto de instituciones llevó adelante el programa para la cualificación de la fuerza de trabajo en las localidades de Las Parejas y Armstrong en el año 2007 y 2008.

En Las Parejas, el plan adquirió la denominación “Capacitación para jóvenes desocupados – Recalificación laboral para trabajadores de la industria de la maquinaria agrícola”. De acuerdo con su formulación, la capacitación se organizó sectorialmente con algunas de las empresas que conforman el *cluster* y con la intervención y articulación de diversas instituciones regionales que se encuentran en dicha localidad: la OE de las Parejas; la Secretaría de Producción y Municipalidad de Las Parejas; la Escuela Técnica N° 290; el Centro de Capacitación Laboral (CECLA), el Centro Industrial de Las Parejas; la Casa de la Cultura y la Unión Obrera Metalúrgica (UOM).

Durante los dos años se llevaron a cabo diferentes cursos formativos en conjunto con las instituciones mencionadas (Tabla 2). En cuanto a la información recabada en las entrevistas, los cursos de operador de control numérico computarizado (CNC) y los cursos de diseño, fabricación e ingeniería asistidos por computadora (CAD, CAM y CAE) estaban destinados al personal que se encontraba trabajando en las empresas como uno de los objetivos del plan de recalificar la mano de obra de las empresas que participan en el mismo. Las personas que se inscribieron eran empleados de las (grandes) empresas de Las Parejas y los cursos fueron promocionados y coorganizados por el Centro Industrial de Las Parejas y la (UOM) con la finalidad de contribuir al fortalecimiento del sistema local de producción industrial.

En Armstrong, el desarrollo del Plan presentó diferencias con el caso anterior ya que si bien fue destinado al personal de las empresas

manufactureras, también se abrió la inscripción a la comunidad local y se diseñó un curso dirigido especialmente a mujeres. En este sentido, se presentaron mayores posibilidades en la incorporación de sujetos que se encontraban en la búsqueda de trabajo y la orientación del plan se focalizó en ocupados y desocupados de la localidad.

Las instituciones intervinientes fueron la OE de Armstrong; la Secretaría de Producción de la Municipalidad de Armstrong; la Secretaría de Acción Social de la Municipalidad de Armstrong; el Centro Comercial, Industrial y Comercial de Armstrong y la Escuela Técnica Juan Carlos Beltrán N° 291.

En esta localidad, sólo se realizaron dos cursos relacionados con el sector de la maquinaria agrícola: curso de interpretación de planos y de soldadura. El primero destinado al personal de las empresas y el segundo para desocupados que no estaban especializados en dicha actividad.

En el año 2008 y con la participación de la Secretaría de Acción Social se realizó el primer curso destinado a mujeres. Se trató de un curso de puericultura para formar “Cuidadoras Domiciliarias” especializadas en cuidados de niños y ancianos y destinado a mujeres desocupadas y de bajo recursos, según los objetivos planteados por esa secretaría.

En ambas localidades, Las Parejas y Las Rosas, se desarrollaron los cursos en tiempo y forma programándose de acuerdo al calendario organizativo de cada institución, lo que supuso una importante tarea de coordinación interinstitucional. La concurrencia difirió de una localidad a otra debido a la oferta y cantidad de cursos. Sin embargo, el problema recurrente que se mencionó en las entrevistas fue el pago a los docentes, que se demoró e incluso predispuso a los profesionales de manera negativa para el dictado de futuras actividades de formación.

Con respecto a la intermediación laboral de la OE que era parte de la organización de los cursos, por un lado, en el caso de Las Parejas se realizó de manera inmediata, teniendo en cuenta que la mayoría eran empleados de las industrias y los que no estaban empleados se incorporaron a las empresas debido que se necesitaban soldadores con premura. Por otro lado, en el caso de Armstrong, no obtuvieron el resultado que esperaban, muchas de las empresas capacitaron a su personal en el curso de interpretación de planos y los desocupados que asistieron al curso de soldadores no fueron absorbidos por las industrias que ya contaban con los puestos ocupados.

En cuanto al curso destinado a las mujeres, se realizó sin hacer un previo estudio o consulta en otras áreas del municipio. Las mujeres que

realizaron el curso no todas obtuvieron trabajo debido a que no existía una demanda para el cuidado de niños y de ancianos, lo cual además de saturar una plaza frustró la inserción laboral de las capacitadas quienes quedaron inscriptas en las OE a la espera de obtener un trabajo.

A partir de estos resultados se destaca que este tipo de políticas en el caso de Las Parejas se subordina y complementa con las configuraciones industriales de la región, fortaleciendo su perfil productivo. Se subordina a las lógicas existentes de las empresas que participan en la convocatoria y que además capacitan a su personal en sus mismas instalaciones. La complementariedad se encuentra ligada a la subordinación, como mencionamos debido a los intereses del entramado de actores públicos y privados que acuerdan para la implementación del Plan. Por el otro lado, en el caso de Armstrong y de Las Parejas, los cursos ligados a la industria manufacturera de maquinaria agrícola se subordinan y se pliegan a las empresas de mayor envergadura que son las que participan en la ejecución de la política. En cambio, el curso de puericultura expresa una fragmentación, debido a que el diseño del mismo es una respuesta a la cuestión social, especialmente mujeres que se encuentran desocupadas, aunque se procede sin tener un diagnóstico a nivel municipal de las necesidades laborales que se pueden demandar para encarar a partir de ellas una capacitación con una salida laboral rápida.

#### *Programa Sectorial de Formación para el Trabajo: Protocolo 12*

El MTEySS financia proyectos de formación profesional formulados para dar respuesta a las demandas laborales en un contexto productivo regional y en relación a las posibilidades de las personas destinatarias. El programa sectorial, al igual que el anterior, diseña y coordina las políticas a nivel local con las diferentes instituciones que radicadas en una región. Sus objetivos consisten en mejorar la empleabilidad de las personas, aprovechando las oportunidades del contexto productivo con capacidades efectivas y de calidad y con la finalidad de crear vínculos entre las instituciones de formación con las OE y/o áreas de los municipios y comunas y los actores del ámbito local, permitiendo generar condiciones de permanencia y sostenibilidad y contribuyendo a la formación a lo largo de la vida de quienes trabajan o buscan trabajo.

La presentación de proyectos puede estar a cargo de las instituciones de formación profesional públicas (Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, en especial aquellas precalificadas o con planes de mejora del MTEySS, y escuelas municipales de capacitación laboral) y privadas (Centros de formación profesional

dependientes de sindicatos, de gestión privada, ONG, cooperativas, etc.).

El programa está destinado a trabajadores ocupados y desocupados ofreciendo orientación y capacitación en actividades laborales en un sector productivo local específico. Financia cursos destinados a la recualificación laboral o entrenamiento en nuevas actividades de acuerdo a lo demandado por el sector productivo. Se propone ampliar oportunidades de acceso y permanencia de trabajadores con certificación de estudios formales. Para aquellos que no cuenten con trabajo se realiza una capacitación de formación profesional, orientación profesional y apoyo a la búsqueda de empleo a través de las instituciones que conforman dicho programa en los territorios donde se desarrolle.

El programa Protocolo 12 sólo se aplicó en la localidad de Armstrong en los años 2009 y 2010 y contó con la participación de las instituciones de la región, entre las cuales se articularon la Oficina de Empleo de Armstrong, la Secretaría de Producción de la Municipalidad de Armstrong, el Centro Comercial, Industrial y Rural de Armstrong, la Escuela Técnica Juan Carlos Beltrán N° 291, el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe y el Consejo de Capacitación y Formación Profesional de Rosario y su Región (CCFP-R). Se orientó al sector productivo y desde su formulación estuvo focalizado en los obreros y empleados administrativos de las empresas que constituyen el cluster, como también en un conjunto de sujetos desocupados. En el formulario de presentación se especifican como destinatarios: los jóvenes varones o mujeres desempleados con educación primaria completa; los desempleados adultos interesados en su reinserción laboral y los peones de la industria metalúrgica en actividad interesados en adquirir nuevas competencias para mejorar sus perfiles ocupacionales y aspirar a mejores puestos de trabajo.

Los cursos organizados se destinaron a la capacitación de la mano de obra para la industria metalmeccánica, teniendo en cuenta que los mismos eran parte de las necesidades demandadas por el sector, específicamente por la necesidad de ciertas empresas que participaron en el desarrollo de los mismos. Los cursos dictados en los dos años se indican en la Tabla 2. En dichos cursos participaron tres empresas de importancia de la localidad: Crucianelli S.A., Industrias ERCA S.A y Oleohidráulica El Torito S.R.L. Como parte de la formación de recursos humanos dichas empresas prestaron sus instalaciones y las herramientas de trabajo para que los trabajadores realizaran las prácticas de los cursos. Es decir, los participantes tomaban las clases

teóricas en la Escuela Técnica Juan Carlos Beltrán N° 291 y luego realizaban la parte empírica en las empresas.

