

Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Número 15/2023

Dirección editorial:

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos
Cuantitativos para la Gestión - Centro de Estudios de Sociología del
Trabajo

Av. Córdoba 2122 of. 211

(C1120AAQ) Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina

Tel: (5411) 5285 6918

E-mail: cesot@fce.uba.ar

http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/cesot/

Autoridades

DECANO

Ricardo J.M. Pahlen

VICEDECANO

César Humberto Albornoz

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

SOBRE LA REVISTA ENFOQUE Y ALCANCE

La *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* es una publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, de periodicidad anual. 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 impresa y electrónica.

ABOUT THE JOURNAL SCOPE AND OBJECTIVES

The *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* is an annual publication of the Facultad de Ciencias Económicas of the Universidad de Buenos Aires. It is an interdisciplinary peer-reviewed publication in the field of socio-organizational and labor studies. Its aim is to communicate the results of theoretical and empirical studies and to stimulate debate and the exchange of ideas between specialists from different regions. The publication, available in both printed and electronic editions, is meant for researchers as well as for a broader public of professionals, lecturers and students of the Social Sciences disciplines.

Comité Editorial

Directora: Mirta Vuotto

Universidad de Buenos Aires - Argentina

Juan Fernando Álvarez

Pontificia Universidad Javeriana - Colombia

Sigismundo Bialoskorski

Universidad de San Pablo - Brasil

Antonio Cruz

Universidad Federal de Pelotas - Brasil

Claudio Fardelli Corropelese

Universidad Nacional de Moreno - Argentina

Reynaldo Jiménez

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Cuba

Martín Moreno

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

Emily Palmer

Universidad de Buenos Aires - Argentina

Romain Slitine

Sciences Po - Francia

Yves Vaillancourt

Université du Québec à Montréal – Canadá

Griselda Verbeke

Universidad de Buenos Aires - Argentina

Jorge Walter

Universidad de San Andrés - Argentina

Impreso en Argentina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abril de 2023

ISSN 1852-4648 (impresa)

ISSN 1852-494X (en línea)

La Revista del Centro de Estudios de Sociología del trabajo integra desde 2013 el Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas —Nivel I—. Se encuentra indizada en las bases de datos RDI-UBA, DOAJ, Catálogo Latindex, RedIB, ERIH PLUS, CIDECA, e-revistas, MIAR, y LatinREV.



Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Número 15 / 2023

Artículos	Página
El juego como metáfora organizacional según mandos medios de empresas / The game as organizational metaphor according to business middle-management	
María Marta Preziosa	9
Hacia la empresa de territorio. Un estudio de caso en Francia / A 'Territory Enterprise' in France, a case study	
Romain Slitine y Christophe Chevalier	29
Los estilos de gestión en las PyME del software en Argentina: entre la diversidad y la horizontalidad / Management styles in Argentina's software SMEs: from diversity to horizontality	
Alfonso Estragó	43
Lineamientos para la regulación del trabajo autónomo en Ecuador / Guidelines for labor regulation for self-employed workers in Ecuador	
Elisa Lanas	69
Cooperativas agrarias y producción tambera. Un caso en la provincia de Entre Ríos, Argentina / Agricultural cooperatives and dairy production. A case-study in the province of Entre Ríos, Argentina	
Nathalia Waked	101
Reseñas bibliográficas	123
Normas de publicación	129

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

El juego como metáfora organizacional según mandos medios de empresas¹

María Marta Preziosa²

Resumen

El presente artículo está basado en una investigación empírica y ofrece un mapa de cinco metáforas conceptuales que representan la forma en que aproximadamente 300 mandos medios de empresas perciben su inserción en la trama intersubjetiva organizacional. El mapa está conformado sobre la base de registros etnográficos verbales y visuales obtenidos entre 2007 y 2022 en maestrías en Administración de Empresas que se dictan en universidades de Buenos Aires y Montevideo. El juego es una de las metáforas principales que representan la relación de los mandos medios con la empresa en la que trabajan. No obstante su popularidad, el fútbol no es el juego elegido para simbolizarla.

Palabras clave: etnografía, mandos medios, juego, mentalidad compartida, trama intersubjetiva

The game as organizational metaphor according to business middle-management

Abstract

This empirical research offers a map of five main conceptual metaphors which symbolize the shared mindset among almost 300 middle managers. Verbal and visual ethnographic records were obtained between 2007 and 2022 in Master in Business Administration programs in Buenos Aires and Montevideo. The game is one of the five metaphors that symbolizes middle managers' relationship with the company in which they work. However, despite its popularity, none choose soccer to represent its intersubjective fabric.

Keywords: ethnography, middle management, game, intersubjective fabric

¹ El artículo refleja algunos resultados del proyecto de Investigación titulado "La toma de decisiones en la organización. Sujeto moral, intersubjetividad y no-racionalidad en la ética empresarial". Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Católica Argentina (2021-2023). Agradezco la colaboración del Mg. Alberto Souto, integrante del proyecto, por su contribución a la bibliografía.

Fecha de recepción 15/02/2023 – Fecha de aprobación 27/03/2023

² Investigadora, docente de grado y posgrado en Ética Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica Argentina

E-mail: mmpreziosa@uca.edu.ar

Introducción

Ganar el Campeonato Mundial de Fútbol a fines de 2022 inspiró en diversos medios de comunicación de la Argentina la publicación de una gran cantidad de notas y entrevistas en las que se proponía a la Selección Nacional de Fútbol y a sus líderes como modelos a seguir en la conducción de personas y en el trabajo en equipo en las empresas.

Tal afinidad establecida entre el deporte y el mundo de las organizaciones no ha de ser considerada banal o superficial, pero necesita de la consideración de muchos matices. Por un lado, desde tiempos arcaicos, los juegos han tenido un profundo significado antropológico. Según *The Penguin Dictionary of Symbols* (Chevalier & Gheerbrant, 1996) todo juego es una gran analogía de la guerra que se libra entre los poderes de la vida y de la muerte, un universo simbólico completo acerca de la lucha contra los poderes hostiles y la supervivencia. Este significado mítico y sagrado explicaría por qué muchas actividades importantes se paralizan durante el Mundial de Fútbol. Por otro lado, hay una tradición en las disciplinas de la administración de empresas o el *management* de recurrir a metáforas deportivas para referirse al liderazgo de equipos.

Ahora bien, dejando de lado la admiración y el entusiasmo social por el éxito alcanzado por la Argentina en este deporte, cabe preguntarse si el fútbol³ es una metáfora adecuada para referirse a las organizaciones. Específicamente, dada la popularidad de este juego en el Río de la Plata, se plantea la pregunta siguiente: ¿los mandos medios de empresas en la Argentina y en el Uruguay se refieren a las organizaciones en las que trabajan con esta metáfora?

A su vez, en el ámbito de las ciencias de la administración están en auge los estudios denominados comportamentales (del inglés *behavioral*) que reciben aportes de la psicología experimental o las neurociencias, por ejemplo. Este enfoque multidisciplinar aborda aspectos no-rationales en la toma de decisiones empresariales que complementan la tradicional perspectiva centrada en la racionalidad económica u otras. En esta línea, es posible considerar que tanto la antropología cultural, como la lingüística cognitiva y la filosofía pueden hacer aportes a la comprensión de la trama intersubjetiva en las organizaciones, esto es, del tejido que se confecciona

³ En este texto nos referimos a fútbol como el juego entre dos equipos de once jugadores cada uno —regido por la FIFA—. Se distingue del llamado fútbol americano referido en la literatura citada.

entre sus integrantes más allá de las descripciones de tareas, los incentivos o los sistemas de control.

Entonces, la pregunta esbozada acerca de si el fútbol es una metáfora pertinente para referirse a las organizaciones se enriquece: ¿es apropiada para comprender como los mandos medios se ven a sí mismos en la trama intersubjetiva organizacional? ¿es apropiada para simbolizar su mentalidad?

Edgar Schein (1999) ya afirmaba que en una organización lo más difícil de conocer son las creencias compartidas. Estas son las “presunciones básicas subyacentes” de su cultura que versan sobre las cuestiones humanas más profundas. Por otra parte, al aplicar al mundo de la empresa algunas ideas del filósofo G.W.F. Hegel (ap. Abril, 2011) es posible afirmar que ni el sistema de control interno, ni sus aspectos jurídicos o económicos alcanzan a regular la trama intersubjetiva de una organización —esta es una “zona inaprensible” para su tejido formal— (Cfr. Preziosa, 2023).

A fin de abordar esta inquietud, se decidió recopilar, ordenar y analizar los registros etnográficos obtenidos entre mandos medios de empresas desde 2007 hasta 2022. Si bien no pertenecen a una misma empresa, conforman un tipo de población que comparte características como motivaciones, etapa de la vida profesional, formación universitaria, entornos de trabajo. Específicamente, esta investigación se refiere a mandos medios que transitan su formación de posgrado en maestrías en administración de empresas usualmente denominadas por sus siglas en inglés MBA (*Master in Business Administration*). A partir de ahora, los denominaremos “mandos medios MBA”.

Por ello, este trabajo de investigación ofrece (I) una breve reseña de antecedentes teóricos clásicos en la disciplina de la administración de empresas acerca del juego y el deporte como metáfora organizacional y (II) un apartado metodológico que incluye: precisiones teóricas, pasos de la técnica, cambios metodológicos realizados y detalle de los registros etnográficos. Se presentan (III) los resultados clasificados, interpretados e ilustrados con imágenes y se discuten (V) a la luz de la literatura citada en (I) para inferir conclusiones.

I. Antecedentes teóricos clásicos en el management

Henry Mintzberg (1985) utiliza la metáfora del juego para referirse a la política (*politics*) en las organizaciones. Esta compone uno de los cuatro sistemas de influencia en la organización, a saber, (i) el de autoridad o el del poder formal explícito, avalado y legítimo; (ii) el ideológico o el conjunto de normas y creencias que usualmente no es totalmente explícito, pero está aceptado; (iii) el de expertos -referido al *know how*, a las áreas técnicas o

staff- que está avalado por la autoridad formal y (iv) el político que constituye un poder no legitimado formalmente, pero ampliamente aceptado.

Mintzberg (1985 p.134) revisa literatura de negocios donde la política organizacional se describe en los términos de un juego e identifica tres características: (a) se describen como intrincados, sutiles, simultáneos y superpuestos, (b) se definen por el conjunto de sus reglas —explícitas o implícitas, claras o confusas, estables o cambiantes— y (c) el juego no es tan solo una imagen, sino el mismísimo “mecanismo de estructuración de las relaciones de poder en la acción organizada”.

Mintzberg (1985) clasifica trece tipos de juegos políticos en la organización según los cuatro motivos o razones que los impulsan: (a) para resistir a la autoridad o algún otro poder legítimo, (b) para contrarrestar dicha resistencia, (c) para construir poder y debilitar o derrotar al rival y (d) para cambiar la organización. Respecto de (c) la construcción de poder para derrotar al rival —por ejemplo, aquellos que tienen otra idea sobre la misión de la organización o la estrategia a seguir— Mintzberg especifica que se logra mediante alianzas —con algún superior, con los pares o con los subordinados— o, también, controlando las reglas de la burocracia o los recursos como, por ejemplo, el presupuesto. Según Mintzberg (1985, p.136) los juegos políticos suelen aparecer cuando se debilitan la autoridad formal, la ideología o el *know how* experto, pero coexisten con ellos. Así, las organizaciones suelen ser “capturadas” por el conflicto constituyéndose de ese modo en verdaderas “arenas políticas”.

En cambio, Peter Drucker (1992) utiliza la metáfora del juego para referirse al trabajo en equipo que define como tan solo una herramienta. Drucker identifica tres clases de equipos con sendos deportes: el béisbol, el fútbol americano y el doble de tenis. En el primer equipo sus integrantes tienen posiciones fijas, trabajan en paralelo y juegan “en” el equipo, pero no “como” equipo. Cada uno puede ser evaluado individualmente con objetivos específicos medibles y este equipo funciona muy bien cuando cada uno sabe qué hacer o ha jugado con sus colegas durante mucho tiempo. En el segundo equipo cada integrante también tiene una posición fija, pero juegan como equipo y el resultado es del equipo. Son muy importantes las directivas del entrenador que es quien los evalúa o promueve. En el tercer equipo cada uno tiene una posición principal que no es fija y va cubriendo a sus colegas según la demanda del juego porque el objetivo es claro y lo que importa es la flexibilidad.

En cambio, para Gareth Morgan (1993) las metáforas deportivas suelen ser un fracaso. No sin ironía expresa que “es fácil olvidar la gran diferencia

entre la final por televisión o en el estadio y la vida monótona en la fábrica o la oficina donde se quiere aplicar la metáfora del equipo” (1993, p. 279)

El autor afirma que las metáforas del remo o del fútbol americano son ideales para los líderes autoritarios que quieren conservar el control de todo. Este modelo de equipo es solo eficaz si las metas son claras y estables y los colaboradores son sumisos. En cambio, las imágenes del vóley o del básquet ofrecen algo más de margen para la espontaneidad, creatividad e intuición de cada jugador en el campo de juego (1993, p. 274-275). En verdad, dice Morgan, todo depende de qué tipo de equipo se necesita y en este sentido coincide —sin decirlo— con Drucker.

Incluso más, Morgan afirma que con mucha frecuencia la gente ni siquiera participa del juego: “no hay clima de gran final, la competencia no es evidente, los objetivos son difusos, hay conflictos políticos y los intereses son divergentes” (1993, p. 278). En conclusión, para Morgan, la metáfora deportiva puede ser útil algunas veces, pero otras “se vuelve retórica, genera cinismo, aceptación superficial y con el tiempo conduce al *impasse*” (1993, p. 279). Por tanto, la verdadera cuestión está en “abordar las realidades subyacentes” (1993, p.291).

2. Metodología

Precisiones teóricas

La metodología utilizada en esta investigación se denomina Mapeo de Metáforas de Mentalidad Compartida (MMMC); anteriormente se la había denominado Método Heurístico de Elicitación de Metáforas Grupales (Preziosa, 2016, 2017, 2020). El MMMC es un método del tipo investigación-acción o etnografía activa que permite (a) producir dibujos y metáforas en un entorno de aula-taller a fin de acceder a significados no explícitos pero compartidos por los participantes y (b) realizar un informe etnográfico o mapa que representa e interpreta esos significados compartidos.

La metodología se explica con detalle en Preziosa 2016 y se fundamenta sobre la base de dos disciplinas principalmente: la etnografía organizacional que busca identificar la singularidad de una cultura, y la lingüística cognitiva que subraya lo que tienen de universal las metáforas conceptuales a través de diferentes culturas. Por un lado, según el etnógrafo John van Maanen (2011) las organizaciones son “sedes de relaciones interconectadas” y “lugares donde los significados de varios orígenes convergen, se mezclan, se funden y, a menudo, chocan”. En el MMMC se adopta la misma definición de “significados” de van Maanen que agrupa “ideas, conocimientos, intereses y valores”. Por otra parte, según la lingüística cognitiva (Lakoff & Johnson, 2009), la metáfora nos permite comprender lo abstracto y lo complejo en

los términos del mundo físico, esto es, lo corpóreo, lo referido al movimiento, a lo sensible y al uso de los objetos. Es decir, conocemos la realidad a través de proyecciones metafóricas, pero no como sujetos aislados, sino como grupo social. El aspecto relacional de las organizaciones se puede considerar en esa categoría de realidades complejas o muy abstractas que se comprenden mejor con metáforas. Por ejemplo, la relación puede metaforizar con el uso de las imágenes “trama” o “red” que remiten a la acción sensorial, motriz y de manipulación de objetos que es “tejer”.