De acuerdo con las opiniones recogidas a través de entrevistas, las dificultades que se presentaron en los cursos se vinculan a las características de los participantes, específicamente a la formación o trayectoria educativa propia de los asistentes. Los cursos fueron destinados a sujetos con instrucción escolar primaria completa, como requisito de inscripción, sin embargo, en la puesta en marcha de la capacitación, muchos de los asistentes inscriptos en la OE de la localidad no contaban con la formación requerida y esta carencia se apreció particularmente en el curso ligado al manejo computacional. Esa desventaja dificultó la participación de muchos de los sujetos que se mostraron interesados en el curso y que al comenzar las primeras clases abandonaron rápidamente.

De esta manera, las empresas que se encontraban participando de las capacitaciones se encargaron de seleccionar parte de su personal, especialmente a los trabajadores vinculados con el manejo computacional, de automatización y control de tecnología para favorecer su asistencia a los programas de formación. Las empresas se vieron beneficiadas en cuanto a la incorporación y adaptación nuevas tecnologías en sus procesos productivos a partir de la capacitación de sus empleados.

En la información documental de los cursos propuestos, a partir de las listas de asistencia y cumplimiento de las normas de aprobación, muchos de los trabajadores inscriptos no realizaron o no finalizaron las instancias evaluativas teórico-prácticas. En el curso de pintura de superficies metálicas de maquinarias agrícolas y autopartes, de los 38 inscriptos el 76% concluyó la capacitación, mientras que en el curso de control numérico computarizado, de 56 inscriptos finalizó el 71%. En el curso de centro de mecanizados e interpretación de planos y dibujos asistidos, sólo el 36% de los 49 alumnos inscriptos realizó el curso completo.

Este programa fue complementario de las lógicas empresariales de las empresas que conforman el cluster, beneficiando especialmente a aquellas que participan de las políticas de empleo conjuntamente con las instituciones de la región.



Tabla II Caracterización de los programas analizados

Tipo	Red de Servicios de Empleo: Oficinas de Empleo	Plan Integral de Empleo: Más y Mejor Trabajo	Programa sectorial de formación para el trabajo: Protocolo 12
Objetivos principales	<p>Mejorar la empleabilidad de las personas mediante la formación a través de la realización de cursos.</p> <p>Intermediación y colocación laboral para cubrir vacantes en empresas u otras organizaciones que requieran personal.</p>	<p>Impulsar la adaptabilidad del sector privado a los nuevos procesos productivos mediante capacitación laboral, formación permanente y asistencia técnica</p> <p>Apoyar el desarrollo de emprendimientos asociativos productivos de trabajadores con el fin de mejorar su productividad y gestión económica.</p> <p>Integrar las instituciones y las empresas que interactúan en los niveles nacional, provincial y municipal, a fin de fortalecer los sectores productivos locales.</p>	<p>Mejorar la empleabilidad, aprovechando las oportunidades del contexto productivo favoreciendo el desarrollo de capacidades efectivas y de calidad.</p> <p>Crear vínculos entre las instituciones de formación y las Oficinas de Empleo y/o áreas de los municipios y comunas y los actores del ámbito local, permitiendo generar condiciones de permanencia sostenibilidad que contribuyan a la formación a lo largo de la vida de quienes trabajan o buscan trabajo.</p>
Resp. primarios	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, (MTEySS), Municipalidades.	MTEySS, MTEySS Santa Fe, Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe (MESF), Municipios, Empresas.	MTEySS, MTEySS Santa Fe, (MESF), Municipios, Empresas.
Experiencias	Armstrong, Las Parejas y Las Rosas: capacitaciones para sujetos que se insertan en las empresas del cluster	<p>Armstrong: curso de interpretación de planos, curso de soldadura</p> <p>Las Parejas: interpretación de planos; operador soldador; operador de Control numérico computarizado (CNC); Computer Aided Designe (CAD) – Computer Aided Manufacturing (CAM) y Design Computer Aided (CAE); gestión de calidad; seguridad del trabajo</p>	<p>Armstrong: curso de interpretación de planos, curso de soldadura, curso de puericultura</p> <p>Las Parejas: interpretación de planos; operador soldador; operador de CNC; CAD, CAM, CAE; gestión de calidad; seguridad del trabajo</p>

Responsables en la región	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS) Municipalidades; empresas; instituciones educativas de la región.	Armstrong: MTEySS, MTEySS Santa Fe, (MESF), Secretaria de la Producción, Municipio de Armstrong – OE - Empresas  Las Parejas: MTEySS, MTEySS Santa Fe, (MESF), Municipio de las Parejas, OE Las Parejas- CECLA-CIDETER- Empresas, Escuela Técnica N°290	Armstrong: MTEySS, MTEySS Santa Fe, (MESF), Escuela Técnica N° 291, Centro Industrial y Rural de Armstrong, Municipio de Armstrong , Empresas, Consejo de Capacitación y Formación Profesional de Rosario  Las Parejas: MTEySS, (MESF), Municipio de las Parejas, OE Las Parejas, CECLA-CIDETER, Empresas, Escuela Técnica N°290
Funcionalidad	Subordinación y complementación	Armstrong: subordinación y fragmentación  Las Parejas: subordinación y complementación	Armstrong: complementación  Las Parejas: complementación

Fuente: elaboración propia

Si bien el programa tuvo como destinatarios directos a los operarios de las industrias, incorporó también a sujetos que requerían la capacitación para poder acceder a un puesto laboral. Sin embargo aunque el programa pudo implementarse, se registraron limitaciones para alcanzar a la población a la cual estaba dirigido, las que fueron manifiestas en los índices de abandono y reducida terminalidad. A modo de resumen, en la Tabla 2, se presentan las principales características de los programas analizados.

### Consideraciones finales

Los programas derivados de las políticas de empleo en las localidades de Armstrong, Las Parejas y Las Rosas, desarrollados en el período 2007-2010, cumplieron un rol estratégico en la articulación con el sector privado, especialmente con las industrias y las instituciones de apoyo al sector de la maquinaria agrícola. En este caso particular, las políticas de empleo acompañaron la conformación y consolidación de un perfil productivo de la región de acuerdo con el objetivo planteado en el diseño de las mismas. De esta manera, se fomentó la política *cluster*, a partir de la cualificación de la mano de obra, con una clara articulación de actores institucionales a diversas escalas quienes obtuvieron al vincularse el financiamiento de programas de capacitación laboral -elaborados por el MTEySS- en función de las necesidades locales.

La complementariedad y subordinación de las políticas de empleo con la política industrial se pueden apreciar en la implementación de los programas, basados en los intereses de los capitales privados en cultivar a la mano de obra para su posterior inserción, o en el perfeccionamiento de los trabajadores en las filas de las (grandes) empresas que conforman el *cluster* en las localidades. No obstante se debe destacar que algunos cursos fueron fragmentados, y al responder a las situaciones contextuales sin tener en cuenta cuáles eran las verdaderas necesidades laborales terminaron fracasando en el período considerado.

De este modo, y a partir de lo expuesto, un nuevo paisaje de la Geografía del Trabajo se encuentra en construcción, recreándose constantemente, a partir de una espacialidad conformada por diversas políticas de diferentes escalas (nacional, provincial y local) que se relacionan para la configuración de nuevas trayectorias laborales, coadyuvando a fortalecer un entramado productivo regional. La configuración de esta espacialidad también responde a cambios estructurales emergentes, que como mencionamos, se explican por el paso de un régimen fordista al postfordista, donde se generan nuevas sinergias en la relación con el capital y el Estado, y se adecua su morfología para acompañar a las demandas del mercado y posicionar a las regiones como actores importante en el desarrollo de las economías. En el estudio de caso, se trató de esclarecer el alcance de las políticas de empleo diseñadas por la escala nacional y reformuladas por la escala local para atender a las demandas vinculadas con el sector industrial.

### Bibliografía

Albet I Mas, A. (1993) La nueva geografía regional o la construcción social de la región. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense* 1, 11-30.

Albet I Mas, A. (2001). ¿Regiones singulares y regiones sin lugares?: reconsiderando el estudio de lo regional y lo local en el contexto de la geografía postmoderna. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* 32, 35-52.

Amin, A. (1994). *Post-Fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell.

Baumann, Z. (2002). *Modernidad líquida*. México: Fondo de la Cultura Económica.

- Benedetti, A. (2009). Los usos de la categoría región en el pensamiento geográfico argentino. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias sociales* XIII, 286. Recuperado de: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-286.htm>.
- Bowles, S., Edwards, R. (1990). *Introducción a la economía: competencia, autoritarismo y cambio en las economías capitalistas*. Madrid: Alianza Editorial.
- Casalis, A. (2013). Análisis del Programa Oficinas de Empleo Municipal. Una mirada sobre la contribución a la inserción laboral y a la gestión local de las políticas de empleo en Argentina (2005-2010), a partir de tres casos. *Revista DAAPGE* 13, 21, 6-20.
- Cardozo, L. G. (2015). Políticas socio-productivas en la Argentina post-crisis: ¿Las políticas de Economía Social como articuladoras a escala regional? *Revista Cardinalis* 4,1, 14-39.
- Coraggio, J. L. (2007). *Economía social, acción pública y política. (Hay vida después del neoliberalismo)*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- Danani, C., Hintze, S. (2011). Protección y seguridad social para distintas categorías de trabajadores: definiciones conceptuales, propuestas de abordaje e intento de interpretación. En C. Danani, S. Hintze (coords). *Protecciones y desprotecciones: la seguridad social en la Argentina 1990-2010*. Los Polvorines: Editorial UNGS.
- Fernández, V. R., Cardozo, L. G. (2012). Nueva estatidad bajo la re-emergencia regional. La reelaboración del proyecto neoliberal y sus alternativas en la periferia. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (RBEUR)* 14, 2, 11-33.
- Fernández, V. R.; Güemes, M., Magnin, J. (2007). Buscando “los puentes perdidos” del nuevo regionalismo. Dinámicas productivas y calidad socioeconómica territorial. *Cuadernos del Cendes* 64, 63-93.
- Fernández, V. R., Vigil, J. (2006). Repensando el Nuevo Regionalismo en América Latina. Desde el aislacionismo intra-territorial hacia una estrategia de desarrollo integradora. *Revista Economía y Desarrollo* 5, 9 - 67.
- Fernández, V. R. (dir); Vigil, J., Davies, C., Dundas, M., Güemes, M., Villalba, M. (2008). *Clusters y desarrollo regional en América Latina. Reconsideraciones teóricas y metodológicas a partir de la experiencia argentina*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.

Fernández, V. R., Amin, A., Vigil, J. (2008). Discutiendo El desarrollo regional: desde la emergencia y la institucionalización de la nueva ortodoxia hacia su reconsideración. En V. R. Fernández, A. Amin, J. Vigil (comp.) *Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.

Haesbaert, R. (2010). Región, regionalización y regionalidad: cuestiones contemporáneas. *Revista Antares, Letras y Humanidades* 3, 2-24.

Harvey, D. (2008). *La condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Hudson, R. (2009). Life on the edge: navigating the competitive tensions between the “social” and the “economy” in the social economy and in its relations to the mainstream. *Journal of the Economic Geography* 9, 493-510.

Jesooop, B. (1993). Towards a Schumpeterian Workfare State? Preliminary remarks on post-fordist political economy. *Studies in Political Economy* 40, 7-40.

Jesooop, B. (2008). *El futuro del Estado capitalista*. Madrid: Los libros de la Catarata.

Jesooop, B. (2009). El estado del capitalismo. Entrevista con Robert Jessop. Recuperado de: <http://www.ladinamo.org/ldnm/articulo.php?numero=30&id=787>

Jones, M. (2008). El surgimiento del Estado regional en la gobernanza económica: ¿“asociaciones para la prosperidad” o nuevas escalas del poder estatal?. En V. R. Fernández, A. Amin, J. Vigil (comp.) *Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana* (pp.183-218). Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.

Keating, M. (1997). The invention of regions: political restructuring and territorial government in Western Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy* 15, 4, 383 – 398.

Langard, F. (2011). La industria de maquinaria agrícola en Argentina frente a la estructura sectorial del mercado internacional. *Geograficando* 7, 167-185.

Lavarello, P. (2012). La recuperación de la producción industrial de

maquinaria agrícola. Estrategias empresariales y grado de integración nacional en la producción. *Revista Voces del Fenix* 12, 50-55.

Marti, A. (2012). Sopa de letrinhas: Alba, Alca, Mercosul, Unasul, Can... para onde va la integraçao Latinoamericana? En M. Arroyo y P. Zusman (coords) *Argentina y Brasil. Possibilidades e obstáculos no processo de integração territorial* (pp. 37-58) , San Pablo-Buenos Aires: Edición Humanitas.

Naclerio, A.. y Trucco, P. (2015). Construir el desarrollo con políticas públicas: asociatividad, tecnología e innovación productiva. El caso del Programa Sistemas Productivos Locales. *Revista DAAPGE* 15, 24, 33–65.

Narodowski, P. (2007a). *La Argentina pasiva. Desarrollo, subjetividad, instituciones, más allá de la modernidad. El desarrollo visto desde el margen de una periferia, de un país*. Buenos Aires: Editorial Prometeo.

Narodowski, P. (2007b). La escala local, desde la periferia. Análisis de la industria de maquinaria agrícola en Las Parejas (provincia de Santa Fe, Argentina) relacionada con su contexto, dentro de la economía Argentina. *Geograficando* 3, 67-88.

Neffa, J. (2008). Políticas de empleo y políticas sociales: ¿complementariedad o contradicción?" En A. Heras, D. Burin (eds) *Trabajo, Desarrollo y Diversidad: políticas y metodologías de desarrollo local con acento en la creación de empleo, trabajo e ingresos* (pp.205-221). Buenos Aires: Ediciones INCLUIR-CICCUS.

Neffa, J. (dir.) Brown, B., Batiztuzzi, A. (2011) Empleo, desempleo & políticas de empleo. Políticas públicas de empleo III, 2002-2010. *Documento CEIL PIETTE, CONICET, N° 7*.

Nogué I Font, J., Albet I Mas, A. (2007). Cartografía de los cambios sociales y culturales. En J. Romero (coord.) *Geografía Humana. Procesos, riesgos e incertidumbres en un mundo globalizado* (pp.173-220). Barcelona: Ariel.

Peck, J. (1998). Workfare: a geopolitical etymology. *Environment and Planning D: Society and Space* 16, 2, 133 - 161.

Peck, J. (2001). *Workfare States*. New York: Guilford.

Peck, J. Theodore, N. (2010). Mobilizing policies: models, methods and mutations. *Geoforum Journal* 41, 2, 169-174.

Montalvo, J., Nieves, A. (1990). *Un siglo de trabajo. 100 años de Las Parejas*. Las Parejas: Municipalidad de Las Parejas

Romero, J. (2007). En las puertas del siglo XXI. En J. Romero (coord.) *Geografía Humana. Procesos, riesgos e incertidumbres en un mundo globalizado* (pp. 11-26). Barcelona: Ariel.

Serpa, Â. (2006). O trabalho de campo em geografia: uma abordagem teórico-metodológica. *Boletim Paulista de Geografia*, N° 84, pp. 7-24.

Seval, M.; Vigil, J., Fernández, V. R. (2013). Institucionalidad regional en la Argentina reciente: el dilema de la política pública de desarrollo regional. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional* 1, 77-105.

Vigil, J. (2013). Gobernanza y Gubernamentalidad: El poder en la construcción de los espacios regionales. El caso argentino. *Desenvolvimento Regional em Debate* 3, 1, 52-78.

Vigil, J., Fernández, V. R. (2012). *Gobernanza y dinámicas productivas regionales. Una perspectiva crítica a partir de la experiencia argentina*. Santa Fe: Ediciones UNL.

Zusman, P. (2014). La descripción en geografía, un método, una trama. *Boletín de Estudios Geográficos* 102, 135-149.

Documentos:

CECMA (2006). Acta constitutiva de Asociación Ad Hoc C.E.C. M. A. N° 249. Fo. 866. Las Parejas: CECMA.

CECMA (2009). Cluster empresarial CIDETER de la Maquinaria Agrícola y agropartes Documento, Las Parejas: CECMA.

CIDETER (2012). Sector de fabricantes de Maquinaria Agrícola y autopartes. Informe Anual. Recuperado de: <http://cecma.com.ar/descargas/informes/INFORME%20ANUAL%202012.pdf>

Crespi, G. y Fernández-Arias E. (eds.) (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.

Ministerio de Economía (2011) *Complejo Maquinaria Agrícola*. Serie "Producción Regional por Complejos Productivos". Secretaría de Política Económica, Subsecretaría de Programación Económica,

---

Dirección Nacional de Programación Económica Regional: Dirección de Información y Análisis Regional, Dirección de Información y Análisis Sectorial.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe (2012). Programa de Formación para el trabajo. Documento. Santa Fe: Gobierno de Santa Fe.

MTEySS (2003). Más y Mejor Trabajo. Plan Integral para la promoción del empleo. Documento, Buenos Aires: MTEySS.

Naclerio, A. (2010). Sistemas productivos locales: políticas públicas y desarrollo económico. Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo.



## Entrevista con Philippe Bernoux - “La gente se apropia siempre de su trabajo”<sup>1</sup>

Philippe Bernoux es doctor en sociología y director de investigación honorario del *Conseil National de la Recherche Scientifique* (CNRS). Ha sido profesor titular de sociología de la organización en la escuela de ingeniería INSA de Lyon y en varias universidades francesas. Fue fundador y dirigió durante doce años el Grupo de Lyon de Sociología Industrial (GLYSI), primer equipo de investigación de sociología del trabajo de la región y predecesor del Centro Max Weber. Entre sus publicaciones más relevantes se encuentran *Un travail à soi* (1981, Edit. Privat), *Pour une théorie de l'appropriation du travail* (1982, Seuil), *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (1985, Seuil), *La sociologie des entreprises* (1995, Seuil) y la *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* (2004, Seuil).

En su última obra, *Mieux-être au travail: appropriation et reconnaissance*, Bernoux reflexiona sobre las bases del bienestar en el trabajo oponiéndose a la afirmación de que el trabajo equivale al sufrimiento, al mismo tiempo que insta a transformar su modo de organización. Sostiene que, más que el contenido del trabajo, el sector de actividad o la psicología individual, la manera en que se piensa la organización del trabajo es la que origina el malestar de los trabajadores.