A su vez, en Preziosa (2016, p.50) se definió la mentalidad compartida organizacional como una comprensión básica, subyacente y acrítica acerca de cómo está ordenada la organización y el lugar o función que el individuo percibe que tiene en dicho ordenamiento. En este texto se agrega otro matiz a dicha definición al considerar que la mentalidad compartida es el habitual modo de verse a sí mismos en la trama intersubjetiva organizacional. Cabe subrayar que se considera que la organización en la que están insertos los participantes del taller es también un sujeto —en sentido análogo— o un agente que toma decisiones. Por tanto, el MMMC accede, al menos en algún sentido, a la mentalidad compartida y las metáforas que se elicitán en el proceso y encarnan (*embodied*) el modo en que se reconocen los sujetos a sí mismos, tejiendo y siendo tejidos por los vínculos en y con la empresa.

Pasos

El MMMC consta de cuatro pasos: (i) la producción grupal de dibujos según ciertas reglas, (ii) la interpretación grupal de dichos dibujos y (iii) la interpretación del instructor/investigador en el lugar al finalizar el taller, (iv) la interpretación del instructor/investigador posterior al taller y/o a la totalidad de talleres.

Respecto de los pasos (i) y (ii) del MMMC es posible hacer tres especificaciones. En primer lugar, lo que se propone a los participantes del taller es que dibujen diversas relaciones organizacionales: la relación empresa-yo-empresa, empresa-sociedad, yo-otro, etc. Por ejemplo, en un grupo de 20 participantes, cuatro equipos de cinco personas dibujan cada uno, una relación diferente. A este dibujo grupal realizado en tamaño de papel A1, lo denominamos indistintamente póster. En segundo lugar, la conversación y el tiempo que transcurre mientras los participantes del taller confeccionan el póster permite que los significados individuales vayan encontrando el modo de converger en el papel y condensarse en imágenes visuales. Por último, la interpretación que hacen los participantes hace salir a la luz más significados que lo que quienes confeccionaron el dibujo

quisieron plasmar, esto es, explicitan de forma divergente más significados latentes en los campos semánticos de las metáforas utilizadas -componiendo un ejercicio proyectivo colectivo.

Respecto de los pasos (iii) y (iv) del MMMC, el instructor/investigador identifica, sintetiza y subraya la/s metáfora/s más profunda/s, la/s más repetida/s o la/s que más resuena/n sobre la base de los dibujos realizados y las interpretaciones del grupo. Luego, confecciona un texto etnográfico final que incluye un mapa de metáforas representativo de la mentalidad de la población u organización estudiada.

Cambios

Desde su publicación original en 2016, no solo se ha cambiado su denominación —tal como se señaló antes— sino que el MMMC se ha ido precisando en tres sentidos: metodológico, ético y teórico. Desde el punto de vista metodológico, se han agregado dos instancias de validación, es decir, o bien el instructor/investigador solicita a los participantes una validación explícita de ciertas ideas que surgen en la lectura grupal, o bien una implícita preguntando qué falta en el dibujo o qué se debería haber dibujado para representar mejor esa relación y no se hizo.

Desde el punto de vista de la ética de la investigación (Santi, 2013) se ha agregado la firma de un formulario de consentimiento informado a los participantes de los talleres, a fin de explicitarles que pueden retirarse o participar de modo silencioso e informarles que los dibujos producidos pueden ser publicados de forma anónima con fines académicos. Desde el punto de vista teórico, se está profundizando su marco teórico sobre la base de la “teoría de la metáfora conceptual extendida” que incluye según Zoltán Kövecses (2020) la dimensión pictórica de la metáfora. Según la clasificación de metáforas visuales que Kövecses presenta (2020, p.15) podría decirse que el MMMC elicit metáforas que son “gráficas y verbales”⁴ en cuanto a cómo se originan, son creativas, en el sentido de que no son convencionales y están basadas en una “similitud abstracta”⁵ en tanto combinan una imagen visual del mundo físico con una idea no-visual que comparten “algo estructural”⁶ (2020, p.20).

⁴ Traducción propia de lo que Kövecses denomina *verbo-pictorial*.

⁵ Traducción propia. Kövecses se refiere a metáforas por *resemblance* y con *very high level of generalization*.

⁶ Traducción propia de *some skeletal structure*.

Registros

El MMMC se puede aplicar a una misma organización o bien en un mismo tipo de población. Esta investigación se basa en los registros verbales y fotográficos conservados de los pósteres realizados entre 2007 y 2022 en forma discontinua entre mandos medios MBA en tres universidades, dos argentinas y una uruguaya. En el transcurso de estos 15 años, no se realizaron talleres cada año, no se conservaron registros de todos los talleres realizados, ni se contabilizó la cantidad exacta de participantes por taller. Se conservó un total de 55 dibujos grupales y siete informes etnográficos que representan a aproximadamente 300 mandos medios MBA.

El análisis que se realiza en el apartado que sigue se basa en 27 de aquellos 55, pósteres que solo simbolizan la relación empresa-yo-empresa. Se han excluido 10 pósteres realizados entre los años 2007 y 2008 ya que, si bien permitieron ganar en experiencia, en ese momento se les ofrecía algunos dibujos impresos tales como recortes de revistas, para inspirar la confección del póster grupal. Se excluyeron también los 18 dibujos grupales que representan relaciones tales como empresa-sociedad, yo-otro, la vida profesional como viaje, etc.

3. Resultados

En Preziosa 2018 y 2022a, se propuso una clasificación provisoria de las metáforas principales elicitadas por los dibujos grupales para simbolizar la relación intersubjetiva organizacional entre mandos medios MBA. Para este trabajo se realizó un recuento y clasificación exhaustivos de todos los registros verbales y fotográficos conservados lo que ha condicionado algunos cambios respecto de lo afirmado en dichas ponencias.

Si bien se mantiene la clasificación en cinco metáforas principales que representan la relación intersubjetiva organizacional encontrada en 2022, se denominan de modo más simple y en orden de mayor a menor frecuencia de utilización en los pósteres: (i) fuerza (ii) encastrar, (iii) camino (iv) intercambiar (v) juego⁷.

⁷ Según las convenciones de la lingüística cognitiva, las metáforas se escriben en mayúsculas en la forma "A ES B". Por lo que la expresión correcta sería, por ejemplo, CAMINO ES RELACIÓN INTERSUBJETIVA ORGANIZACIONAL. Primero se ubica "A", esto es, el dominio-fuente o la imagen concreta del mundo físico (el camino) y luego "B" el dominio-meta o aquello metaforizado, la idea abstracta o compleja (la relación). Sin embargo, se adoptan aquí las formas usuales del castellano.

Según la lingüística cognitiva, fuerza y camino son dos imágenes del mundo físico, encastrar e intercambiar pertenecen a la experiencia de manejo de objetos y el juego al ámbito de lo psico-motriz. Las metáforas conceptuales se caracterizan por tener contornos porosos o superposiciones con otras metáforas, por lo que estas cinco conforman un mapa (Figura 1) que como un todo simbolizan la mentalidad compartida por mandos medios MBA. La confección de un mapa se justifica también en lo que explica el mitodólogo Gilbert Durand acerca de que en un determinado contexto los símbolos se refuerzan y explican entre sí.

Tabla 1. Imágenes utilizadas en los pósteres registrados

Año	Cantidad de pósteres registrados		Imágenes utilizadas para simbolizar la relación intersubjetiva organizacional				
	Empresa Yo	Yo Empresa	Fuerza	Camino	Encastrar	Intercambiar	Juego
2010	2	2	2	2	2	2	2
2011	1	1	1	-	1	1	-
2012	1	1	2	1	1	1	-
2015	2	2	1	-	1	1	1
2018	1	1	1	-	1	1	2
2019	2	2	2	4	2	1	-
2022	4	5	5	5	2	1	2
Totales	13	14	14	12	10	9	7

Fuente: elaboración propia. Orden: izquierda (mayor frecuencia), derecha (menor frecuencia)

En la Figura 1 las cinco metáforas principales ocupan los hexágonos azules. Los hexágonos grises señalan algunos elementos de sus campos semánticos extendidos que favorecen la superposición o cercanía de las metáforas entre sí.

Figura 1. Mapa de metáforas de mentalidad compartida MBA 2010-2022

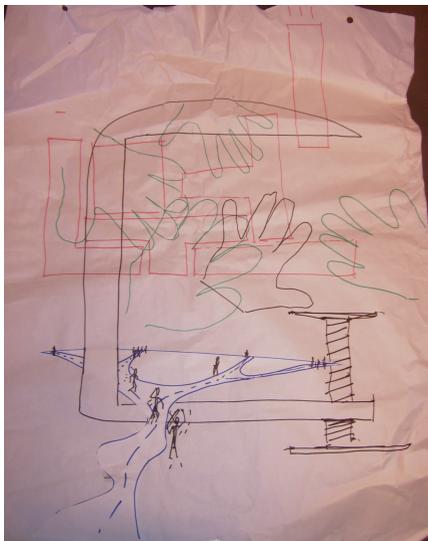


Por ejemplo, la fuerza y la acción de encajar tienen más elementos comunes con la idea de juego (por ejemplo, las reglas, los límites, la presión, la adaptación) que el camino y el intercambio, según podrá deducirse de lo que sigue.

La fuerza (i) es la imagen más utilizada (Tabla 1) en los 27 pósters revisados y la que adquiere representaciones imaginativas más variadas. Se trata de una fuerza que alcanza dos sentidos: de la empresa hacia el individuo y del individuo a la empresa; y también dos valoraciones, una positiva y otra negativa.

La empresa ejerce una fuerza positiva en relación con sus integrantes cuando éstos dicen experimentar contención o seguridad tal como lo hace una morsa o sargento de carpintería con los ladrillos (Figura 2). Sin embargo, esa misma fuerza es la que presiona al individuo o le ruge como un látigo o un rayo, lo encierra en una prisión, lo exprime, lo castiga con un martillo o lo ata con cadenas (Figura 7).

Figura 2. Tetris



Año 2010

La fuerza de la empresa puede ser centrípeta o centrífuga, de inclusión o exclusión; tiene la capacidad de elegir el recurso humano o de despedirlo (Figura 3). La idea de fuerza también es entendida como dominio. Esta idea

se simboliza en la imagen de un volante de automóvil (*management*) o en la corona del rey en el campo de ajedrez (Figura 4) y lo tiene quien pone las reglas y las diseña o delimita como con un compás.

Figura 3. Spinner



Año 2018

El mando medio también utiliza su fuerza, que aparece simbolizada con imágenes de baterías o pilas cuya carga se va reduciendo con los años. Asimismo, el esfuerzo del mando medio se representa con grandes manos que sostienen la empresa, tan sangrantes como algunos pies que suben por la escalera organizacional. Incluso, la fuerza aparece como la capa de superhéroe o la ancha espalda de un ejecutivo de traje y pies muy pequeños que apenas pisan el suelo. Para el empleado, la fuerza es también sostener el peso de la tarea como un Atlas, soportar las presiones, hacer malabares y resistir las tensiones y el estrés.

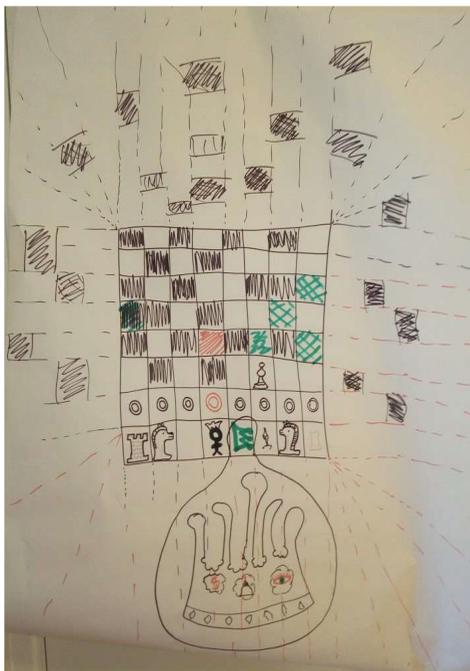
En cuanto a la acción de encastrar (ii), —verbo referido tanto al movimiento como a la manipulación de objetos—, como imagen de lo que sucede en la empresa simboliza el lograr ubicarse, ingresar a trabajar en ella, conseguir un puesto, encajar, encontrar cabida, acomodarse, adaptarse, ajustarse y ser aceptado. Ello puede ser más fácil para alguien flexible o amorfo, pero para alguien rígido como un ladrillo o una piedra le requerirá pulirse. Alguien con mucha identidad, quizás deba limar sus bordes u ocultar cuán diferente es hasta que pueda encontrar un lugar a su medida tal como

lo hace una pieza de rompecabezas (Imágenes 2 y 5). En este contexto, los “acomodados” o los que “tienen coronita” no necesitan hacer el esfuerzo, o bien entran por la ventana o una “mano negra” los ubica (Figuras 1 y 8).

El camino (iii) es una imagen que metaforiza el desarrollo, el crecimiento, el deseo de logros. En latín, *curriculum vitae* significa literalmente recorrido de la vida; la vida profesional es como un movimiento de traslación. Tanto para el individuo como para la empresa hay un comienzo, un final, una dirección, un sentido y éste puede experimentarse como lineal o cíclico o, a veces, como un laberinto (Figura 5). El recorrido sufre desvíos, tiene dificultades, riesgos, peligros, idas y vueltas, obstáculos, cansancio y se logran hitos o se concretan metas; se camina con otros, junto a otros o en paralelo.

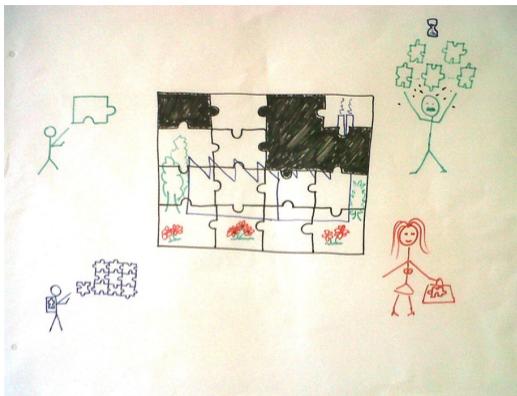
El camino del individuo y el de la empresa a veces coincide y van en la misma dirección o se separan (Figura 6). El camino puede convertirse en un puente hacia un futuro mejor y otras veces está lleno de rivales y competidores que amenazan con sus arcos y flechas (Figura 1).

Figura 4. Ajedrez



Año 2018

Figura 5. Puzzle



Año 2010

La acción de intercambiar (iv), por su parte, es una imagen que simboliza el dar y el recibir; en el ámbito de la empresa se suele denominar *trade-off* y en el que muchas veces hay que ceder, negociar, llegar a un punto intermedio y acordar. En los dibujos se subraya que el individuo intercambia su trabajo y sus habilidades por dinero y aprendizaje; ello le permite el crecimiento y una vida fuera de la empresa. Esta metáfora subraya la dimensión de mutua utilidad de la relación del sujeto con la empresa que no siempre es recíproca, sino generalmente asimétrica en cuanto a poder o conocimiento.

Figura 6. Laberinto



Año 2015

Figura 7. Pacman



Año 2019

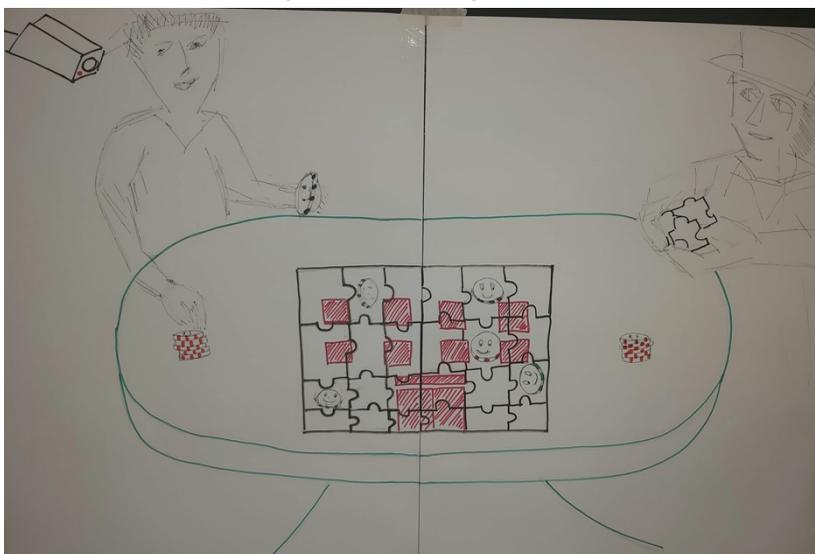
Por último, (v) el juego. Se ha de notar que las cuatro metáforas anteriores (i-iv) se han ilustrado solamente con pósteres cuya idea central es la del juego, que es el objetivo de este escrito. Los juegos registrados en los 27 pósteres son siete: un ajedrez o juego de damas, un spinner, un rompecabezas, un laberinto, el Tetris y la mesa de apuestas.

El ajedrez enfatiza la reflexión antes de actuar y las diferencias jerárquicas entre jugadores: reyes, damas y peones. El spinner destaca la alta rotación de personas y la velocidad del proceso de inclusión-exclusión. El laberinto simboliza un camino por el que se avanza sin perspectiva, ni orientación o se detiene en caminos sin salida y hay avances y retrocesos, incluso peligros. El rompecabezas representa la dificultad de lograr ubicarse y la necesidad de limar las diferencias individuales para pertenecer. El Pacman simboliza la velocidad y la posibilidad de ser devorado por otro en la competencia. El Tetris y la mesa de apuestas metaforizan el azar y la incertidumbre, no solo en las ganancias, sino también en el lugar que se consigue ocupar en el puzle de la organización.

A pesar de su enorme popularidad, no se ha elegido el futbol para simbolizar esta relación. La única patada dibujada es para despedir al

empleado (Figura 2). Los dibujos de juegos representan al yo con piezas inertes, no vitales, tales como fichas de una mesa de ruleta, piezas de rompecabezas, ladrillos, eslabones de una cadena, pequeños insectos o figuras del ajedrez; es decir piezas manejables por otros. Los juegos elegidos son mayormente juegos de mesa, mentales (salvo el laberinto) y de cierto carácter anónimo (Figura 8). Es decir, según estos registros, los mandos medios MBA se ven a sí mismos como piezas que, o bien son movidas por otros, o bien sus movimientos permitidos son pocos (como en el ajedrez); la velocidad la imprime el entorno y no el jugador y su ubicación depende del azar.

Figura 8. Mesa de apuestas



Año 2022

En la búsqueda de otros puntos de observación, en 2022, se le pidió a un grupo de 40 mandos medios MBA que, en lugar de dibujar, mencionen en forma anónima en una pizarra digital y según su *top of mind* qué juego simboliza su relación con la empresa. En esta ocasión, diez eligieron juegos de estrategia y supervivencia como el *Monopoly* o *Age of Empires*, seis eligieron el ajedrez y cinco algún juego de naipes. Del resto de las respuestas es destacable que dos señalan el ping-pong y solo uno el fútbol. Lo que parece confirmar la tendencia de que el fútbol no es una metáfora pertinente para simbolizar la realidad de los mandos medios, sino los juegos mentales

o de mesa o estrategia que tienen en vista el dominio o la supervivencia. Lo mismo se confirmó en una brevísima encuesta realizada en la red social LinkedIn (Cfr. Preziosa, 2022b)

4. Discusión

Interpretando los resultados obtenidos a la luz de los textos reseñados en la parte (I) es posible decir que, si bien los mandos medios MBA no se refieren de modo explícito a la política organizacional como lo hace Mintzberg, claramente están hablando de ella como su principal preocupación. Según la clasificación de Mintzberg, el juego de los mandos medios MBA sería un juego para resistir a la autoridad en el sentido de, o bien soportar su presión, o bien de contra resistencia para tener un lugar entre los que detentan el poder legítimo y formal. Dado su carácter individual no hay rastros de intento de alianzas ni con pares ni subordinados, aunque reconocen que quienes tienen “padrinos”- que Mintzberg define como un tipo de alianza con un superior- se acomodan más rápidamente.

Con relación a lo expresado por Drucker, los juegos que eligieron los mandos medios MBA se podrían clasificar, al menos parcialmente, entre aquellos que juegan “en” el equipo, pero no “como” equipo a pesar de manifestarse explícitamente con vocación de integrarse. Y respecto a lo que señala Morgan, los mandos medios MBA coinciden en que una cuestión en sí misma es poder participar del juego, entrar, ingresar (Imágenes 5 y 8). Por otra parte, coinciden con Morgan en señalar la “sumisión” que requiere el juego y frente a ello se manifiestan con ambigüedad, deseando ser parte, pero a la vez conservar la libertad y la creatividad

Cabe preguntarse si los resultados de la aplicación del MMMC hubiesen sido diferentes si en lugar de pedirles que dibujen su relación con la empresa, se les hubiese solicitado dibujar su relación con su equipo de trabajo más cercano. Es muy probable que sí. Sin embargo, la experiencia indica que cuanto más abstracta es la pregunta o relación a dibujar, se evita que aparezcan los “lugares comunes” o “frases hechas” y hay más espacio para la profundidad, la proyección individual y grupal y metáforas más ricas.

Por último, parece interesante traer a esta discusión, conceptos de dos diccionarios de símbolos. Los mismos suelen tener como objetivo encontrar significados comunes a través de diferentes expresiones culturales. En la entrada *Play* del Diccionario Taschen de Símbolos (Ronnberg, 2010, p. 436-437) se subraya que jugar promueve la fuerza, la resistencia, la adaptación y los vínculos sociales. También, que los juegos evocan a los opuestos, tales como separación y unión, exclusión e inclusión. En este sentido, este

diccionario confirma la cercanía de la metáfora juego con la de fuerza y de encastre.

Por su parte, la entrada *Games* del *The Penguin Dictionary of Symbols* (Chevalier & Gheerbrant 1996, p. 414-418) afirma que los juegos constituyen no solo esa gran analogía de lucha entre la vida y la muerte que se mencionó al comienzo, sino también un símbolo de la batalla contra los propios miedos, debilidades y dudas. El mando medio MBA libra una batalla por sobrevivir y ascender en la organización y realiza una formación de posgrado para fortalecerse frente a competidores, compitiendo consigo mismo.

Ambos diccionarios se refieren a las reglas que rigen los juegos, en el sentido que, si bien siempre tienen un marco formal o definido, a la vez queda espacio para la libertad o la estrategia individual. En los mandos medios MBA se observa que ven mucho más las restricciones y los límites que sus propios márgenes de libertad, ya sea por no saber quién decide las reglas o cuáles son o creer que deben esperar a que alguien se las explique. Ambos diccionarios también coinciden en que el individuo - le guste o no- debe jugar el juego, adoptar un rol, asumir riesgos, enfrentar lo inesperado, el conflicto, aprender y adaptarse. Esto suma otro argumento a que la metáfora juego se superpone bastante con los elementos de la metáfora de encastre y la de fuerza.

Por último, el diccionario Taschen afirma que, así como nuestros ancestros experimentaban que eran juguetes de los dioses, en los juegos de hoy sigue habiendo componentes míticos o arcaicos. En este sentido, claramente estos mandos medios MBA se ven a sí mismos en el juego organizacional como, valga la redundancia, juguetes jugados por otros que tienen más poder.

Conclusiones

En este artículo se concluye que utilizar la metáfora del fútbol para inspirar positivamente un buen liderazgo o trabajo en equipo en los mandos medios de empresas ubicadas en el Río de la Plata no parece lo más apropiado, al menos, si se lo presenta sin matices; quizás más que motivar podría, como expresa Morgan, conducir a un *impasse* o a una reacción cínica. El motivo es que los mandos medios MBA están jugando otro tipo de juego, individual, mental, menos vital y espontáneo: un juego en el que miden su propio poder con el de la organización para lograr ascender, encajar en la empresa y cumplir con sus motivaciones de logro mediante un *trade-off* satisfactorio.

Para alcanzar esta conclusión se partió de algunos conceptos de autores clásicos del *management* sobre la metáfora del juego en la empresa. Luego se explicó la metodología de tipo etnográfica y lingüística utilizada para conocer la mentalidad de un conjunto de 300 mandos medios MBA a través

de doce años y provenientes de tres universidades diferentes. Se confeccionó un mapa de cinco metáforas conceptuales principales que representan la mentalidad compartida de los mandos medios MBA, a saber, la fuerza, el camino y el juego y las acciones de encastrar e intercambiar. Si bien, el texto se ha focalizado en el juego, estas cinco imágenes, las más repetidas y significativas, se refuerzan explicativamente entre sí para representar cómo los mandos medios se ven a sí mismos en la trama intersubjetiva organizacional.

Como curiosidad o interrogante para futuras investigaciones, queda una pregunta que podría hacernos Gareth Morgan, al menos a los argentinos. ¿Por qué se ilusionan con que los líderes de empresa y sus políticos actúen como Lionel Scaloni o Lionel Messi en el fútbol? ¿Saben que la metáfora del fútbol solo funciona con líderes autoritarios, reglas claras y colaboradores sumisos?

Referencias

- Abril, F. M. (2011). El delito, o sobre el reconocimiento desgarrado. La lectura de Axel Honneth del Sistema de Eiticidad de Hegel. *IX Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires*. Recuperado de: <https://www.academica.org/000-034/85>
- Chevalier, J. & Gheerbrant, A. (1996). *The Penguin Dictionary of Symbols*, London: Penguin Books.
- Drucker, P. (1992). There's More Than One Kind of Team, *The Wall Street Journal*, Feb.11. Recuperado de: https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704204304574544312916277426?reflink=desktopwebshare_permalink
- Durand, G. (2007). *La imaginación simbólica*. 2° ed. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Kövecses, Z. (2020). Visual Metaphor in Extended Conceptual Metaphor Theory, *Cognitive Linguistic Studies*, Volume 7, Issue 1, Aug. 2020, p. 13 – 30, DOI: <https://doi.org/10.1075/cogls.00047.kov>
- Lakoff, G. & Johnson. M. (2009). *Metáforas de la vida cotidiana*, Madrid: Ediciones Cátedra, 8° edición
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22:2, pp.133-154.
- Morgan, G. (1999). *Imagin-ización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Barcelona: Ediciones Granica

- Preziosa, M. M. (2016), *La mentalidad compartida en la empresa*, Buenos Aires: Editorial Teseo. Recuperado de: <https://www.teseopress.com/lamentalidadcompartida>
- Preziosa, M.M. (2017). Cómo simbolizan los empleados el poder, los logros y la empresa: etnografía de una filial latinoamericana de una multinacional. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (9), 3-29. Recuperado a partir de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1463>
- Preziosa, M.M. (2018). Metaphors MBA students live by at organizations [en línea]. Ponencia presentada en *Latin America Conference for Deans and Directors*. Buenos Aires: Associations of MBAs, 2018. Recuperado de: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10313>
- Preziosa, M. M. (2020). Apuntes foucaultianos sobre la gestión de compliance. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (12), 7-38. Recuperado a partir de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1709>
- Preziosa, M.M. (2022a). Metáforas, dibujos y trama intersubjetiva. *II Congreso Internacional de Ciencias Humanas*. Universidad Nacional de San Martín, 9 de noviembre. Disponible en: <https://www.aacademica.org/2.congreso.internacional.de.ciencias.humanas/376>
- Preziosa, M.M. (2022b). The Wire y a qué se juega en las organizaciones. *Revista Portal Empresa de ACDE*, 29 de diciembre. Disponible en: <https://empresa.org.ar/2022/the-wire-y-a-que-se-juega-en-las-organizaciones/>
- Preziosa, M.M. (2023). La gramática moral de los administradores infieles, *Diario La Nación*, 17 de marzo. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-gramatica-moral-de-los-administradores-infieles-nid17022023/>
- Ronnberg, A. (ed.) (2010). *The Book of Symbols. Reflections on Archetypal Images*. Archive for Research in Archetypal Symbolism (ARAS). Köln: Taschen
- Santi, F., (2013). *Ética de la investigación en ciencias sociales: un análisis de la vulnerabilidad y otros problemas éticos presentes en la investigación social*, Disponible en: <http://repositorio.filo.uba.ar/handle/filodigital/1638>
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide- Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *En Journal of Management Studies*, 48(1), pp. 218-234.

Hacia la empresa de territorio. Un estudio de caso en Francia

Romain Slitine¹, Christophe Chevalier²

Resumen

La vinculación entre una empresa y el territorio configura un fenómeno complejo. Aunque en algunos casos, la empresa puede ser "extractiva" y utilizar el territorio para su propio beneficio, también existen casos en que la empresa puede inspirar políticas públicas locales de desarrollo y movilizar a los ciudadanos que buscan comprometerse en una transición ecológica y social.

El artículo —basado en el diálogo entre un investigador y el director de una empresa— analiza una significativa innovación social en Francia a la luz de la trayectoria del grupo Archer localizado en Romans-sur-Isère, Drôme, Francia. Se caracteriza la evolución del grupo y se examina su particularidad, para mostrar en qué medida una organización privada puede contribuir al desarrollo local. El análisis constituye una primera aproximación a la definición de la especificidad de la empresa de territorio como una nueva forma organizativa.

Palabras clave: empresa; territorio; desempleo, transición ecológica y social

A 'Territory Enterprise' in France, a case study

Abstract

The relationship between an enterprise and the territory is a multifaceted phenomenon. Although a company can be "extractive" and take advantage of the territory for its own benefit in some cases it can inspire local public development policies and mobilize those citizens who seek to commit to an ecological and social transition.

The article —based on the dialogue between a researcher and the CEO of a Group— analyses an important social innovation in France considering the trajectory of the Archer group, located in Romans-sur-Isère, Drôme, France. It characterizes its evolution to show how a private organization can contribute to local development. Case study and interview evidence indicate a first approximation to the definition of the 'territory enterprise' as a new organizational form.

Keywords: enterprise, territory, unemployment, ecological and social transition.

Fecha de recepción 3/04/2023 – Fecha de aprobación 13/03/2023

¹ Investigador en la Cátedra de Emprendimiento, Territorio e Innovación. Universidad de París I Panthéon – Sorbona

E-mail: romain.slitine@gmail.com

² Director General del Grupo Archer

E-mail: christophe.chevalier@archer.fr

Introducción

La pandemia del COVID-19 ha puesto de relieve la vulnerabilidad del sistema económico actual y el debilitamiento de numerosas regiones que dependían de la afluencia de inversiones, insumos y turismo del exterior. Un mayor grado de conciencia colectiva, surgió por una parte respecto a las dificultades asociadas a la ruptura de las cadenas de suministro y, por otra a la dependencia de ciertos países para el acceso a fármacos básicos que en algunos casos se importan en un 100%.