Cynthia Srnec - Para comenzar quiero preguntarle ¿Qué fue lo que lo motivó a escribir *Mieux-être au travail*?

Philippe Bernoux - Esta última obra, publicada en 2015, fue inspirada por una investigación realizada hace cuarenta y cinco años sobre la cual he reflexionado durante mucho tiempo. La investigación me ha llevado a tomar conciencia, progresivamente, de que los conceptos de apropiación y de reconocimiento que desarrollé allí son centrales para comprender las actitudes de las personas.

Esto sucede debido a que lo más importante en un oficio es el reconocimiento. No me refiero al reconocimiento formal, en los libros, sino, por ejemplo al que se produce en la vida cotidiana. Se puede decir

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada por Cynthia Srnec, Lyon, febrero de 2016

que todo el mundo sabe, dentro de un grupo, qué personas son hábiles, cuáles son aquéllas en quienes se puede confiar también desde un punto de vista teórico. Al entrar en un grupo, a los tres días, uno se da cuenta de cuáles son las personas que trabajan bien y quiénes son las que no hacen nada. Y así, si no existe reconocimiento por parte de los otros y por parte de uno mismo con respecto a esas personas, el que trabaja bien se va a desmotivar, se derrumba y no hará nada más. Alrededor del tema del trabajo podríamos decir que se trata del dinero o de las condiciones de trabajo. Sí, se trata de eso, pero también se trata del reconocimiento y por ende de la apropiación. Por eso, lo que me llevó a reflexionar en este libro es una investigación que realicé mediante observación participante, a partir de la cual escribí en 1981 *Un travail à soi*, obra que con el tiempo me pareció insuficiente, inacabada. Entonces pensé “¿Por qué no retomar todo esto al final de mi carrera e intentar teorizarlo?” Y preguntarme si lo que yo vi hace 45 años es aún válido hoy. Pasaron 45 años, los camiones de la industria Béliet no se hacen más de la misma manera, la fabricación está automatizada, informatizada, etc. Es verdad, pero al mismo tiempo la apropiación y el reconocimiento continúan. ¿La apropiación en qué consiste? Consiste en que yo domino el medioambiente inmediato, el conjunto de cosas que constituyen mi trabajo. No son las grandes teorías, sino concretamente se trata de lo que uno hace. Lo que se debe hacer, a un nivel muy sencillo, supone que uno necesita dominar, manejar, su tarea. En el trabajo de hacer una tesis esto es evidente, la tesis es tu trabajo. Lo importante es el hecho de construir un universo alrededor del tema que se investiga y que le pertenece a uno y no a otro. No es la teoría de Durkheim, de Max Weber o de Parsons, o de las personas que te influenciaron, uno va a leerla y re-traducirla a su manera. Eso es la apropiación, tengo la necesidad de conocer ciertas teorías que me influyen, claramente, pero las utilizo a mi manera, las reformulo y las aplico en mi tema. Cuestiones tan simples como la forma de seleccionar la bibliografía, constituyen una tarea personal, nadie puede armarla para otro. Alguien que investiga el mismo tema utilizará una bibliografía completamente diferente. Eso es la apropiación, nadie lo puede hacer por ti. Entonces, haces bien tu trabajo si dominas las herramientas inmediatas, apropiadas para hacer bien tu actividad. Cuando empecé a realizar mi tesis, el investigador que dirigía el grupo de doctorandos era Alain Touraine. Nos reuníamos cada quince días y simplemente nos dio la consigna siguiente: “los seminarios los vamos a organizar de manera tal que en primer lugar ustedes exponen su proyecto de tesis y después lo discutimos”. Era

muy interesante la propuesta. Durante quince días pensábamos cómo íbamos a presentar nuestro proyecto delante de Alain Touraine, yo era muy joven. Y cada vez sucedía lo mismo, nos costaba presentar nuestro tema. Hacíamos nuestra pequeña tesis, previa al doctorado para demostrar que éramos capaces de realizar una investigación y desarrollar argumentos teóricos. Yo hice mi tesis sobre el movimiento patronal. A los cinco minutos de comenzar mi presentación Alain Touraine me interrumpió y me dijo “ya veo lo que es” e hizo comentarios extraordinarios sobre el tema del que yo hablaba. Me quedé atónito y anoté rápidamente lo que dijo. Cuando volví a casa y leí las notas que había tomado, me di cuenta de que había tomado a mi bebé y me lo había cambiado por otro. Me había desapropiado de mi tema. Yo había tratado el tema a mi manera y Touraine entró y lo trató a su manera, desde su punto de vista. En cambio, Jean-Daniel Reynaud, quien dirigió mi tesis de doctorado, con quien sigo aún en contacto, es alguien que escucha muy atentamente. Cuando le presenté mi tema de tesis él escuchaba, entraba en el universo de mi tesis, analizaba lo que decía, consideraba los buenos argumentos y me mostraba los menos desarrollados. Analizaba las referencias bibliográficas y me decía “sería mejor tomar este autor en lugar de éste otro”, pero lo hacía desde el interior de lo que uno expresaba, al interior de mi razonamiento. Hay cincuenta maneras de leer la investigación que yo hice, yo tengo la mía, Touraine tiene otra. Reynaud seguía la lógica que yo desarrollé y la analizaba desde esta lógica, seguía mi razonamiento por eso me decía “acá usted hace referencia a Parsons pero es mejor este otro autor dentro del marco de su tema”. La apropiación es la manera en la que uno domina su trabajo, su tema de trabajo. Para hacer esto hay que seguir la propia trayectoria y no introducir otra lógica de razonamiento. Entonces, si queremos comprender lo que hace la gente en el trabajo, no hay que partir de grandes consideraciones como el salario o las condiciones de trabajo, porque son cosas exteriores al trabajo concreto. Sin duda son aspectos muy importantes pero el salario no dice nada sobre la tarea que uno hace.

C.S- ¿Ha sido a partir de sus observaciones sobre el trabajo manual en los talleres industriales que usted pudo construir la noción de apropiación? ¿Y luego la aplicó al trabajo intelectual?

P.B- Sí, es así. Pero no es que yo la aplico, sino que yo observo cómo la gente trabaja y me doy cuenta de que trabajan apropiándose de su oficio. En mi libro tomo como ejemplo las actividades modernas y sofisticadas como el pilotaje de aviones en las cuales se presenta una

serie enorme de reglamentaciones y de procedimientos, por ejemplo cuando hay mal tiempo. Sin embargo, al final es el piloto quien decide. Él decide si va a esperar que la tormenta pase para intentar aterrizar después, por ejemplo. El piloto se apropia así de una decisión importante, que es crucial para el éxito del vuelo. En los centros atómicos, que también describo, todo está reglamentado y, al final, la gente también se las arregla a su manera. Porque no se puede hacer de otra forma. Cada uno se las ingenia a su propia manera (*chacun bricole à sa manière*). Por ejemplo, un supervisor de una central nuclear descubre que hay algo que no funciona como debería. Frente al detalle que observa, puede decir que “es algo pequeño y que no tiene ninguna importancia”, mientras que otros dirán “hay que actuar de inmediato”. ¿Quién tiene razón y quién se equivoca? No sabemos. Por ello, retomo el libro de Christian Morel, *Les décisions absurdes*<sup>2</sup> que para mí resultó esclarecedor y de gran inspiración. Es un libro magnífico en el que su autor demuestra que si las personas aplican el procedimiento terminan haciendo cosas absurdas. En las situaciones reales son los hombres concernidos por la tarea quienes toman las decisiones y no siguen forzosamente lo que indican los procedimientos. Se han producido gravísimos accidentes de avión porque los pilotos aplicaron el procedimiento previsto. Si hay un incidente, el procedimiento dice que hay que solucionarlo inmediatamente. Podemos tomar como ejemplo el caso en que los pilotos se concentraron tan concienzudamente en seguir el procedimiento para resolver un incidente fuera de lo normal que no se dieron cuenta de que se estaban quedando sin combustible y el avión se estrelló a tres kilómetros de la pista<sup>3</sup> ¿Por qué? Porque el procedimiento establecía que “si ustedes tienen un incidente, lo tienen que solucionar lo antes posible, no van a aterrizar si no están seguros de que el tren de aterrizaje ha descendido”. Los pilotos no estaban seguros, pero no podían confirmarlo, quizás había bajado, quizás no. Se focalizaron en ese problema y no verificaron el nivel del combustible y el avión se estrelló. Es increíble. Pero siguieron a la letra el procedimiento.

---

<sup>2</sup> Morel, Christian (2002) *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Ed. Gallimard.

<sup>3</sup> Refiere al accidente ocurrido en 1978 en EE.UU. cuando el vuelo 173 de *United Airlines* se estrelló en Portland, ocasionando la muerte de 10 personas e hiriendo gravemente 24 de las 189 personas a bordo.

C.S- ¿Por qué en este libro decidió realizar una comparación utilizando ejemplos que no provienen del sector industrial sobre el cual investigó anteriormente?