A esto se añade una creciente preocupación medioambiental que pone en tela de juicio una forma de integración mundial que requiere, por ejemplo, servicios de transporte incompatibles con la indispensable reducción de los gases de efecto invernadero. Más que en épocas precedentes, la cuestión del desarrollo local se impone y al respecto resultan relevantes las reflexiones que hacen hincapié en la importancia de un retorno a la proximidad (Moreno, Allam, Chabaud, Gall, Pratlong (2021), OCDE (2021)).

Por ello, a escala local y para responder a la denominada "doble insostenibilidad" de nuestro modelo de crecimiento (Eynaud, Carvalho de França Filho, 2019) se ha estructurado progresivamente en Francia un empresariado "por y para" los ciudadanos. Algunas organizaciones —que se autodefinen como "empresas de territorio" (Chevalier, 2016)— se han fijado como objetivo trabajar por el desarrollo local sostenible. Aunque estas estructuras son aún poco conocidas y poco analizadas en sus especificidades, un estudio de la *Banque des Territoires* en Francia subraya que su acción "a largo plazo emerge como un rasgo fundamental de las experiencias exitosas del empresariado colectivo" (Baudet, 2017).

Por estas razones, nos proponemos recorrer en este artículo la trayectoria de una empresa territorial emblemática desde su creación: el grupo Archer, localizado en Romans-sur-Isère, en la Drôme con la finalidad de comprender cómo evolucionan juntos y se influyen mutuamente una organización y un territorio.

Desde esta perspectiva, el análisis nos permitirá extraer una serie de enseñanzas para identificar las características y la clave del éxito de este tipo de organización, y también para evaluar en qué medida nos puede ayudar en la reflexión sobre el papel de la empresa en la sociedad.

La construcción progresiva de la empresa de territorio

Las diferentes etapas del ciclo de vida del grupo Archer —y la afirmación de su identidad para convertirse en la forma organizativa de empresa de territorio— se produjeron en el curso de treinta años.

Hacer frente a la urgencia del contexto

Hasta la década de 2000, la zona de Romans-sur-Isère era considerada la capital del calzado de lujo. Esta actividad, orgullo de la ciudad, constituía una especie de monoindustria que se derrumbó bruscamente en 2007, con el cierre de los talleres Kelian y Jourdan. La firma Clergerie permaneció como la única empresa sobreviviente de las grandes marcas del calzado en esa región. Bajo la presión de la competencia extranjera, el despido de cerca de 500 personas dio lugar a fenómenos de desempleo y pobreza extremadamente elevados que aún hoy distinguen la zona.

Recuadro 1. Un estudio de caso "dialógico"

El artículo se basa en un estudio de caso único que permite analizar detalladamente un fenómeno en su contexto. La experiencia se sitúa geográficamente en la zona de Valence-Romans, aunque tiene una influencia más amplia tanto en el conjunto del departamento como a escala nacional.

Esta contribución es el resultado de un diálogo de varios años entre Christophe Chevalier, Director General del Grupo Archer, y Romain Slitine, investigador. Durante los quince años de trabajo conjunto, los autores han mantenido numerosas conversaciones sobre la evolución del Grupo Archer y su estrategia. También se han realizado entrevistas con numerosos actores de la región (empleados del Grupo Archer, cargos electos, empresarios de PyME locales, habitantes, etc.) y varios viajes de observación sobre el terreno desde 2011. El fácil acceso al terreno nos ha permitido recopilar documentos de uso externo (libros, informes de actividad, reseñas de prensa), pero también de uso interno.

Realizamos un trabajo de análisis temático y codificación de todo el material recopilado con la ayuda del programa informático ATLAS.ti. En forma paralela fueron redactados diversos documentos teóricos y analíticos.

En un contexto regional signado por la problemática del desempleo fue creada en 1987 la asociación Archer. Georges Tourdot, antiguo director de la Misión local de Romans, impulsó esta asociación de acción social, cuya vocación fue dar una respuesta integral a las necesidades de la población más vulnerable. Rápidamente, gracias a las primeras leyes sobre la estructuración de la reinserción a través de la actividad económica en 1987, Archer se convirtió en una de las primeras asociaciones intermedias (AI) de Francia para ofrecer puestos de trabajo a desempleados de larga duración poniéndoles en contacto con clientes locales (residentes, autoridades locales, empresas).

La primera fase de desarrollo estratégico del grupo implicó un rápido crecimiento de las actividades y de la oferta de empleo. Su objetivo global, con la creación de itinerarios individualizados de empleo para resolver problemas sociales relacionados con la vivienda y la salud, ofreció al mismo tiempo una actividad asalariada para hacer frente a las dificultades económicas. El propósito de Archer fue evolucionar hacia su autofinanciación (50% en los primeros años, luego 90% a partir de principios de la década de 2000) en consonancia con el deseo de mantener una independencia que sólo podía concebirse con un margen de financiación propio. Desde su origen, adoptó un enfoque acentuado en lo empresarial que se pone de manifiesto en el alto nivel de autofinanciación, la informatización de la empresa, las asociaciones múltiples entre la obra social y las empresas, etc.

Más allá de la integración: contribuir al desarrollo local

Hacia fines de los años noventa, los responsables de Archer coinciden en afirmar una doble constatación: por un lado, la "crisis no es un momento pasajero, sino un cambio profundo y a largo plazo de nuestro tejido económico" (Chevalier 2016) y por otro, los desafíos sociales del territorio exigen respuestas complementarias. Por esa razón, en coyunturas de desempleo masivo, la reinserción a través de la actividad económica es esencial, pero no suficiente: con demasiada frecuencia, las personas admitidas en los programas de reinserción tienen dificultades para encontrar empleos duraderos en la región.

La toma de conciencia sobre esta problemática ha llevado a la evolución del grupo en cuanto a su misión para posicionarse como actor del desarrollo económico local. La protección y la creación de empleo se convirtieron así en el eje central de la acción de la organización. En 2005, Archer enunció esta evolución en su estatuto: se trataba de pasar de una visión humanitaria (ayudar a las personas) a una visión humanista (conseguir que todo la población tenga un lugar en el empleo, en el consumo, en sus derechos, etc.). Este cambio se materializó añadiendo a las actividades de integración actividades de desarrollo económico, con el fin de "abrir posibilidades" y contribuir a una vida mejor en el territorio.

Además, durante este periodo, Archer pretende aprovechar todas las oportunidades del territorio para preservar y desarrollar el empleo. En forma paralela a la creación de nuevas actividades, el grupo Archer intensifica su acción de lucha contra las "catástrofes económicas" (resultantes de la quiebra de empresas o la jubilación de los directivos) y la deslocalización de actividades.

Recuadro 2. La creación del Grupo SAS Archer

La organización evolucionó hasta convertirse en un grupo. Archer puso en común los recursos materiales, humanos y financieros dentro de un Grupo Económico Solidario (Groupement économique solidaire- GES). Esa estructura le permitió ofrecer una gama coordinada de servicios, una estrategia global de gestión de competencias y una comunicación orientada a toda la organización. La rápida evolución de Archer llevó a la dirección a replantearse la gobernanza y la estructura jurídica de la organización. En 2007, con la creación de una sociedad por acciones simplificada sin ánimo de lucro (SAS), se produjo un cambio importante. Se trató de encontrar un equilibrio entre preservar una dinámica empresarial con amplia capacidad de acción por parte del CEO y garantizar la finalidad no lucrativa del grupo. Además, la SAS permitió abrir el capital a los residentes locales, a los inversores sociales y a los representantes de la economía social y solidaria. Con 140 accionistas en la actualidad, la apertura del capital a otros inversores se ha convertido en una poderosa herramienta de movilización local. En particular ha contribuido a reforzar los vínculos en la región, pero también a escala nacional con personas que se sintieron más concernidas como accionistas en el proyecto.

Se interesa especialmente por las empresas que han sido abandonadas. De hecho, muy a menudo, cuando una pequeña empresa se encuentra en situación de concurso preventivo antes de declararse en quiebra, ningún comprador se interesa por ella si no dispone de activos de marca, un parque de maquinaria importante o una propiedad inmobiliaria que pueda valorarse. Archer consideró que podría existir un activo de know-how capaz de salvar algunos puestos de trabajo después del abandono de la empresa, aunque este activo inmaterial estaba constituido esencialmente por las competencias de los empleados.

Algunas acciones se han llevado a cabo con éxito en este sentido (en la industria textil en particular). En distintos casos, se recuperaron pocos puestos de trabajo que habrían desaparecido del territorio si no se hubiese actuado. Archer también ha trabajado para proponer alternativas a la deslocalización de actividades mediante la creación de colectivos de actores con el objeto de recuperar empresas y mantener el empleo en la región (empresas clásicas, establecimientos que emplean a personas discapacitadas, empresas de inserción). Este proceso ha posibilitado la consolidación y permanencia en Francia de seis proyectos, e incluso una relocalización en el ámbito de la subcontratación automovilística. La sucesiva creación y absorción de empresas ha dado lugar a cerca de quince *clusters* muy

diversificados: construcción, obras públicas, espacios verdes, fabricación de pallets, servicios a las personas, trabajo temporario, transporte y logística.

En paralelo, algunos accionistas animaron al grupo Archer a interesarse por el tema del calzado, ya que por un lado sigue constituyendo una fuerte identidad para la región y, que por otra, se trata de un saber hacer específico que podría explotarse de manera alternativa para participar en el desarrollo de la región.

Dado que la creación del taller de fabricación de calzado en la coyuntura de 2010 requería una serie de condiciones, ningún banquero mostró disposición para apoyar este tipo de proyecto. El grupo Archer se afirmó entonces en la movilización local y propuso a la población y los accionistas invertir en la compra de una pequeña cadena de montaje a la empresa de calzado más prestigiosa de Roma: Charles Jourdan. El grupo trabajó luego en torno a tres ejes estratégicos:

- subcontratación de grandes marcas para promover el "Made in France" en este sector;
- producción de pequeñas series, para personas que no pueden comprar en el exterior;
- creación de una marca "Made in Romans" con el objetivo inicial de poder contar la historia de la región.

Con la asistencia de los servicios económicos del municipio, el grupo Archer identificó localmente talleres periféricos que fabricaban sandalias, zapatos de escalar, zapatos de baile, etc. a partir de los que se creó una nueva organización profesional, "*Romans Cuir*", para fomentar la cooperación en un sector del calzado de lujo en el que la existencia de numerosos secretos de fabricación alimentaba la competencia entre los actores.

Esta organización funciona de manera similar a las cooperativas sociales italianas: más allá de los insumos agrupados, este núcleo de fabricantes permite orientarse a grandes clientes a los que ninguno de los miembros podría abastecer individualmente, debido a los volúmenes en juego y a los conocimientos técnicos específicos que cada uno ha desarrollado.

Movilizar el territorio para una transición ecológica y social

Consciente de la dificultad para llevar a cabo esta ambición de manera individual, el grupo Archer ha evolucionado en su estrategia para situar en el centro de su misión la cooperación con otros agentes económicos y sociales. Así, el grupo ha aprovechado la oportunidad de adquirir locales más amplios que los requeridos por las necesidades de la empresa, a fin de acoger en un mismo lugar a diversos agentes económicos y sociales de la región.

Organizaciones de la economía social y solidaria (CRESS, Coorace, NEF, ADIE, AMAP, etc.), así como servicios públicos (sucursal de la agencia de

empleo Pôle Emploi) y PyMEs locales se suman a esta dinámica. Así, Pôle Sud se creó en 2007 para ofrecer un primer nivel de apoyo e información a los demandantes de empleo de la zona y Archer fue estructurando gradualmente su estrategia de cooperación local para el desarrollo de la región. Basándose en la experiencia de Pôle Sud, el grupo trabajó con actores nacionales (como el Labo de l'ESS) y personalidades emblemáticas como Claude Alphandéry³ para conceptualizar la experiencia.

Así nació la noción de Polo Territorial de Cooperación Económica (PTCE) integrado por un grupo de empresas de economía social solidaria que se asocian con las PyME locales, las autoridades locales y los centros de investigación para poner en marcha una estrategia común de cooperación para el desarrollo local sostenible. Reconocido ahora por la ley de ESS de julio de 2014, el polo es una forma de clúster de competitividad, horizontal (basado en sectores de excelencia) donde lo que une es la pertenencia a un territorio y la voluntad de encontrar y aplicar soluciones locales para las empresas. Por ejemplo, se ha creado una guardería interempresarial, una central de compras, una conserjería de empresa, un comité de empresa interempresarial y, en particular se han estimulado numerosos intercambios entre los miembros, lo que permite a los directivos de las empresas salir del aislamiento.

Si bien el Grupo Archer se ha definido como una empresa territorial desde principios de la década de 2010, esta forma organizativa adquirió una realidad tangible en 2015. En esa fecha, el Consejo de Administración del grupo tomó nota de un cambio estratégico importante, al considerar que había alcanzado sus objetivos de crecimiento. La dirección consideró que el grupo había alcanzado un tamaño crítico, tanto en términos de diversidad de acción, como de volúmenes de acción y área geográfica. El volumen de negocios pasó de 10 a 21 millones de euros en cinco años y el grupo emplea 1000 personas al año. El Consejo de Vigilancia del grupo también previó para el traslado a la localidad de Valence la instalación de 1300 m² de locales. Desde esta perspectiva, los responsables de Archer tomaron conciencia de que el propósito de desarrollo local y sostenible de la región, no se alcanza a partir de los recursos individuales del grupo y de sus socios. Se hace necesario movilizar a todo el territorio, y en primer lugar a los propios habitantes, para comprometerse en una transición económica, social y ecológica del territorio.

³ Claude Alphandéry —banquero, economista, y militante de la resistencia en Francia— fue fundador y presidente honorario del Labo de l'ESS y es presidente honorario del Consejo nacional de inserción por la actividad económica.

En una última etapa el grupo Archer impulsó el lanzamiento de Start-up de Territoire, consistentes en organizar eventos inspirados en los hackathones⁴ para permitir el surgimiento y el desarrollo de proyectos emprendedores con la participación de los ciudadanos. El objetivo es ampliar la cooperación a todos los habitantes del territorio, en una perspectiva de emprendimiento ciudadano. El grupo puede así "contribuir a la emergencia y al apoyo de proyectos de desarrollo sostenible útiles para el territorio, favoreciendo un enfoque emprendedor y un acceso limitado a la financiación pública" (Keller, Chevalier, Bernard 2019). Como resultado de esta dinámica, 1.500 personas se reunieron en marzo de 2018 para imaginar proyectos empresariales a desarrollar localmente (se trató de residentes, emprendedores locales, empresas y redes de la economía social y solidaria, cargos electivos y agentes de las instituciones locales). En este caso, como en otras innovaciones sociales, el éxito estuvo asociado más a la implicación del mayor número de personas que al ingenio o la detección de oportunidades por parte de un emprendedor que diseña una solución en solitario (Guidi, Moriceau 2019).

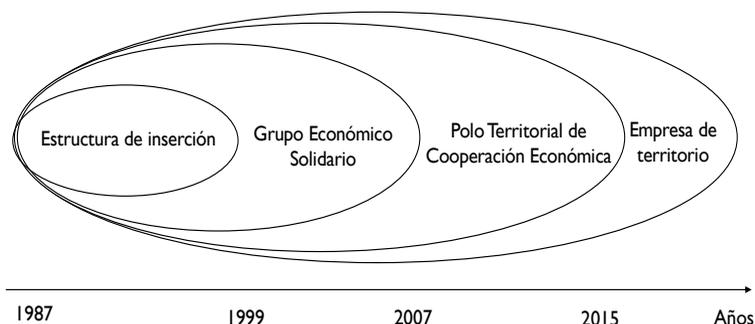
Con el fin de adecuar las herramientas necesarias para esta nueva misión, la Aglomeración Valence-Romans y el grupo Archer se asociaron para responder a una convocatoria de proyectos "Territoires d'Innovation Grande Ambition" del grupo público la Banque des Territoires. En septiembre de 2019, el proyecto: "Valence Romans, capital de las start-ups territoriales" fue seleccionado por el jurado. Se concedieron 23 millones de euros durante un periodo de cinco años para apoyar su estructuración y su desarrollo. El propósito declarado gracias a este apoyo público fue desarrollar las empresas locales y también "provocar un punto de inflexión, masificar las dinámicas y pasar así de los márgenes al centro del territorio con el objetivo de crear un verdadero programa de reconquista productiva del territorio (Keller, Chevalier, Bernard, 2019). El reto consiste en apoyar a una nueva generación de empresarios regionales utilizando un método de incubación de proyectos en colaboración con todos los agentes de apoyo. Los proyectos ya creados abarcan los ámbitos de la energía sostenible, el reciclaje, los circuitos cortos, la movilidad limpia, la agroecología, la reindustrialización y el turismo.

⁴ La noción hackathon designa un encuentro de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo de software, aunque en ocasiones puede haber también un componente de hardware. Este tipo de encuentros puede durar entre dos días y una semana. El objetivo es hacer aportes al proyecto de software libre que se desee y, aprender gradualmente.

También se ha creado, bajo el impulso del grupo Archer, la Cité de la Chaussure, que reúne nuevos talleres dirigidos por jóvenes empresarios y un espacio de venta y demostración en el centro de Romans. En septiembre de 2020, para reforzar el crecimiento de los proyectos ya creados, más de 2.000 personas se movilizaron en un foro en el centro de Valence.

Por último, en septiembre de 2019, el grupo Archer creó, junto a Valence-Romans Agglo⁵, un Establecimiento Público Local Autónomo (EPLA), el Territorio Fab (o "Fab T") para ayudar a estructurar el método. Descrito como una fábrica de empresas territoriales, el establecimiento se encarga de detectar proyectos de gran potencial para convertirlos en proyectos destacados así como en modelos replicables. La Fab T se encarga de distribuir los fondos de la convocatoria de proyectos del Banque des Territoires y de apoyar los proyectos de la dinámica Start-Up de Territoire.

Figura 1 : Archer, una organización cuyas fronteras se extienden



La empresa de territorio: ¿un nuevo modelo de organización?

A partir del caso Grupo Archer, es posible extraer un cierto número de enseñanzas sobre las especificidades y las claves del éxito de un modelo de empresa de territorio. Analizamos tres dimensiones: las condiciones locales favorables, las características de la organización y, por último, la dinámica empresarial que se promueve.

Un ecosistema local favorable

⁵ La comunidad de aglomeración es una estructura intercomunal, centrada en las ciudades de Valence y Romans-sur-Isère. Se encuentra en el departamento de Drôme, en la región de Auvergne-Rhône-Alpes, sureste de Francia.

El territorio no es un simple "receptáculo de actividades", sino un ámbito que permite ante todo una aportación de recursos y potencialidades (véase el recuadro sobre la noción de territorio). Localmente, podemos identificar condiciones culturales favorables al desarrollo de empresas de territorio.

Por lo general se trata de una zona semiurbana, deteriorada, en la que las personas se conocen y se comunican y en la que las tradiciones de acción colectiva son fuertes (la localidad Romans fue pionera en la creación de cooperativas, mutualidades, compañías de seguros y bancos mutualistas). Así, Michel Nicolas, director de la Fab-T (y antiguo responsable de economía de la dirección general de servicios (DGA) del Aglomerado Valence-Romans) señala que se trata de un "territorio concienciado [...] donde la gente es consciente de que ya no podemos hacer negocios como antes. A cada uno le convence la historia de su vecino y, al final, cuando todos están convencidos, ello se convierte en una historia colectiva".

Recuadro 3. La noción de territorio

Investigadores francófonos como André Torre, Jean-Eudes Beuret o Nathalie Raulet Croset coinciden en que el territorio se distingue de la noción de espacio por su dimensión social. El territorio puede definirse, como mínimo, como un espacio habitado y modelado por individuos. Tiene un significado y unos valores, una identificación y una representación de todos. Para el Director General del Grupo Archer, el territorio es el lugar donde "nos conocemos y nos reconocemos". Esto se hace eco de la combinación de la conocida noción de Jean-Benoit Zimmermann de "proximidad geográfica" (la de las distancias) y "proximidad organizada".

El desarrollo económico local se centra en los recursos endógenos del territorio. Identifica nuevas oportunidades mediante la creación de actividades económicas viables en un lugar determinado, susceptibles de generar empleo e ingresos para la comunidad local. Los efectos se miden no sólo en términos económicos, sino también en términos de cohesión social.

En términos más generales, según Laurent Monnet, Vicepresidente de la Aglomeración para la Economía, "nuestro territorio tiene una forma de coherencia, somos por ejemplo el primer departamento ecológico de Francia, y las empresas con un impacto social encuentran aquí un lugar natural. Hay una forma de resiliencia en materia económica". Estos elementos nos permiten subrayar que las características del territorio son favorables a la acción institucional en pro de la creación y legitimación del empresariado territorial.

Por otra parte, la Agglo Valence-Romans y su presidente desempeñan un papel determinante en el éxito de la dinámica local. La comunidad va dejando atrás su papel tradicional de facilitador para adoptar de manera más original un papel de socio de reflexión y acción del grupo Archer, verdadero socio estratégico, que permite amplificar la estrategia desarrollada por el grupo y el colectivo de empresa del territorio. Así, observamos “trayectorias convergentes” entre un actor privado, pero con la voluntad de trabajar por su territorio y un actor público lúcido sobre la significación de los desafíos económicos. Ambos trabajan en común en beneficio mutuo y compartido por el desarrollo del territorio.

Anclaje e interés colectivo: dos rasgos distintivos

El anclaje territorial de las empresas va mucho más allá de la simple localización. Es el resultado de interacciones entre una organización y su territorio basadas en la voluntad de crear recursos comunes que permiten a la empresa permanecer en el territorio a largo plazo (Bousquet, Verstraete, Barbat, 2018). El anclaje se basa en una conexión personal con el territorio que incluye sentimientos de identidad y un apego emocional de los individuos al lugar, lo que favorece la toma de decisiones compatibles con la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Se manifiesta en la voluntad declarada de valorizar las competencias locales. Así, según el antiguo alcalde de Romans-Sur-Isère, Philippe Dresin, el grupo Archer “revela el potencial del territorio” y el saber hacer de sus habitantes.

La otra característica que constituye el ADN de la empresa de territorio reside en su dimensión de interés colectivo. Para los dirigentes del grupo Archer, la organización debe continuar como un ejemplo de bien común y garantizar la pertenencia de una empresa local al territorio. Para garantizarlo, los estatutos del Grupo Archer SAS, —en particular— indican que el valor creado por la empresa no puede ser objeto de apropiación individual (ver recuadro 2).

Una estrategia de transformación del territorio dinamizada por un empresario “trilingüe”

Como en cualquier estructura, el equipo directivo define una estrategia de acción que debe garantizar la sostenibilidad y el desarrollo de la organización. La estrategia del grupo Archer va más allá del simple proyecto de una organización, para convertirse en un proyecto de territorio. Esto permite plantearse la cuestión de los límites de la organización y arroja luz de forma original sobre la forma de combinar una estrategia corporativa y una estrategia territorial. En este sentido, una de las especificidades de las empresas de territorio reside en su voluntad para trascender la simple

mejora local y responder a las urgencias, para afirmar una ambición más amplia de transformación estructural. Esta voluntad se manifiesta en el lanzamiento y puesta en marcha de actividades útiles para los habitantes, pero también buscando modificar las relaciones de poder para permitir una reapropiación de la economía local por parte de los ciudadanos.

Para llevar a cabo esta estrategia, haciéndose eco de la noción de empresario "anfibia" (Powell, Sandholtz, 2012), el empresario territorial puede concebirse como un empresario "trilingüe". Debe dominar el lenguaje económico para trabajar con otras PYME locales; el lenguaje social para percibir las necesidades del territorio y ser capaz al mismo tiempo de movilizar la energía de los habitantes y el lenguaje del territorio, y el de los cargos electivos y autoridades, para comprender en detalle las cuestiones políticas locales. Este liderazgo particular permite a los empresarios territoriales constituirse en "puentes" entre actores que pueden tener visiones diferentes del mundo. Asimismo, una de las características centrales del emprendedor territorial es su capacidad para identificar oportunidades económicas en el territorio y transformarlas en actividades que creen valor económico, social y medioambiental.

Para concluir

En Francia, los agentes que procuran formar parte de un emprendimiento territorial buscan la modalidad de estructurarse para consolidar sus prácticas y afirmar su identidad y sus especificidades. Varias organizaciones —como el grupo GDID en Bouches-du-Rhône o el grupo ValHorizon en el Ain— colaboran estrechamente con el grupo Archer para poner en marcha dinámicas similares en sus territorios. Más ampliamente, la federación Coorace, que agrupa a 557 organizaciones principalmente de la economía social y solidaria y emplea a más de 53.000 personas (Coorace, 2019) se convirtió en 2020 en la federación de "las empresas social y territorialmente útiles". La organización apoya a sus miembros para que tengan en cuenta el territorio a nivel estratégico.

Paralelamente, desde 2016, la dinámica Start-Up de Territoire se desarrolla en más de 10 regiones con la ambición de generar ecosistemas favorables a la creación de empresas territoriales. Esta dinámica se hace eco de movimientos similares a nivel internacional, como las Community development corporations (CDC) o las Community-based enterprises, que movilizan a la comunidad al servicio del desarrollo local.

Independientemente del modelo del Grupo Archer, la noción de empresa de territorio tiene una serie de implicaciones prácticas y teóricas. Para las autoridades públicas, el análisis demuestra que centrarse en el emprendimiento territorial configura una estrategia viable para revitalizar el

tejido socioeconómico de una región, buscar alternativas a la deslocalización y participar en las transiciones ecosociales. Forma parte de una perspectiva solidaria de desarrollo local y favorece la configuración de nuevos espacios de autonomía que otorgan a los ciudadanos, organizados localmente, un mayor poder de participación en la toma de decisiones.

El espíritu empresarial territorial también puede inspirar a los gestores de PyME a pensar en su (re)contribución al territorio y a reflexionar sobre cómo incluirlo en el centro de una estrategia de desarrollo sostenible. Por último y en plano de la investigación, esta noción permite replantearse la propia definición del espíritu empresarial como solución a una necesidad territorial. Se inscribe en la reflexión sobre el vínculo entre "comunidad" (globalmente equivalente a territorio) y la empresa considerada por algunos como la "nueva frontera" de la investigación sobre el espíritu emprendedor (Lyons, Alter, Audretsch, Darline, 2012).

Referencias

- Baudet, S. (2017). *Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire*. Banque des Territoires.
- Bousquet, F., Verstraete, T., Barbat, V. (2018). La théorie des conventions pour comprendre l'ancrage territorial des PME, *Revue de l'Entrepreneuriat* 17, n° 3: 75.
- Chevalier, Ch. (2016). Parier sur des mobilisations de territoire pour relancer des activités sur le bassin de Romans. *Pour* 229, n° 1: 183
- Eynaud, P., Carvalho de França Filho, G. (2018). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Éditions érès.
- Guidi, M-A, Moriceau J-L. (2019), Quand l'engagement communautaire favorise la réussite d'un projet d'innovation sociale. *Entreprendre Innover*, n° 2 (2019): 42-50.
- Keller, S., Chevalier Ch., Bernard, P. F. (2019). *D'une mobilisation locale à une start-up de territoire*. Éd. groupe Archer.
- Lyons, Th.; Alter, Th., Audretsch, D., Darline A. (2012). Entrepreneurship and Community: The Next Frontier of Entrepreneurship Inquiry, *Entrepreneurship Research Journal*: Vol. 2: Iss. 1, Article 1. Available at: <http://www.bepress.com/erj/vol2/iss1/1> DOI: 10.2202/2157-5665.1064
- Moreno, C.; Allam, Z.; Chabaud, D.; Gall, C.; Pratlong, F. (2021). Introducing the "15-Minute City": Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post-Pandemic Cities. *Smart Cities* 2021, 4, 93–111. <https://doi.org/10.3390/smartcities4010006>
- OCDE (2021). "Building local ecosystems for social innovation: A methodological framework", n° 2021/06, Éditions OCDE.

- Powell, W., Sandholtz, K. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal* 6, n° 2: 94-115.
- Raulet-Croset, N. (2021). La question du territoire en sciences de gestion – Point de vue sur le territoire comme ressource pour les organisations. *Question(s) de management*, 33, 33-36. <https://doi.org/10.3917/qdm.213.0033>
- Torré, A, Beuret J-E. (2012). *Proximités territoriales*. Economica.

Los estilos de gestión en las PyME del software en Argentina: entre la diversidad y la horizontalidad

Alfonso Estragó¹

Resumen

El artículo presenta los resultados de una investigación doctoral, de carácter exploratoria-descriptiva, centrada en la indagación de los diversos estilos de gestión observables en PyME del sector software de Argentina, con particular atención sobre aquellos que se apoyan en dinámicas más participativas, democratizadas u horizontalizadas; esto es, con una mayor distribución del poder para la toma de decisiones. Sobre la base de un trabajo de campo —de naturaleza mixta— en el que se entrevistaron interlocutores competentes de 17 organizaciones, se obtuvo información cualitativa codificable que, mediante su transformación hacia categorías ordinales, permitió la construcción de una escala sumatoria, estadísticamente validada, a fin de obtener referencias mensurables para el concepto de “horizontalidad de la gestión”. Con ello, fue posible mapear a las empresas argentinas de software relevadas en el espacio biaxial “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”, lo que a su vez develó una constelación de cinco perfiles de horizontalidad que ilustraron los rasgos de gestión más representativos que los diversos dominios decisorios de las organizaciones estudiadas presentaron.

Palabras clave: gestión, democracia económica, horizontalidad, industria del software, Argentina.

Management styles in Argentina’s software SMEs: from diversity to horizontality

Abstract

This article presents the results of doctoral research, of an exploratory-descriptive nature, into different management styles observable in Argentina’s software sector SMEs, with a particular focus on those with more participatory, democratized or horizontalized dynamics; that is, with a greater distribution of decision-making power. Through mixed nature fieldwork, consisting of interviews with interlocutors from 17 organizations, codifiable qualitative information was obtained which, by transformation into ordinal categories,

Fecha de recepción 29/10/2022– Fecha de aprobación 03/02/2023

¹ Doctor de la Universidad de Buenos Aires (área Ciencias Económicas-Administración). Investigador docente. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas,

E-mail : alfonso.estrago@gmail.com

allowed the construction of a statistically validated summative scale, so obtaining measurable references for the concept of "management horizontality". Thus, it was possible to map the Argentinean software companies surveyed onto the "Ownership (Labor Dimension) - Management" biaxial space, revealing a constellation of five horizontality profiles which illustrated the most representative management traits presented by these organizations' various decision-making domains.