P.B- Debido a que la gente se apropia de su trabajo, en cualquier industria. Michèle Dupré, una colega del Centro Max Weber, trabaja sobre la industria química y dice que resulta preocupante que todo el tiempo sucedan pequeños accidentes. Hay que resolver este tema. Entonces ¿Por qué rescato mi experiencia de investigación? Porque la apropiación continúa siendo un elemento central para explicar el comportamiento en el trabajo, ya sea en la industria automotriz Béliet en 1970 como en una central atómica en 2016. Es la misma cosa. Lo que es interesante es que la apropiación funciona siempre y hay que admitir que quien está directamente concernido por la tarea es quien decide. Es muy importante mostrar que la apropiación es un hecho vigente. Para comprender hay que observar lo que hace la gente cuando trabaja, de dónde nace el interés de la corriente de pensamiento que considera al trabajo como una actividad. De manera concreta, es a partir del análisis de lo que hace la gente que uno puede comprender su comportamiento. Yo estoy convencido de que se pueden comprender las reacciones de la gente en el trabajo, pero sólo si antes discernimos cómo ellos trabajan y cómo se apropian del universo en el que están. De lo contrario, no vamos a comprender nada. Algunos dirán que hay que tomar en cuenta el salario, las condiciones de trabajo, el ambiente laboral, es cierto, pero esto no es suficiente. Esta idea la empecé a formular en los años 1970, mientras hacía la investigación en las fábricas automotrices y me acompañó todo este tiempo, inspirándome a seguir observando el trabajo y reflexionando. La tenía siempre presente en la cabeza y por ello decidí intentar una síntesis del tema en este libro.

C.S- Entonces, ¿usted diría que si se reconoce la apropiación del trabajo en cualquier sector de actividad, podríamos experimentar mayor bienestar en nuestras ocupaciones y también reducir los accidentes de trabajo?

P.B- Sí, absolutamente. ¿A qué se deben los accidentes? ¿Se deben a la negligencia? Quizás, pero se deben también al hecho de que en su dominio la gente recibe órdenes contradictorias y es eso lo que va a causar los accidentes. Hace unos años hubo un importante accidente de tren. El tren descarriló porque una tuerca estaba mal ajustada ¿Esto se produjo porque la gente que tenía que ajustarla es perezosa, o porque tenía que hacer demasiadas cosas y se olvidó de esa tuerca? No

sabemos. La idea es que en su trabajo la gente necesita manejar su entorno. Y no es llenándolos de procedimientos que vamos a lograr reducir los accidentes. Necesitamos disponer de un entorno de trabajo del que podamos ser responsables.

C.S- ¿Cree usted que el trabajo industrial ha cambiado en la última década? Si es así, ¿podría indicarme cuáles son los cambios que más lo han impactado?

P.B- En el último tiempo no he realizado una investigación etnográfica sobre el trabajo concreto de la gente, por lo que no le puedo responder de manera adecuada. Sin embargo, intuyo que el trabajo efectivamente ha cambiado. Y ¿En qué ha cambiado? Hay algunas cuestiones contradictorias. Globalmente ha cambiado hacia una mayor autonomía, lo que quiere decir más responsabilidad y, al mismo tiempo, mayor presión. Las dos a la vez. La apropiación funciona desde este punto de vista, dejamos que la gente sea responsable de su trabajo, de lo que hace, pero le infligimos una presión muy fuerte. Hay autonomía y restricción a la vez.

C.S- Al tratarse de una autonomía obtenida a costa de una mayor presión, puede ser que el trabajador no esté en condiciones de apropiarse de su trabajo?

P.B- Por supuesto que no puede. Estoy de acuerdo. Les infligen una presión increíble y los trabajadores se quejan de que no pueden hacer bien su trabajo. Esta es una tesis a la que adhiero: la gente en el trabajo busca, fundamentalmente, hacer bien su tarea. Y si no lo hacen es porque en algún momento se disgustaron, se cansaron de su trabajo y dijeron “bueno, me cansé, lo hago así porque ya no me importa más”.

C.S- ¿Y ello indica que estamos frente a una situación de sufrimiento?

P.B- Sí, claramente se trata de un sufrimiento. La gente va a su empleo para hacer un trabajo que le interesa y que intenta hacer bien. Cuando el jefe le dice “arrégleselas usted solo” está negando la apropiación y el reconocimiento. Simultáneamente no tenemos tiempo para apropiarnos de las cosas y para cuidar la calidad de lo que producimos. He relevado en mis investigaciones muchísima preocupación de parte de los obreros sobre el tema de la calidad de su trabajo y escuché muchas veces que decían: “con las limitaciones que nos ponen no podemos hacer correctamente nuestro trabajo”.

C.S- Entonces, el *management* por objetivos ¿Solo valora el alcanzar los objetivos, sin importarle en la misma medida la calidad ni la apropiación del proceso por parte del trabajador?

PB- Sí, y eso es catastrófico, en especial cuando la gente se cansa de su trabajo. Quizás antes estábamos más cerca de un modelo artesanal y teníamos tiempo para trabajar de otra manera pero actualmente hay una presión tan enorme que la gente se queja de no poder alcanzar la calidad estándar. Además, la dirección, los directivos, no ven nunca el trabajo concreto que hace la gente, observan en sus pantallas que el servicio tal no cumplió sus objetivos y dicen que es inadmisibles pero no ven nunca el trabajo concreto. Pienso que si la industria alemana tiene la calidad que conocemos es porque el aprendizaje está mucho más desarrollado en Alemania que en otros países y que por ello cuando la gente llega al mundo del trabajo ya tiene una idea de la calidad. ¿Por qué se desarrolló tanto la industria alemana? Porque hace productos de calidad.

CS- ¿Esa calidad se debe a que los alemanes disponen de un mayor reconocimiento en el trabajo?

PB- El sistema de reconocimiento consiste en primer lugar en aceptar que somos diferentes. Los alemanes llegan al mundo del trabajo con una formación excelente. Mientras que en Francia no es lo mismo, no saben cómo hacer correctamente su trabajo al empezar su carrera, tampoco en Inglaterra ni en los EE.UU. Los alemanes tienen el mayor éxito en el mundo de la industria, más que los japoneses. Creo que se debe a su sistema de enseñanza. Sin embargo, transformar un sistema de aprendizaje a escala nacional es difícil. Por ejemplo la educación secundaria técnica en Francia no es muy valorada socialmente. Los padres quieren que sus hijos pasen el Bachillerato, y mejor aún si no se trata del Bachillerato técnico<sup>4</sup>. Si proponemos que a partir de tercer año de la escuela secundaria hagan prácticas profesionales, nadie lo va a aceptar. En Francia se reconoce y valora mucho más el bachillerato teórico que una formación técnico-profesional. Al contrario, los alemanes comienzan sus estudios con una formación técnica muy

---

<sup>4</sup> El Bachillerato (Bac) es un diploma emitido por el Ministerio de Educación Nacional de Francia. Marca la conclusión con éxito de los estudios secundarios y abre el acceso a la educación superior. Este examen nacional completo cubre todas las áreas de estudio. Cada prueba contiene una serie de ensayos o problemas sobre cuestiones que requieren un análisis en profundidad, basándose en los conocimientos adquiridos durante los dos últimos años de la escuela secundaria.

intensa y por ende están motivados a cuidar la calidad en la empresa desde jóvenes. Mientras que los franceses van tener esa formación técnica luego de pasar el Bachillerato. Creo que social y culturalmente la diferencia se construye allí. En consecuencia los franceses hacen productos que no son tan reconocidos, que no tienen la misma calidad que los alemanes y lo mismo sucede en el resto del mundo. Yo sostengo la hipótesis de que los alemanes hacen la diferencia porque hay un punto de partida que es la enseñanza técnica donde aprenden a valorar el oficio, y esto es muy importante.

CS- Pero ¿Conocemos cómo es vivido el trabajo dentro de las fábricas alemanas, y si en ellas los obreros tienen más oportunidades de ser reconocidos?

PB- Hace veinte años junto a un colega alemán escribimos un artículo cuyo tema era la confianza como la clave y base del modelo de producción de calidad. Lo que decíamos, e íbamos más allá del tema de la enseñanza, era que la co-gestión alemana permite a los asalariados tener representantes en lo más alto de la dirección de la empresa. Los obreros saben que están representados en la propia empresa, quizás por sindicalistas, pero que son parte del consejo de supervisión. Allí me dijeron “el día que esto se corte, será el día en que decaerá la industria”. Vemos entonces que esto es fuerte. Es el modelo de aprendizaje y es también el sistema global el que hace que los obreros sean concientes de que están representados, no por sindicalistas que van a ir a gritarle a la dirección, sino por miembros de la dirección. Por el contrario, los sindicalistas franceses están al margen del centro de decisión, pueden hacer huelga, pero ¿qué logran con ello? La calidad en el trabajo no se mejora por esa vía.

CS- Y ¿Cómo cree que apreciamos la calidad del trabajo?