Keywords: management, economic democracy, horizontality, software industry, Argentina.

Introducción

Durante las últimas décadas la industria del software en Argentina se ha constituido en un destacado sector del entramado productivo nacional, compuesto por más de 5.000 organizaciones en las que hacia 2021 trabajaban 132.000 personas (55,5% más que una década antes) en empleos de alta calificación. Sus exportaciones durante dicho año sobrepasaron los 2.200 millones de dólares, colocándose entre los principales complejos exportadores del país (OPSSI, 2021).

Diversas reseñas acerca del sector sugieren la presencia de una manifiesta diversidad en cuanto a tipos societarios (empresas tradicionales, partnerships o cooperativas), y en especial en cuanto a los estilos de gestión que podrían derivarse de ellos (Barletta et al., 2013; Hatum, 2017; Revista Mercado, 2020; Zanotti, 2016). De esta manera, el conglomerado del software argentino se erige en un singular campo de investigación organizacional para explorar e indagar acerca de muy diversos estilos de gestión pertenecientes a empresas que conviven y se interrelacionan.

Tomando como referencia a las PyME del sector, este artículo se propone explorar y profundizar la comprensión de los diversos estilos de gestión organizacional, especialmente aquellos para los que todavía existen limitadas referencias teóricas: los basados en un funcionamiento más participativo, democratizado u horizontal, con una mayor y más vasta distribución del poder para la toma de decisiones.

En este sentido, es posible fundamentar el interés por el logro de mayores y más sustentables niveles de participación y democracia en la gestión de las organizaciones desde cuatro perspectivas: moral, social, humanística y económica.

La primera de ellas sostiene que, si la democracia se justifica para gobernar al Estado, también debe justificarse para gobernar las empresas económicas. En efecto, así como los ciudadanos están obligados a sujetarse a las reglas civiles del Estado, los trabajadores deben acatar las normativas e indicaciones de las organizaciones en donde se desempeñan, por lo cual

deberían poder ejercer en ellas derechos democráticos (Dahl, 1985). En segundo término, desde un punto de vista social existen referencias que sugieren la reducción del clásico antagonismo entre trabajo y capital (Ben-Ner & Jones, 1995; Levin, 2006), creando una mayor confianza mutua, y más legitimidad en la implementación de las decisiones (Ackoff, 1994; Drucker, 1984). Respecto de la dimensión humanística, la democracia en la gestión implica trabajos con menor estrés psicológico, menos alienantes y más satisfactorios (Foley & Polanyi, 2006; Hamel & Breen, 2007; Karasek, 1979; Laloux, 2014). En cuanto al argumento económico, existen varios estudios sobre experiencias de modelos de gestión democrática en los que el desempeño organizacional, relacionado con variables como productividad y rentabilidad, mejora significativamente (Casadesus-Masanell & Mitchell, 2006; K2K Emocionando, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016; Semler, 1999).

En definitiva, la indagación más profunda acerca del alcance de las configuraciones organizacionales más participativas, democráticas u horizontales no sólo se justifica desde lo moral; también representa una motivación académica asociada con sus promisorios resultados para las dimensiones social, humanística, y particularmente económica.

Por estas razones, la sección 1 comienza brindando una breve reseña sobre los antecedentes académicos, provenientes tanto de la Economía como de los enfoques clásicos y heterodoxos de la Administración, sobre la temática de la participación de los trabajadores en la gestión. Seguidamente la sección 2 desarrolla el marco teórico en el que se basa la construcción del espacio biaxial “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”. La sección 3 presenta la metodología utilizada para llevar adelante el trabajo de campo y la sección 4 expone los resultados obtenidos a partir de dicho estudio. Finalmente, la sección 5 despliega la conclusión, en base a la cual se presentan sugerencias para futuras investigaciones.

1. Antecedentes

Los primeros escritos académicos sobre la temática de la participación de los trabajadores en la gestión organizacional provienen de estudiosos que observaron el surgimiento del movimiento cooperativo moderno durante la segunda mitad del s. XIX, como el caso del economista británico John Stuart Mill (Olivera, 1995). A partir de allí, se originó una rama de la Economía dedicada a estudiar los efectos sobre los incentivos económicos de los trabajadores —especialmente en las cooperativas de trabajo— que esta clase de configuraciones organizacionales suscita. El análisis se focalizó casi exclusivamente en cuestiones relativas a la gobernanza y la elección de directivos (llevada a cabo por los trabajadores-asociados en cuanto propietarios de la empresa cooperativa), antes que en las dinámicas de

gestión del día a día productivo que en general retuvieron un funcionamiento jerárquico similar al del clásico esquema piramidal (Ben-Ner, 1984; Dow, 2018; Estragó, 2021; Potter, 1891; Vanek, 1970).

De la reseña de la obra de autores clásicos de la Administración, posiblemente los primeros estudios en profundidad provengan de los textos de Mary Parker Follett (1940) desarrollados durante la década de 1920. Las concepciones vertidas por esta autora en su corto e intenso paso por el mundo del análisis organizacional adelantaron el pensamiento varias décadas. Su idea central de “integración” creativa (durante los típicos conflictos entre trabajadores y directivos) le permitió concebir un esquema de gestión de “poder con” (en lugar de “poder por sobre”), en el cual los trabajadores que reciben trato humanizado, transparencia, confianza, oportunidad de participar en beneficios, tomar decisiones y sentir orgullo por su trabajo, responden con responsabilidad y decisiones juiciosas que benefician a todos los miembros de la organización.

Siguiendo esta línea argumental, la conocida “Teoría Y” de McGregor (1960) plantea que a partir de determinado nivel los incentivos salariales ceden su relevancia hacia necesidades superiores, ligadas a la autorrealización que los trabajadores experimentan por obtener mayores espacios de libertad para la toma de decisiones que afecten a su entorno laboral más inmediato. Por su parte, Drucker (1984) sostiene que la organización en base a equipos de trabajadores con autonomía para la toma de decisiones resulta eficaz y mucho más flexible que los esquemas tradicionales, pues sigue la máxima “misión fija - tareas cambiantes” en donde todos los miembros conocen el trabajo del conjunto, y se sienten responsables por él.

Por su parte, Mintzberg (1981) reseña la configuración organizacional “misionaria”, en donde la identificación de los miembros con los objetivos organizacionales es tan significativa que se obtienen de su parte altos niveles de contribuciones psíquicas y emocionales, reduciendo drásticamente la necesidad de controlar el comportamiento de los trabajadores, pues al compartirse preferencias y objetivos para la organización es posible permitirles que tomen sus propias decisiones. En este sentido, el autor también identifica a las organizaciones “cuasi-misionarias”: aquellas para las que —en principio— no se esperaría una configuración misionaria, pero que en los hechos la terminan adoptando a partir del surgimiento de un robusto ideario-guía (por ejemplo, los principios del cooperativismo), lo que genera un entorno fértil para el florecimiento de la participación y la gestión democrática, realizando los trabajos ordinarios de una forma muy distinta y satisfactoria para las necesidades de autorrealización personal.

Finalmente, autores más contemporáneos como Hamel y Breen (2007) sostienen que el típico esquema de gestión burocrático está muy lejos de ser el sistema más eficiente, ya que presenta muchos costos ocultos y pocas veces captados por la contabilidad. A estos costos habría que agregar las características situaciones en las cuales el *management* toma un problema solo cuando se vuelve grave, y ya es costoso de resolver. Si en cambio los problemas se pudiesen abordar ni bien aparecen, con personas dotadas de libertad para actuar, los costos derivados no crecerían desmedidamente; ni tampoco habría que preocuparse por el control y la disciplina, pues la presión de los pares logra mucha más lealtad que la jerarquía.

Respecto de los enfoques más heterodoxos de la Administración, se destaca el paradigma Socio-Técnico, que (especialmente) durante las décadas de 1960 y 1970 se constituyó en una de las principales alternativas frente a la visión fordista-taylorista dominante de la época. En esta línea, autores como Emery y Thorsrud (1976) y Cummings (1978) conceptualizaron la esencia de las organizaciones como la interacción entre dos subsistemas: el técnico y el social. Por lo tanto, la consecución en el puesto de trabajo de mayores niveles de productividad, satisfacción y calidad exige perseguir la optimización conjunta de ambos subsistemas. Su logro requiere —como condición *sine qua non*— el establecimiento de equipos autónomos, lo que implica que los métodos de trabajo experimenten una transformación radical: desde el típico sistema taylorista de tareas atomizadas y repetitivas bajo la vigilancia de capataces hacia un esquema en el que grupos de trabajadores autogestionados asignan e intercambian tareas internas, asumiendo la responsabilidad conjunta de la organización, coordinación y supervisión de todo un ciclo operativo.

Por su parte, Laloux (2014) desarrolla el “Teal”, un tipo ideal de organización conformado por equipos autogestionados que, además de ocuparse de las típicas labores operativas, asumen la responsabilidad conjunta por aquellas tareas coordinativas tradicionalmente reservadas a los jefes: establecer prioridades y objetivos, analizar problemas, confeccionar planes, evaluación de performance individual y grupal, responsabilidad por resultado económico (u objetivos medibles), toma de decisiones difíciles, etc. Adicionalmente, suelen tomar a su cargo algunas funciones de soporte (por ejemplo, reclutamiento y planificación estratégica). En base a estudios y entrevistas realizadas en determinadas organizaciones tomadas como casos representativos, el autor concluye que semejante esfuerzo adicional por parte de los trabajadores es posible a partir de la motivación que generan la libertad y la posibilidad de autorrealización (en el sentido de Maslow), lo cual convoca energías vitales imposibles de obtener en configuraciones organizacionales cimentadas sobre “jaulas de hierro” weberianas.

Las referencias precedentes muestran que existen diversos enfoques teórico-prácticos, tanto clásicos y con un destacado recorrido temporal, como heterodoxos y contemporáneos, que validan la eficacia y la estabilidad de las dinámicas organizacionales más participativas, democratizadas u horizontalizadas; esto es, con una mayor distribución del poder para la toma de decisiones entre los trabajadores de las organizaciones.

2. Referencia teórica: el espacio biaxial “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”

El encuadre fundamental de la investigación consistió en la demarcación y revalorización de la gestión como la más crucial de las dimensiones organizacionales, a la hora de analizar la profundidad y el desarrollo alcanzados por dinámicas decisorias más participativas y democráticas de una determinada organización. En este sentido, y en base a la combinación de conceptos y consideraciones estudiados por Mintzberg (1979), Puranam et al. (2014) y Estragó (2020), es posible definir a la gestión organizacional como: un sistema dinámico de elaboración y toma de decisiones interrelacionadas, que permite seleccionar e implementar alguna forma específica de resolución simultánea a los cuatro problemas del funcionamiento organizacional.

La anterior definición precisa que la gestión organizacional se encuentra constituida por muchas más actividades que aquellas reservadas a quienes simplemente ostentan la propiedad; consiste en el sistema de decisiones, que va desde la enunciación de lineamientos estratégicos básicos hasta su completa materialización en la práctica, lo que implica ir más allá del mero nombramiento (o remoción) de los altos directivos y gerentes. Asimismo, existen variadas referencias teóricas (Berle & Means, 1933; Michels, 1915; Mintzberg, 1981; Spear, 2004) que brindan sustento a la conjetura de que la propiedad no siempre es el factor más importante en el proceso de control del comportamiento de una organización, y que por consiguiente la gestión se constituye en una variable nítidamente delimitada, que es posible analizar por separado.

A partir de la señalada diferenciación entre propiedad y gestión, surge la posibilidad de elaborar esquemas clasificatorios, para lo cual se proponen las siguientes variables:

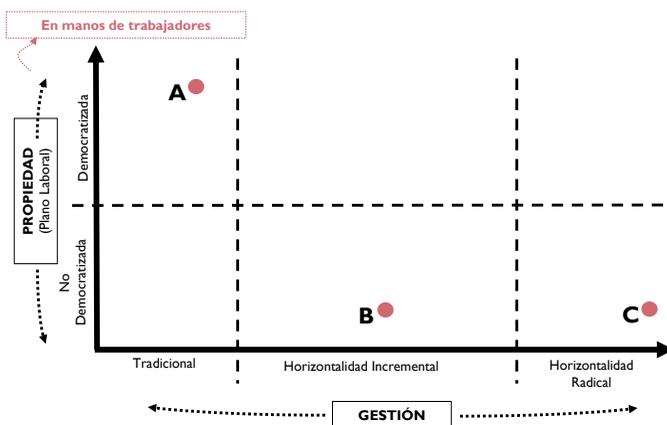
- Democratización de la propiedad (plano laboral): representa el grado de simetría/asimetría en la distribución de la propiedad legal, tomando a los trabajadores como sujeto central. Esto se refleja al considerar la proporción del conjunto de los trabajadores que ostentan títulos de propiedad legal de la organización, y el porcentaje del capital social que se encuentra en sus manos. De esta manera, cuanto mayor sea

el número de trabajadores que participen en dicha propiedad, y cuanto más cercano al 100% se encuentre el nivel de dicha participación, más “democratizada laboralmente” estará una organización.

- Horizontalidad de la gestión: representa el grado de simetría/asimetría con el que se promueve la distribución de las diversas prerrogativas decisorias de una organización, entre el conjunto de trabajadores. En otras palabras, se indica el alcance o profundidad que el proceso de participación colectiva en (o democratización de) la gestión presenta para una organización.

Sobre la base de este planteo es posible representar ambas variables como ejes cartesianos del espacio “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión” según lo muestra la figura 1 a continuación:

Figura 1. Espacio biaxial “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”



Partiendo desde el origen, entre más alejado el punto de representación de una organización en el sentido del eje vertical, mayor será el porcentaje de su propiedad legal en manos de los trabajadores, y más elevada será la proporción del conjunto total de trabajadores que posean participación en dicha propiedad. En determinado punto, cuando estos porcentajes y proporciones hayan superado cierto umbral (por ejemplo, el 50%), se podrá considerar a la organización como “democratizada” en cuanto a su propiedad legal (y desde una perspectiva laboral).

De forma equivalente, entre mayor desplazamiento hacia la derecha del esquema (avance en el sentido del eje horizontal), mayor el nivel de

horizontalidad en la gestión de una organización, con (relativa) independencia de la forma en que se encuentre distribuida su propiedad legal. De esta manera, en cercanías del origen es posible clasificar a la gestión como “tradicional”, en términos de la nula o escasa simetría en la distribución de las prerrogativas decisorias. Conforme se acrecienta dicho grado de simetría, la horizontalidad de la gestión puede categorizarse como “incremental” o (en los casos más avanzados) “radical”.

Este planteo permite demarcar configuraciones de gran interés teórico-práctico, como la representada por el punto A en la figura 1; esto es, organizaciones en donde la propiedad se encuentra total o plenamente democratizada (entre quienes trabajan en la organización), al mismo tiempo que la administración de dicha propiedad se concreta -principalmente- a partir de una gestión basada en jerarquías burocráticas formalizadas (es decir, con baja horizontalidad en la gestión). Por su parte, el punto B representa organizaciones en donde la propiedad no se encuentra estructurada democráticamente (al menos, en el plano laboral), si bien la gestión se materializa en base a dinámicas decisorias que muestran un apreciable nivel de simetría y distribución de prerrogativas entre los trabajadores (horizontalidad incremental). Finalmente, el punto C de la figura 1 refleja una situación similar al punto B en cuanto a la democratización de la propiedad legal entre el conjunto de los trabajadores de una organización, con la diferencia de que es la gestión quien alcanza altos niveles de participación y democratización (horizontalidad radical).

3. Metodología

A partir del objetivo general de explorar y profundizar la comprensión de los diversos estilos de gestión organizacional, especialmente aquellos basados en dinámicas más participativas, democratizadas u horizontalizadas, y tomando la referencia de las PyME del software en Argentina, se plantea un trabajo de campo cuyo objeto consiste en indagar sobre las prácticas de gestión específicas adoptadas por organizaciones con diversos tipos societarios (S.A., S.R.L., cooperativas, etc.) pertenecientes al sector del software de Argentina, con especial énfasis en aquellos rasgos que conlleven una impronta de gestión horizontal y caracterizar, medir y comparar el grado de “horizontalidad de la gestión” (variable definida en el apartado anterior) de las configuraciones adoptadas por dichas organizaciones.

En base a estas metas de investigación, surge la propuesta de un análisis exploratorio-descriptivo que se justifica, por un lado, en el estudio de temas o problemas relativamente novedosos (Hernández Sampieri et al., 2010). En efecto, el relevamiento empírico sistemático de prácticas organizacionales relacionadas con la gestión horizontal constituye un problema de

investigación que aún se encuentra en una etapa inicial y con escasos antecedentes. Por otro lado, la dimensión descriptiva se sustenta en la intención de caracterizar a la gestión horizontal, buscando detallar la forma en que este fenómeno se manifiesta en la realidad, identificando sus diversos grados y perfiles, y midiendo las subvariables que lo componen para un determinado conjunto de organizaciones.

3.1 Diseño de la investigación

El estudio se enmarca en un enfoque no experimental-transversal, pues propone la exploración y descripción de la gestión horizontal en un momento temporal determinado; al mismo tiempo, no resulta posible manipular situaciones ni valores de las variables, sino que se los observa tal como se manifiestan en la realidad.

En segundo término, la investigación se apoyará en métodos mixtos, que Hernández Samperi et al. (2010, p. 546) definen como: “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación [que] implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

En este sentido, una de las mayores utilidades que pueden discernirse en los métodos mixtos consiste en su capacidad para “convertir” un tipo de dato en otro (de “cuali” a “cuanti” o viceversa). Particularmente, la posibilidad de utilizar datos cualitativos como base para desarrollar herramientas de medición y caracterización cuantitativa (Pole, 2009) se erige en un elemento fundamental para los propósitos del estudio de campo aquí planteado.

Por lo tanto, siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2010), el diseño mixto que se adoptará como guía será el Diseño Transformativo Secuencial (DITRAS) derivativo. Este diseño entraña una primera parte de recolección y análisis de información cualitativa, que a continuación es analizada desde una óptica cuantitativa. A su vez, se presenta en dos modalidades (derivativa y comparativa), siendo la primera la que reviste el mayor interés para los objetivos del presente estudio. En dicha modalidad la recolección y el análisis de los datos -utilizados para el desarrollo de instrumentos estandarizados con escasos antecedentes- se materializan en base a una perspectiva teórica previa que guía el estudio (en este caso, lo referido a la democracia económica que se manifiesta a través de la gestión horizontal). Según el citado autor, el marco conceptual de referencia en sí resulta preponderante para orientar la investigación, más que el método adoptado, pues define la dirección que asume el investigador al indagar sobre el tópico de interés,

aguzando su sensibilidad hacia ciertos casos marginales, aunque altamente significativos para la investigación.

Por su parte, las unidades de análisis, en tanto objetos delimitados para ser investigados, serán organizaciones PyME de diverso tipo societario (SA, SRL, Cooperativas, etc.) pertenecientes al sector software de Argentina, para las que se analizarán variables descriptivas de sus respectivas prácticas de gestión (ver apartado siguiente). Por otra parte, las unidades de observación, en tanto referentes empíricos utilizados para obtener datos acerca de las variables estudiadas, estarán constituidas por las personas entrevistadas que se desempeñan laboralmente en las organizaciones (unidades de análisis) que conforman la muestra de casos relevados.

3.2 *Variables e indicadores*

El marco operativo para evaluar y analizar las variables “democratización de la propiedad” y “horizontalidad de la gestión” previamente definidas se presenta en la tabla I. La tabla refleja que para medir la democratización de la propiedad de una organización, se utilizan cuatro categorías ordinales para indicar la proporción de los trabajadores no-fundadores que ostentan títulos de propiedad.

Asimismo, se plantea que la medición de la horizontalidad de la gestión se divide en cuatro componentes. Por un lado, los tres niveles decisorios en los que suele segmentarse la gestión organizacional: operativo, táctico (o administrativo) y estratégico (Mintzberg, 1979). Por otro lado, se sumó un cuarto componente que agrupa a factores contextuales diversos, que suelen actuar de manera transversal a los mencionados niveles decisorios, al potenciar (o inhibir) la profundidad de la horizontalidad de la gestión.

Adicionalmente, y combinando: a) los aportes de diversos autores (Ackoff, 1994; Buck & Endenburg, 2010; Emery & Thorsrud, 1976; Hamel & Breen, 2007; Laloux, 2014; Lee & Edmondson, 2017; Romme, 1996), y b) la identificación, a partir de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, de nuevas dimensiones (subvariables) no manifiestamente delimitadas en la literatura relevada; el cuadro I establece cuáles son los diversos dominios decisorios (entendidos como subvariables, o subunidades de la gestión organizacional) que conforman cada uno de los mencionados cuatro componentes.

Tabla I Variables para caracterizar la democratización de la propiedad y la horizontalidad de la gestión de las organizaciones estudiadas

Variable	Definición	Dimensiones (subvariables)	Indicadores	Categorías ordinales
Propiedad (Plano Laboral)	Grado de participación en la propiedad legal de un conjunto significativo de trabajadores no-fundadores.	Porcentaje del conjunto de trabajadores, excluyendo a fundadores, que participan en la propiedad legal de la organización.	Nivel porcentual de la masa de trabajadores no-fundadores que ostenta acciones o cuotas sociales de la organización.	1: menos del 5% 2: 5% o más pero menos de 50% 3: 50% o más pero menos de 100% 4: 100%
Horizontalidad de Decisiones Operativas	En el ámbito organizacional operativo , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	Decisiones sobre tareas operativas (ordenamiento, programación y ejecución). Decisiones sobre roles (definición y distribución entre miembros del equipo).	Grado de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para decidir sobre esos tópicos.	1: Informativo-Consultivo (IC) 2: Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT 3: Codecisión (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC 4: Autodeterminación (AUT)
Horizontalidad de Decisiones Tácticas	En el ámbito organizacional táctico , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	Decisiones sobre objetivos de área/equipo. Evaluación de performance. Decisiones sobre contrataciones y cesanteos. Decisiones sobre asignación de recursos financieros. Decisiones sobre asignación de personal a un equipo. Designación de liderazgos de área/equipo.	Grado de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para decidir sobre esos tópicos.	1: Informativo-Consultivo (IC) 2: Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT 3: Codecisión (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC 4: Autodeterminación (AUT)
Horizontalidad de Decisiones Estratégicas	En el ámbito organizacional estratégico , nivel de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para la toma de decisiones.	Decisiones sobre diseño de estructura organizacional. Decisiones sobre planeamiento y pautas estratégicas. Decisiones sobre definición de Propósito (Misión y Visión). Decisiones sobre reglas básicas de compensación económica. Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento.	Grado de participación y/o libertad otorgado al conjunto de los trabajadores para decidir sobre esos tópicos.	1: Informativo-Consultivo (IC) 2: Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT 3: Codecisión (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC 4: Autodeterminación (AUT)

Finalmente, Busck et al. (2010) definen a la participación como la entrega de poder de decisión hacia los trabajadores. Este constructo presenta tres categorías: Informativo-Consultivo (managers tienen última palabra), Codecisión (decisión conjunta entre trabajadores y managers, en donde cada parte cuenta con poder de veto) y Autodeterminación (los trabajadores deciden autónomamente sin posibilidad de que intervengan managers). En este sentido, el cuadro I muestra la creación de categorías ordinales para la medición de los componentes relacionados con la horizontalidad de las decisiones operativas, tácticas y estratégicas.

3.3 Técnicas de recolección y codificación de las entrevistas

En cada organización participante se aplicó un cuestionario semiestructurado a una muestra de expertos intencionalmente (auto)seleccionada, idealmente compuesta por (al menos) un fundador, o en su defecto una figura relevante (CEO, directivo C-Level o equivalente) y un experto operativo que poseyera conocimientos en profundidad del funcionamiento del día a día.

Una vez concretadas las entrevistas, se procedió a la revisión de sus grabaciones y a su transcripción. Cuando el instrumento de recolección tiene una naturaleza esencialmente cualitativa, los datos recibidos son muy variados, pues consisten básicamente en las narraciones de los participantes. En este punto, la acción fundamental radica en darle una estructura a la información que se recibe de manera desestructurada (Hernández Sampieri et al., 2010). Ciertamente, en la codificación se considera una porción del contenido (de longitud no siempre estándar), se lo analiza (mediante preguntas como: ¿qué significa este segmento?, ¿a qué se refiere?, ¿qué me dice?). Luego se toma otro segmento para realizar el mismo análisis, comparando a su vez con los demás tramos de información previamente revisados, y así sucesivamente. A través de este procedimiento, se van otorgando significados a los segmentos de las transcripciones, para finalmente asignarles un código. En su forma cualitativa más “pura”, este proceso no cuenta con códigos previamente definidos, y es el investigador quien debe ir descubriéndolos. No obstante, la presente investigación se apoya en un referencial teórico que sustenta el conjunto de variables presentado en la tabla I. En consecuencia, el procedimiento para analizar las transcripciones de las entrevistas consistió en identificar los patrones generales de respuesta con las subvariables propuestas en dicha tabla, para finalmente asignar un valor de categoría ordinal según corresponda. De esta manera, un patrón de respuesta es transformado en un valor ordinal.

4. Resultados y análisis

La imposibilidad de implementar un enfoque probabilístico (con selección aleatoria de unidades de análisis) para el desarrollo del trabajo de campo en la esfera de los estudios organizacionales —originada a partir de las dificultades que se presentan a la hora de hallar organizaciones disponibles— hizo aconsejable la adopción de estrategias cualitativas de muestreo ya que ofrecen una amplia y flexible variedad de esquemas que pueden combinarse entre sí (Hernández Sampieri et al., 2010).

Con base en estos criterios de muestreo, se conformó un conjunto de casos disponibles (muestra disponible), con organizaciones pertenecientes al sector software que presentan variedad en características diversas (estilo de gestión, tamaño, antigüedad, tipo societario, etc.). Este proceso de búsqueda y selección, permitió incorporar a la investigación un total de 17 organizaciones participantes.

4.1. Descripción de la muestra

La tabla 2 indica una primera caracterización para las 17 organizaciones participantes. Se trata de una muestra de Pymes argentinas del software con un amplio rango en cuanto a tamaño —medido en cantidad de personas—, que va desde los 21 trabajadores (cercano al mínimo de 20 fijado como criterio de inclusión para esta investigación) hasta un máximo de 350. La plantilla promedio se ubica en torno a los 88 integrantes (mediana de 53), con un desvío típico que indica una dispersión significativa. Por su parte, al analizar la antigüedad, los valores se muestran algo más homogéneos con una vida media de 12,1 años (mediana de 11 años) y un desvío estándar de 5,6 años. Esta variable refleja una esperable “juventud” media de las empresas del sector, con una antigüedad máxima de 26 años, mientras se cuenta un caso con un recorrido de tan solo 4 años.

Tabla 2. Medidas descriptivas de las organizaciones de la muestra

Medidas	Personas N°	Antigüedad (años)
Promedio	87,9	12,1
Desvío estándar	93,0	5,6
Mediana	53,0	11
Máximo	350	26
Mínimo	21	4

En cuanto al tipo de producto o solución principal que ofrecen las organizaciones relevadas, la tabla 3 muestra que el software a medida abarca

más de la mitad de los casos, con los productos propios en segundo lugar con el 35,3% de los casos.

Tabla 3. Tipo de producto/servicio principal de las organizaciones que conforman la muestra

Tipo de producto / servicio principal		
Software a medida	9	52,9%
Productos propios	6	35,3%
Recursos de apoyo (testing, TI, capacit.)	2	11,8%
Total	17	100%

En relación con el tipo societario de las organizaciones incorporadas a la muestra, una amplia mayoría de los emprendimientos de software (82,4%) asume alguno de los formatos tradicionales (principalmente S.A. y S.R.L.), mientras que el formato de cooperativa de trabajo se presentó en 3 ocasiones (17,6%).

4.2 Medición de la horizontalidad de la gestión

De acuerdo con el esquema metodológico planteado en la sección 3.3, la información de naturaleza cualitativa capturada durante las entrevistas, a partir de la identificación de patrones de respuesta, fue trasformada en categorías ordinales según lo descrito en la tabla 1.

En este sentido, el anexo I presenta ejemplos concretos de transformación de segmentos de entrevista en categorías para cuatro combinaciones diferentes de variable y dimensión (subvariable), y sus correspondientes categorías ordinales. Asimismo, se ilustra la forma en que cada tramo textual es moldeado en sus respectivas paráfrasis, lo que permitirá demarcar ciertas características representativas de los diversos estilos de gestión.

De esta forma, mediante la información recabada y codificada de las entrevistas, a cada organización participante se le asignó un conjunto de valores ordinales que aspira a reflejar sus respectivas situaciones para las dimensiones (subvariables) que componen al constructo de horizontalidad de la gestión. La tabla 4, en la página siguiente, presenta dicho conjunto de datos para las 17 organizaciones participantes, en donde la primera columna establece una letra de asignación aleatoria (la “identificación” del caso, con estrictos fines analíticos). Luego de esta columna se despliegan las subvariables en idéntico orden al presentado en el cuadro 1, con sus respectivos valores categóricos ordinales.

En este ámbito, es posible utilizar la matriz de datos para construir una “escala sumatoria” (summated rating scale), de acuerdo con los lineamientos detallados en Spector (1992). Con ello, y luego de normalizar hacia una

escala que va de 0 a 100, se calculó un puntaje ordinal normalizado (última columna) para cada organización participante. Por tratarse de un puntaje estrictamente ordinal, sólo es posible establecer ordenamientos, aunque no distancias ni razones.