PB- Lo que debería ser apreciado es la manera cómo se hacen las cosas, la racionalidad que uno ha puesto en su trabajo. En las empresas la racionalidad es el dominio exclusivo de los ingenieros. Dicen que no hay racionalidad en el taller, pero justamente la hay. El reconocimiento en la empresa debería ser equivalente a la capacidad para admitir que el otro tiene también una manera singular y racional de trabajar. Yo quedé sorprendido cuando analicé el contenido de las discusiones entre los obreros y el personal jerárquico. ¿De qué hablaban? Con el encargado de mantenimiento el obrero habla, en un 90%, del trabajo concreto, de la tarea, de su oficio. Cuando habla con el jefe de equipo, en un 60% discuten sobre las tareas y el 40% restante sobre la disciplina. Cuando



lo hace con el capataz, en un 70% conversa sobre la disciplina y en un 30% sobre el trabajo concreto, sobre la técnica de trabajo. Mientras que con el ingeniero no habla nunca, y si lo hace es estrictamente sobre la disciplina. Si el ingeniero viene es para regañarlo. A mi entender el reconocimiento o su negación ocurre en esos espacios, en decirle al trabajador “usted hace bien su trabajo, es interesante cómo hace su trabajo”. Esto es aceptar que el trabajo de los obreros es también interesante. Eso es el reconocimiento. Es como hacer una tesis y que los especialistas reconozcan que uno ha realizado una buena tesis. Cuando defendí mi tesis un profesor de otra disciplina me dijo “su jurado no es pavada”. Yo tenía como jurado a Crozier, Reynaud y Sainsaulieu y eso fue un reconocimiento. No me aportó nada en términos de salario o de carrera profesional. Para mí, el reconocimiento reside en la valoración de que uno ha hecho un trabajo de calidad. Por ejemplo, al reconocer que el obrero en la actividad que domina, de la cual se apropió, realiza un trabajo con tanta lógica como el ingeniero. Pero el ingeniero no lo toma ni siquiera en cuenta, piensa que la tarea de apretar tuercas son pequeños detalles. Sería importante que se interese también por esas tareas.

CS- ¿Usted cree que el origen de este tipo de relación entre ingenieros y obreros se encuentra en el sistema educativo, que no valora los oficios manuales?

PB- Si, claro. Y, aún más, se encuentra en un sistema que globalmente no valora ni reconoce a las personas. El gran reproche que le hacemos al sistema francés es que a los niños no les decimos “¡qué bueno lo que hiciste!” sino que les decimos “¿hiciste esto? bue...”. No los valoramos. Valorar es reconocer que la manera en la cual se ajusta una tuerca es técnica y que tiene tanto valor como la manera en que se construye una fábrica. Esto, por supuesto, no es una idea que compartan los ingenieros, quienes creen que esa manera no tiene ninguna importancia. Pero yo estoy convencido de que esto ayudaría mucho. Cuando fui profesor en la escuela de ingenieros INSA<sup>5</sup>, me contaron que un profesor, jefe de un departamento, le había dicho a los alumnos “desconfíen de la gente del taller, primero porque tienen las manos llenas de grasa, no hay que tocarlos porque están sucios, y

---

<sup>5</sup> El INSA Lyon es la primera escuela de ingenieros de Francia. Acoge cada año a una gran diversidad de perfiles entre los cuales se encuentran los mejores bachilleres de Francia. Más de 14.000 alumnos de la enseñanza secundaria solicitan su ingreso en el establecimiento cada nuevo curso universitario y cerca de mil pasarán la etapa de admisión.

segundo, porque no ven más allá de la punta de su nariz”. Por eso, cuando a los ingenieros les meten esa idea en la cabeza desprecian a los obreros, ya que piensan que lo único que ellos pueden hacer son cosas sin importancia. Al contrario, yo les digo que apretar tuercas es algo serio. Prestar atención a cómo se ejecutan las tareas en detalle es sumamente importante, al igual que reconocer que podemos valorar esa ocupación, que es tan técnica como el trabajo de quien construyó una fábrica.

CS- ¿Esta valorización no es también difícil debido a la diferente legitimidad social que tienen los oficios? Parecería que es el hecho de que la sociedad valora más a un ingeniero que a un obrero

PB- Sí. El obrero admite que hay tratamiento diferente hacia el ingeniero y dice “el ingeniero es más inteligente que yo”, pero en realidad el ingeniero no sabe cómo hay que apretar las tuercas con el mismo nivel de pericia, de conocimiento del oficio. Si el ingeniero le dice al obrero cómo tiene que apretar una tuerca, él lo va a hacer una vez, y cuando el ingeniero se de vuelta y se aleje le va a decir a su compañero “¿viste la pavada que me dijo que haga?” y va a volver a trabajar como él sabe. Creo profundamente en la legitimidad de la racionalidad de la gente que está en la base de la pirámide jerárquica. Quien barre las calles intenta hacer correctamente su trabajo como también lo hace, a su vez, el ingeniero. Pero eso no lo quieren reconocer. El ingeniero dice “yo trabajo más porque me quedo hasta las ocho de la noche mientras que el obrero a las cinco menos diez ya está juntando sus cosas para irse”. ¿Pero por qué pasa esto? El ingeniero se queda hasta las ocho porque le interesa su trabajo, él también se cansa. El día en que el trabajador se aburre de su trabajo, que no encuentra un espacio para apropiarse de su tarea, que deja de parecerle interesante, es el día en que deja de esforzarse. Si uno parte del análisis de la actividad del trabajo, el argumento de la fatiga no tiene ninguna lógica. Hace poco un gerente de recursos humanos me dijo “es una catástrofe la gente solo se interesa por el dinero, sólo me viene a ver para pedirme plata”. Yo tenía ganas de responderle “pero ¿usted puede ofrecerles algo distinto al dinero?” Si sólo puede ofrecerles dinero, la gente irá a pedirle eso. En cambio si él se interesase por la calidad del trabajo y por el ambiente laboral, la gente se le acercaría para hablar de otras cosas ¿Qué imagen tiene la gente del director de recursos humanos? Depende de la empresa. Yo he visto lo opuesto, en una industria química donde los obreros decían que el director de recursos humanos no traspiraba la camiseta, mientras que ellos no

tenían problema en quedarse a la noche a trabajar. El argumento de la fatiga, de la vagancia, es utilizado por la dirección para desvalorizar a la gente ¿Qué trabajo le dieron para que haga? ¿Es un trabajo que está valorado? ¿Es un trabajo que le interesa? Si es una actividad que le interesa se va a interesar e involucrar en su trabajo.

CS- ¿Encuentra usted diferencias en las posibilidades para que el trabajo sea un espacio de bienestar, según se trate del sector industrial, de servicios o artesanal?

PB- No. Yo pienso que en todos lados la gente se interesa por hacer bien su trabajo, ya sea en el artesanado, o en los servicios o en la burocracia. En el departamento de impuestos se observa claramente que a los trabajadores les interesa realizar un trabajo que sea lógico Si uno les brinda un argumento lógico sobre nuestra declaración de impuestos lo van a comprender perfectamente. El personal del departamento de impuestos todo el tiempo tiene que arbitrar y tomar decisiones sobre casos nada claros, y tienen que decidir en base a una lógica. En el caso de un escribano es lo mismo, tiene que decidir sobre casos complicados.

CS- ¿Cree usted que hay condiciones más propicias para el reconocimiento y la apropiación cuando se trata de empresas autogestionadas?

PB- No sé si éstas tienen diferencias con respecto a otro tipo de empresas. Uno se pregunta, ¿Cómo se puede hacer para recompensar a los trabajadores en el ámbito de la autogestión? Porque en la autogestión, la empresa es gestionada por todos los trabajadores, pero hay algunos que han trabajado mejor que otros. Pero esto ni siquiera se puede mencionar. No se puede aumentarles el salario. Hay una tendencia a igualar las cosas y el igualitarismo es una cosa peligrosa.

CS- ¿Por qué le parece que es algo peligroso?

PB- Porque el igualitarismo perfecto no existe. Usted sabe quien hace muy bien su trabajo y quien lo hace menos bien ¿Uno puede decir en el marco de la autogestión, que va a recompensar a tal porque ha trabajado mejor, mientras que hace el mismo trabajo que los otros? No se puede ni mencionar este tema. Recompensar al que trabaja bien rebaja, en comparación, a quien no trabaja tan bien, provocando que éste último trabaje aún menos. El no poder establecer jerarquías es una de las dificultades de la autogestión. Es muy difícil recompensar a la gente si no se puede establecer ninguna jerarquía.

CS- Desde este punto de vista, recompensar, ¿Significa siempre establecer una jerarquía? ¿Ubica inevitablemente a las personas en una relación de competencia?

PB- Si, evidentemente. La recompensa supone una competencia. Los equipos tienen que admitir que hay desigualdades. El sistema igualitario hay que defenderlo en el campo del derecho, por supuesto. Pero el sistema igualitario sobre todo lo demás.... Hay que admitir que hay desigualdades en la naturaleza, entre los individuos, que hay algunos que trabajan mejor que otros. En un grupo, todos saben quienes son los mejores trabajadores y cuales son los menos buenos, pero nadie lo puede decir. No tienen derecho a decirlo. En la autogestión es muy difícil poder admitir que hay personas que trabajan mejor que otras, porque el principio es que somos todos idénticos, lo que no es verdad. Me acuerdo siempre del ejemplo de LIP<sup>6</sup>, en especial del trabajador que había impulsado la huelga y que luego, durante el tiempo de la autogestión, se hizo cargo por decisión colectiva de la gestión comercial. Esto lo llevó a ocupar una posición de mayor jerarquía, a diferenciarse de sus compañeros del taller y éstos se lo reprocharon duramente. Cuando lo crucé un tiempo después me dijo “no quiero ni escuchar hablar del tema LIP. Para mí se terminó”. Sus compañeros aceptaban que él luchase, que él fuese el líder de los enfrentamientos con la patronal pero luego, nadie quería aceptar que él ocupase una posición diferente, y reconocer que quizás trabajaba mejor que los demás. Sus compañeros admitían que había diferencias en la manera en que él lideraba las luchas, que él era más hábil que la mayoría en eso, pero luego no querían admitir que también existían diferencias en la manera de realizar las tareas de la gestión comercial, en las cuales él se destacaba.

CS-¿Usted cree entonces que el don en los espacios de trabajo, el hecho de dar y recibir, es más frecuente y voluntario en las cooperativas y en los sindicatos que en las empresas privadas?

PB- ¡Hay que hacer una investigación! A priori no lo creo ya que la cuestión es si ese don es reconocido o no. El trabajador que había

---

<sup>6</sup> Philippe Bernoux hace referencia a la huelga que tuvo lugar en la fábrica de relojes LIP en Besançon (Doubs) en la década de 1970. La lucha de los trabajadores se extendió hasta mediados de 1976 y movilizó a miles de personas en toda Francia y en Europa, las que se expresaron en particular durante la gran marcha nacional del 29 de septiembre de 1973 que reunió a más de 100.000 manifestantes. Luego del periodo de crisis y ocupación, la empresa fue autogestionada por sus trabajadores durante un corto periodo.

dirigido LIP no fue reconocido. ¿La autogestión supone un vínculo afectivo con la empresa? Esto me parece evidente. Cuando hay un vínculo afectivo hay un don de gratuidad, hay que saber, estar dispuesto, a donar el tiempo de uno. ¿Eso se practica o no? Esto es lo que hay que investigar en las grandes cooperativas que tienen un buen desempeño desde hace años, como Mondragón que funciona desde después de la segunda guerra mundial, hace más de setenta años. Entonces ¿Cómo hacen ellos? No puedo responderle. Habría que hacer una investigación para saber si sucede de la misma manera en Mondragón que en una pequeña cooperativa en Buenos Aires.

CS- ¿Cómo cree usted que su trayectoria profesional y personal influyó en su pensamiento?

PB- Claramente hay una influencia. Hay diferentes maneras de analizar esto. Hace cuatro meses un colega me pidió que brinde un seminario en París y que relacione sucesos de mi vida personal con la sociología. La investigación etnográfica que hice en los talleres Bélier definitivamente me ha provocado muchas cosas. La elección del trabajo de campo influencia sin duda el pensamiento del investigador. Reynaud también tuvo una influencia insoslayable en mi carrera. Yo ya trabajaba con él cuando realizaba la investigación sobre las patronales y fue él quien me propuso utilizar esos resultados para hacer mi primera tesis antes del doctorado. Con respecto al trabajo de campo en los talleres me dijo “con esto, usted va a hacer su tesis”. Fue él quien me sugirió el concepto de apropiación, no lo inventé yo. Creo que lo que más me influyó, más aun que el trabajo de campo, fue el haber decidido conocer y trabajar con ciertos investigadores. La circunstancia de haber encontrado a Reynaud, y a Jean Bunel, a quien no elegí sino que él vino a Lyon. Lo que hizo Bunel, fue extraordinario. Era profesor asistente en el CNAM<sup>7</sup> de París, se cansó y quiso venir al GLYSI<sup>8</sup> en Lyon. Yo estaba muy feliz de recibirlo. Le pregunté por qué había decidido dejar su puesto en París y mudarse a Lyon donde no tenía trabajo asegurado y

---

<sup>7</sup> El Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) es una institución pública de enseñanza superior adscrita al Ministerio de educación e investigación de Francia. Fundado en 1794 en París, tiene una triple misión de formación, investigación y de difusión de la cultura científica y técnica.

<sup>8</sup> El GLYSI (Gupo Lionés de Sociología Industrial) fue fundado en el marco de la asociación Économie et Humanisme, donde se desarrolló como grupo de hecho desde comienzos de 1970. La investigación fundadora, publicada bajo el título “Trois ateliers d’OS” (Bernoux Ph.; Motte D.; Saglio J). Editions Economie et Humanisme, pp.240, 1973) se llevó a cabo entre octubre de 1969 y mediados de 1971. El GLYSI, se convirtió en equipo del CNRS en 1976 y fue dirigido por Ph. Bernoux desde 1980 hasta 1992.

me respondió “porque ustedes tienen buena onda (*bonne gueule*)”. Él había visto el buen ambiente, que a la vez era interesante para trabajar, y más agradable que el de París donde no sabían cómo dirigir un grupo de trabajo.

CS- Para concluir me gustaría preguntarle ¿por qué cree que es necesario aún hoy estudiar el trabajo? y ¿En qué términos deberíamos reflexionar sobre el mismo?

PB- Sobre esa cuestión estoy escribiendo un artículo sobre el trabajo como actividad, que no es un concepto que inventé. Como ya señalé, lo que he observado como problema principal en el trabajo no son las condiciones de trabajo, y por eso he sido criticado por algunos, no lo es tampoco el salario, ni la jerarquía. Se trata entonces de la actividad, del propio trabajo que realiza la gente. Por lo tanto creo que es indispensable pensar al trabajo como una actividad. Hay que describir qué hace la gente concretamente. El peligro de esto es meter todo el peso sobre la espalda del individuo y nada sobre la estructura. Podemos apropiarnos de nuestro trabajo teniendo un buen sueldo o un mal sueldo. De la misma manera que podemos apropiarnos de nuestro trabajo aún si las condiciones de trabajo son horribles. Por lo tanto pienso que hay que analizar el trabajo como una actividad pero re-introduciendo, a la vez, el contexto de trabajo en líneas generales, las condiciones laborales, el salario, etc. Yo no creo que haya que partir directamente de un análisis dependiente de la alienación marxista. Eso existe, hay que reconocerlo, pero si partimos de ese enfoque no vamos a poder observar qué es lo que hace concretamente la gente en su trabajo.

CS- Quiero agradecerle su interés para poder transmitir estas ideas. Sin duda serán enormemente valoradas para pensar en el trabajo, en el reconocimiento, y en la significación que tiene en nuestras vidas “la apropiación del trabajo”.

## Reseñas Bibliográficas

### Libros

#### ***La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale***

Danièle Linhart  
Paris, Érès, 2015.

Danièle Linhart es socióloga, directora emérita de investigación del Centro Nacional de Investigación Científica (CNRS) en el Laboratorio Genero, Trabajo, Movilidad (GTM) del Centro de Investigaciones Sociológicas y Políticas de París (CRESPPA). Ha llevado a cabo numerosas investigaciones en el campo de la sociología del trabajo profundizando aspectos como la modernización de las empresas, las estrategias de management, la evolución del trabajo y las nuevas formas de movilización de los asalariados.

En la obra *La comédie humaine du travail*, que mereció el *Prix de l'Écrit Social* 2015, su autora continúa su investigación previa en el campo de la modernización de las empresas refiriendo a los cambios en la organización del trabajo que la acompañan y abordando específicamente la nueva gestión llamada “humanista” que expresa respetar a la persona, para escucharla y darle los medios para su desarrollo en la empresa. Linhart recuerda que con el taylorismo los trabajadores se convirtieron en una pieza pasiva, restringida a una estricta conformidad a las consignas y los procedimientos y que el trabajo se llevaba a cabo con independencia del estado de ánimo y los conocimientos del trabajador.

El management moderno, que parecería ser la antítesis de dicha orientación ya que declara su voluntad de reconocer la dimensión humana de los asalariados, restableciendo su subjetividad y tendiendo a la "psicologización" de las relaciones laborales expresa una lógica similar: en ambos casos, taylorismo y management moderno, se organiza en realidad una descalificación de los oficios, del profesionalismo y de la experiencia tendiendo a reforzarse la dominación y el control ejercido por los líderes. El resultado es el mismo: un trabajo que pierde su significado, que agota. Peor aún, el trabajo moderno precariza desde el punto de vista subjetivo a los

trabajadores que constantemente son puestos a prueba y conducidos a dudar de su propio valor y legitimidad

Acercando Taylor a los gerentes modernos, la autora cuestiona su ideología al considerar que toma cada vez más espacio en la realidad del trabajo según se desprende de sus propias investigaciones y de las realizadas por distintos especialistas en ciencias del trabajo. Así, cuanto más acentuado resulta el interés por “lo humano” por parte de los gerentes, menor es el respeto a la experiencia y el derecho del trabajador a incidir sobre la definición de su propio trabajo. En la sección final de la obra la autora resume su trabajo empírico y proporciona un ensayo teórico sobre la función y los efectos de esta ideología en los trabajadores y en las nuevas formas de organización del trabajo.

### ***On Gender, Labor, and Inequality***

Ruth Milkman

UI Press, Illinois, 2016

Ruth Milkman es socióloga, profesora y directora académica del Murphy Institute for Worker Education and Labor Studies, City University of New York. Sus investigaciones abordan temas asociados al trabajo y la organización del trabajo en los Estados Unidos, en la actualidad y en el pasado. En sus estudios sobre la evolución histórica de las mujeres en la esfera laboral muestra que son estas quienes han aportado una perspectiva novedosa sobre el trabajo y los sindicatos en Estados Unidos y sobre la definición de un nuevo campo de investigación.

El libro presenta sus principales escritos a lo largo de las últimas cuatro décadas trazando un paralelo entre la evolución de sus ideas y el campo de investigación que la autora ha contribuido a definir. La introducción brinda un marco de referencia para comprender su proyecto académico, al presentar los interrogantes acerca de la confluencia, contemporánea e histórica, de las desigualdades de clase y de género en los espacios de trabajo, y los esfuerzos para desafiar estas desigualdades. Los primeros capítulos se centran en su trabajo pionero sobre el trabajo de las mujeres en Estados Unidos durante los años de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, a nivel general y en algunos sectores de actividad clave para comprender la división sexual del trabajo en esos periodos (como el sector automotriz y el comercio). En la segunda parte del libro, explora los últimos 50 años en su país, un periodo en el que la desigualdad de



género en el mercado de trabajo ha disminuido significativamente aunque el creciente desbalance de clases ha creado una mayor disparidad entre las mujeres. Se contempla además la incidencia de estos procesos en el movimiento laboral y los sindicatos. La obra concluye con un ensayo inédito en el que se compara el impacto de la Gran Depresión y la Gran Recesión en las mujeres trabajadoras.

Este libro, el primero en su tipo, es una obra indispensable para ahondar en las desigualdades de género en el trabajo desde una perspectiva histórica.

### ***Handbook on Well-Being of Working Women***

Mary Connerley y Jiyun Wu (Editores)  
Netherlands, Springer, 2016

Mary Connerley es profesora y directora del departamento de gestión de la University of Northern Iowa y Jiyun Wu es profesora asistente en el departamento de gestión y comercialización de la University of Rhode Island. Sus trabajos de investigación giran en torno a la diversidad en el espacio de trabajo y el género.

Este libro ofrece una compilación de cuarenta y cinco trabajos que abordan, desde distintos enfoques y de manera comprehensiva, el bienestar de las mujeres trabajadoras y aquellos factores que contribuyen u obstaculizan la equidad en el bienestar de las mujeres en los espacios de trabajo. Al profundizar en una línea de investigación poco desarrollada, pero de creciente relevancia, se expone la necesidad de abordar cuestiones que difieren de las que enfrentan los hombres en el mercado de trabajo, debido al rol familiar y laboral que las sociedades asignan a las mujeres.

La compilación de trabajos intenta responder, en términos generales, si el género es un condicionante del bienestar de las mujeres trabajadoras, si los prejuicios y estereotipos aún inciden en la interacción interpersonal en el lugar de trabajo obstaculizando el desarrollo profesional, si el contexto organizacional afecta el bienestar de las mujeres trabajadoras, y la manera en que el contexto nacional y las políticas públicas pueden ayudar a mejorar su bienestar.

Para responder los interrogantes el texto incluye cinco secciones que abordan diferentes aspectos del bienestar de las mujeres trabajadoras. La primera se focaliza en la jerarquía de los grupos sociales, abordando temas como conflictos intergeneracionales y jerarquías, inserción laboral de mujeres lesbianas, discriminación de las mujeres por su peso, etc. La segunda analiza el bienestar de las

mujeres líderes centrándose en la brecha salarial, la discriminación, el nivel y manejo del estrés y las emociones, y la incidencia de las mujeres líderes en la desigualdad de género. Presenta en la tercera sección un grupo de trabajos que explican cómo incide el contexto profesional en el bienestar de las mujeres trabajadoras. En la cuarta sección se estudia la incidencia de las políticas públicas y las políticas organizacionales en el bienestar de este grupo y en la última sección se analiza el bienestar de las mujeres trabajadoras en contextos interculturales, específicos de cada país (Australia, Francia, Alemania, China, Irán, Malasia, Brasil, entre otros) y de distintas industrias (salud, tecnología, petrolera), y en el marco de una perspectiva global.

La obra constituye un material importante de consulta para investigadores, académicos y estudiantes interesados en cuestiones de género en los ámbitos de la gestión, sociología, psicología, economía y estudios de calidad de vida.

### ***Les représentants du personnel***

Thomas Breda

Paris, Presses de Sciences Po, 2016

Thomas Breda es investigador en el Centro nacional de investigación científica en Francia (CNRS). Se especializa en economía del trabajo y de la educación como también en las temáticas de las relaciones profesionales, las desigualdades en el trabajo y las negociaciones en la empresa.

La obra de Breda subraya que en Francia, los delegados del personal, los representantes electos de los comités de empresa o del comité de higiene, seguridad y condiciones de trabajo, constituyen instituciones representativas del personal. Sin embargo, aunque representan más de medio millón de personas y en el país se manifiesta la voluntad de promover el diálogo social, resulta sorprendente la falta de estudios sobre estos actores. Al respecto el autor se pregunta ¿Qué se sabe acerca de las motivaciones del trabajo realizado para informar y defender a los otros empleados, o sobre el desarrollo profesional de los representantes del personal? ¿Cómo son percibidos por sus colegas y empleadores? ¿Están discriminados?

A partir de ricas fuentes estadísticas, escasamente explotadas, el libro presenta por primera vez una visión general de las actividades de los representantes del personal. Muestra que el marco legal en el que actúan es inadecuado y que frecuentemente se tiende a oponer representantes con empleados y empleadores. El autor proporciona

soluciones para que los intereses de los trabajadores están mejor representados y en particular sin temores, tanto en el curso de las negociaciones como en la vida cotidiana de sus empresas.

***Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina***

Diego Szlechter  
Buenos Aires, Ediciones UNGS, 2015

Encarar una sociología del *manager* argentino encierra numerosos obstáculos. Por un lado, no existe figura legal alguna que diferencie esta categoría ocupacional de otras. Por otro lado, la ambigüedad de su posición en el seno de la relación capital-trabajo le agrega mayor complejidad al fenómeno: al tiempo que el *manager* muestra una fuerte identificación con los objetivos de la empresa, su condición salarial está subsumida al carácter fortuito de la carrera, al riesgo de despido, a la presión del trabajo y a una competencia feroz. Consecuentemente, para dar cuenta del vínculo que se establece entre el *manager* y la firma, más que de adhesión “espiritual”, deberíamos hablar de un acuerdo práctico y algunas veces aparente. Esto se debe a que solo con poner en evidencia un entramado de relaciones de fuerza no se puede pasar automáticamente a una lectura clara de las relaciones de dominación simbólica. Esto no es otra cosa que el reconocimiento por parte de la empresa de que el consentimiento no solo es parcial y limitado, sino que debe ser analizado complementariamente –y no antinómicamente– con el conflicto.

Este libro constituye un aporte importante para comprender la función específica de la gestión de la fuerza de trabajo en el marco de la producción capitalista.

***Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations***

Matthieu de Nanteuil  
Paris, PUF, 2016

Contribuir al proyecto de un trabajo justo es el propósito del libro de Matthieu de Nanteuil, profesor de sociología de la Université de Louvain. La obra presenta un doble interés: por un lado trascender los temas de actualidad relativos a las dificultades de acceso al empleo y los derechos de los trabajadores para nutrir la reflexión sobre la cuestión de un trabajo más justo, y por otro, poner de relieve la

importante paradoja manifiesta en la importancia de los debates interesados en otorgar al capitalismo un fundamento ético frente a la escasa importancia que le asignan al tema del trabajo. Esta paradoja lleva al autor a preguntarse por qué el trabajo, como ámbito donde a menudo se experimenta la desigualdad, la injusticia y el sufrimiento, es uno de los grandes temas olvidados de la justicia social.

Para nutrir la reflexión y contribuir a la actualización de las teorías de la justicia social, el autor parte de cuatro temas principales que sirven de base a la problemática general del libro: ¿Cómo, hacer justicia al trabajo, concretamente? ¿Cuál podría ser la base de la evaluación ética de las decisiones en la vida profesional? ¿Qué elecciones políticas pueden derivarse? ¿Qué implica considerar el trabajo como categoría normativa, proporcionándole una importancia teórica necesaria para desarrollar las normas de convivencia?

Adoptando un análisis en etapas el autor trata de encontrar respuestas a sus preguntas y muestra que los debates sobre la construcción de sociedades más igualitarias y más justas, no son novedosos. Ya estaban en el corazón del análisis de los pensadores de la Ilustración (Voltaire, Rousseau ...). Examina a continuación tres propuestas mencionadas a menudo como soluciones para moralizar al capitalismo: la “responsabilidad social corporativa”, la “justicia organizacional” y el “trabajo decente”; conceptos que han demostrado sus límites en la perspectiva de alcanzar un trabajo más justo.

Desde esta perspectiva, más allá del debate sobre la moralización del capitalismo, el libro ofrece, a partir de la investigación en filosofía y sociología moral, la reflexión ética sobre el trabajo, desde la perspectiva de cuatro modelos normativos, proporcionando un conjunto de criterios que permiten identificar y superar los conflictos de valor a los que se enfrentan los actores en el campo del trabajo.

## **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 tres 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](mailto: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 three 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](mailto: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>