Tabla 4. Valores ordinales de las dimensiones (subvariables) de la horizontalidad de la gestión*

Unidad	Trab	Roles	Oblig. Area	Eval. Perf	Contrat. Ces	Asign. Rec. Fin	Asign. Pers	Desig. Lier	Dis. Est. Org	Plan. Estrat	Mis y Vis	Regla. Comp	Avanz. y Prom	Asun. Excep	Trab. Exce	Info. Econ	Recomp. Mon	Conflic	Regla. Arg. Es	Dir. Asamb	Puntaje Ordinal Normalizado
A	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	73,8
B	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	98,4
C	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	96,7
D	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	1	32,8
E	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4,9
F	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	23,0
G	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,0
H	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	1	3	2	3	3	1	2,5	3	36,9
I	4	4	3	3	3	3	2	4	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	63,9
J	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	14,8
K	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3,3
L	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	18,0
M	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	19,7
N	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	88,5
O	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3,3
P	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	21,3
Q	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	75,4

*La suma ponderada permite obtener un Puntaje Ordinal Normalizado, para cada unidad de análisis de la muestra

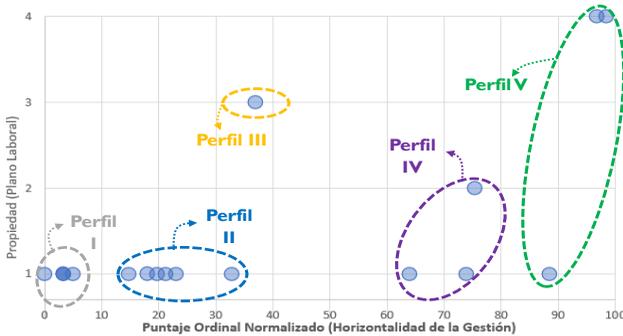
Como corolario de este planteo, es posible construir el gráfico presentado en la figura 2, que replica el esquema desarrollado en la sección 2. Como eje horizontal se ubica el puntaje ordinal normalizado (que refleja la horizontalidad de la gestión), mientras que para el eje vertical (distribución de la propiedad, desde el plano laboral) la ubicación de las unidades de análisis se realizó según los criterios explicados en el cuadro 1.

Se observa una interesante dispersión de casos, principalmente a lo largo del eje horizontal (que evalúa la horizontalidad de la gestión de cada unidad de análisis). Respecto al eje vertical, que refleja esquemas de distribución de la propiedad legal (desde el punto de vista de los trabajadores que se desempeñan en las organizaciones), predomina un patrón binario, en donde el colectivo laboral, o bien no participa (casi) nada en dicha propiedad (mayoría de los casos), o bien la detenta “toda” (o casi toda).

4.3 La diversidad de estilos de gestión del sector software en Argentina

En la figura 2 se presentan cinco clusters en los que se propone agrupar a los diversos perfiles de gestión organizacional observados.

Figura 2. Representación de las organizaciones de la muestra y los perfiles de gestión en el espacio Propiedad (Plano Laboral) – Gestión



Cada uno de los perfiles registra los rasgos específicos asociados al tipo de gestión horizontal que adoptan los diversos dominios decisorios de cada organización. Basados en las codificaciones de entrevistas, los párrafos que siguen desarrollan breves descripciones de los perfiles identificados. Por su parte, el anexo II presenta para cada *cluster* un conjunto de paráfrasis representativas de sus dinámicas de gestión.

Perfil I: Este conjunto de organizaciones presenta los rasgos de gestión más próximos a los esquemas tradicionales. En efecto, el nivel operativo muestra una importante influencia de los jefes de área/equipo, quienes mantienen su cuota de preponderancia convencional respecto a la toma de decisiones sobre ejecución de tareas y distribución de roles. No obstante, se vislumbran ciertas situaciones intra-organización en las que esta dinámica tradicional se ve parcialmente modificada, a partir de clientes que requieren una adaptación hacia las metodologías ágiles, la cual (en caso de condecirse la práctica con los postulados) implica un incipiente desplazamiento hacia una gestión más horizontal.

En relación con los niveles tácticos y estratégicos, la configuración tradicional se percibe dominante, con ausencia de horizontalidad de la gestión para ámbitos como la fijación de objetivos, la asignación de recursos financieros, la determinación de reglas para reconocimiento y promoción o decisiones concernientes a la estructuración de áreas, entre otros.

Finalmente, ligado a los factores de contextualización, el panorama general mantiene el apego a las ópticas convencionales, con la jerarquía como elemento preeminente en cuanto a resolución de contrapuntos

decisorios. Se presenta, no obstante, alguna excepción en el terreno de las compensaciones vinculadas a resultados económicos de la organización.

Perfil II: En este agrupamiento algunas diferencias en los rasgos de gestión respecto al conjunto anterior resultan claras, primordialmente para las dimensiones relativas al ámbito operativo y de contextualización. Por ello, en términos de la figura 1, se verifica una aproximación y en algunos casos, un adentramiento a la gestión incrementalmente horizontalizada. En efecto, los dominios operativos se movilizan hacia las metodologías ágiles con mayor determinación, asumiendo algunos de los clientes un papel limitante antes que de estímulo.

Seguidamente, al pasar hacia los espacios tácticos y estratégicos, las dinámicas decisorias retornan en su mayoría hacia los procesos más tradicionales de gestión, salvo para situaciones en las que los equipos transversales (*task forces*) adquieren un protagonismo distinguible (junto con algún excepcional proceso de participación incipiente en el dominio de la misión y visión organizacional).

Respecto a las dimensiones contextuales, se observa que no obstante retener su dominancia, la jerarquía concede un espacio de mayor relevancia a las decisiones por diálogo y acuerdos, principalmente, aunque no únicamente, en los ámbitos operativos más horizontales. Por último y si bien no se trata de algo generalizado, se distinguen organizaciones que implementan alguna modalidad de participación en los logros económicos de la organización, ya sea de forma directa o a través de la consecución de objetivos intermedios.

Perfil III: Este cluster de gestión reportó un solo caso en la muestra seleccionada y si bien exhibe un puntaje normalizado en el orden del agrupamiento anterior, ostenta una particular naturaleza que amerita su disgregación. Mientras que el Perfil II se compone en términos generales de organizaciones que apuntan hacia una resuelta horizontalidad de las dinámicas operativas, este caso traslada dicho foco hacia ciertos dominios decisorios del nivel estratégico, junto a determinadas dimensiones del marco contextual. Queda claro que ello resulta posible a partir de la estructuración del caso como una cooperativa de trabajo, en donde la gran mayoría de los trabajadores son al mismo tiempo propietarios. Esta singular característica establece que la masa de socios-trabajadores posea derechos formales de participación a través de las asambleas en espacios de decisión como: misión y visión, planeamiento estratégico, definición de reglas básicas de compensación y tratamiento de ciertos asuntos excepcionales con alto impacto para el colectivo. Las dinámicas decisorias de esta clase conllevan valoraciones ordinales acordes para dimensiones contextuales relacionadas con la amplia difusión de la información económico-financiera organizacional

y la distribución de los beneficios económicos entre la masa societaria. Con todo, la presencia de numerosos dominios decisorios de rasgos muy similares a los de perfiles más tradicionales, principalmente en los niveles táctico y en menor medida operativo, determinan un particular contexto en el que, casi por igual, conviven reglas de agregación tanto simétricas como asimétricas.

Perfil IV: El desplazamiento hacia esta región del “mapeo” proyectado en la figura 2 plantea un panorama que se acerca a la gestión con horizontalidad radical. La mayoría o prácticamente todos los dominios decisorios estudiados, según el caso, ya presentan grados ordinales por encima del nivel de base. A la completa liberación de las dinámicas operativas (condición que resulta *sine qua non* para este perfil), normalmente impulsadas a partir de metodologías ágiles que tengan a la autoorganización como eje (por ejemplo, el Scrum), se le suma la horizontalización en diversos grados y formas de variadas combinaciones de dominios decisorios tácticos y (en menor medida) estratégicos. En efecto, ámbitos cruciales como la designación de líderes de equipo/área, la determinación de los objetivos para éstas, las evaluaciones de performance o las contrataciones y despidos ostentan un decisivo nivel de participación por parte del colectivo de trabajadores.

Por su parte, los dominios estratégicos son los que mayores “reservas” de jerarquía (generalmente en manos de socios fundadores) denotan, no obstante que la participación activa y en pie de igualdad por parte del conjunto sea la idea-fuerza predominante. Esto último se manifiesta de forma patente en las dimensiones contextuales: generalización de equipos transversales (*task forces*), difusión cabal de toda clase de información económico-financiera (inclusive salarios de todos los miembros), significativa participación en la rentabilidad de la organización, manejo de conflictos enteramente en manos del colectivo de trabajadores y realización de plenarios para tomas de decisiones trascendentes.

En definitiva, se trata de un panorama en el que el grueso de las decisiones importantes se obtiene mediante acuerdos y consensos, salvo en temas puntuales para los que el (difuminado) liderazgo formal pueda decidir reservarse la última palabra.

Perfil V: Finalmente, para la conformación del perfil más radical en cuanto a horizontalidad de la gestión, se decidió agrupar a las organizaciones con los mayores puntajes ordinales en ese sentido, más allá del tipo societario. Por lo tanto, este grupo quedó constituido por dos cooperativas y una organización de régimen propietario tradicional. A pesar de esta diferencia en la conformación legal, la horizontalidad de la gestión resulta aproximadamente similar para los tres casos.

La característica general común para este paisaje organizacional es la ínfima o prácticamente nula presencia de decisiones enteramente jerárquicas. Sobre la base de prácticas de autogestión operativa inspiradas en las metodologías ágiles, se montan andamiajes dinámicos de gestión horizontal cerca de, o en, sus máximos grados, tanto para los niveles tácticos y estratégicos, como para las dimensiones de contextualización. Ciertamente, como lo sugieren los ejemplos del anexo II, los procesos decisorios se mueven en un ambiente de “caos organizado” en el cual las personas pueden, desde autoseleccionarse en sus respectivas áreas de trabajo, hasta determinar los objetivos de trabajo propios y del equipo del cual forman parte. El único y fundamental elemento ordenador de este “caos” radica en las exigencias del cliente, cuestión directamente correlacionada a los fines y a la supervivencia de la organización. A su vez, estas características se acoplan virtuosamente a la posibilidad de autogestionar otros dominios decisorios nodales, como la forma de repartir los resultados económicos, los procesos de evaluación de pares, la gestión de los conflictos, la misión y visión, etc. Por último, pero no menos importante, los rasgos contextuales se ajustan al panorama reinante, destacándose la generalización de mecanismos simétricos (consent sociocrático, backward delegation, advise process, jerarquías naturales o similares) para la toma de decisiones grupales, muchas veces apoyados en tecnologías informáticas.

Conclusión

El propósito del artículo consistió en la caracterización de los estilos de gestión organizacional de las PyMEs del sector software de Argentina basados en un funcionamiento más democratizado u horizontalizado; esto es, con una mayor distribución del poder para la toma de decisiones. Para lograrlo, se realizó un estudio de campo en el que se entrevistaron a interlocutores competentes de 17 organizaciones a fin de describir los diversos perfiles de horizontalidad de la gestión, para un conjunto de organizaciones, tanto cooperativas como de propiedad legal tradicional (S.A., S.R.L., etc.).

En base a entrevistas semiestructuradas se obtuvo información cualitativa codificable, que pudo ser transformada en categorías ordinales sumables. Con este insumo fue posible construir una escala sumatoria, estadísticamente validada, que provee referencias mensurables ordinales para el concepto de horizontalidad de la gestión. Con ello, fue posible otorgar grados de horizontalidad a cada una de las organizaciones relevadas, que junto a las respectivas caracterizaciones para la distribución de la propiedad legal redundó en el mapeo de las empresas argentinas de software

sobre el espacio “Propiedad (Plano Laboral) – Gestión”. Finalmente, la representación gráfica obtenida develó una constelación de cinco perfiles de horizontalidad, ilustrando los rasgos de gestión más representativos que los diversos dominios decisorios de las organizaciones estudiadas presentaron, lo cual quedó resumido en el anexo III.

Como conclusión, el sector del software en Argentina constituye un sector pujante y dinámico, que representa no sólo un gigantesco laboratorio tecnológico, sino también un extraordinario “laboratorio social”, vivo y con fascinantes innovaciones organizacionales que no se detienen. Este excepcional y vanguardista ámbito empresarial permitió, a través del trabajo de investigación exploratorio-descriptivo aquí presentado, comprender un poco más (y un poco mejor) la variedad de alternativas, en cuanto a arreglos y configuraciones organizacionales, que es posible adoptar a partir del concepto de gestión horizontal.

Se espera que los aportes realizados sean útiles como punto de partida para programas de investigación enfocados en las posibilidades que brindan los estilos de gestión organizacional más participativos, y por consiguiente con la capacidad de aprovechar mejor todas las potencialidades que la extensa diversidad humana ofrece.

Referencias

- Ackoff, R. L. (1994). *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. Oxford University Press.
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: Dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*, 2013(110), 137-155. <https://doi.org/10.18356/2813fe44-es>
- Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of comparative economics*, 8(3), 247-260.
- Ben-Ner, A., & Jones, D. C. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(4), 532-554.
- Berle, A. A. & Means, Gardiner C. (1933). *The Modern Corporation and Private Property*. The Macmillan Company. <http://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028>
- Buck, J. A., & Edenburg, G. (2010). *The creative forces of self-organization*. Sociocratic Center. <http://www.habitatreimagined.com/wp-content/uploads/2011/03/Creative-Forces-of-Self-Organization-I-4.pdf>
- Casadesus-Masanell, R., & Mitchell, J. (2006). Irizar en 2005. *Harvard Business Review*.

- Cummings, T. G. (1978). Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305900>
- Dahl, R. A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press.
- Dow, G. K. (2018). The Theory of the Labor-Managed Firm: Past, Present, and Future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 65-86. <https://doi.org/10.1111/apce.12194>
- Drucker, P. F. (1984). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- Emery, F., & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at Work: The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division. <https://www.springer.com/gp/book/9789020706338>
- Estragó, A. (2020). Organizaciones horizontales: Viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, 12, Art. 12.
- Estragó, A. (2021). Dualidad y disonancia en la gestión de las cooperativas de trabajo. *Ciencias Administrativas*, 17, Art. 17. <https://doi.org/10.24215/23143738e078>
- Foley, J. R., & Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy: Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060595>
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Hatum, A. (2017). Un mundo sin CEO: Cómo funciona la empresa argentina libre de jefes. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/un-mundo-sin-ceo-como-funciona-la-empresa-argentina-libre-de-jefes-nid2051208/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). McGraw-Hill.
- Hoda, R., & Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.02.049>
- Hoda, R., Salleh, N., & Grundy, J. (2018). The Rise and Evolution of Agile Software Development. *IEEE Software*, 35(5), 58-63. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.290111318>
- K2K Emocionando. (2012). *Experiencias NER 2011*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2011.pdf

- K2K Emocionando. (2013). *Experiencias NER 2012*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2012.pdf
- K2K Emocionando. (2014). *Experiencias NER 2013*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2013.pdf
- K2K Emocionando. (2015). *Experiencias NER 2014*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2014.pdf
- K2K Emocionando. (2016). *Experiencias NER 2015*. K2K Emocionando. https://www.k2kemocionando.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2015.pdf
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Levin, H. M. (2006). Worker Democracy and Worker Productivity. *Social Justice Research*, 19(1), 109-121. <https://doi.org/10.1007/s11211-006-0002-z>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Michels, R. (1915). *Political parties. A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Hearst's International Library Co.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall.
- Olivera, J. H. (1995). Teoría económica y sistema cooperativo. *Realidad Económica*, 131, 25-36.
- OPSSI, Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos. (2021). *Reporte de indicadores del sector—2021* (pp. 1-6). OPSSI. <https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/Software-principales-indicadores-a-2021-1.pdf>
- Parker Follett, M. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet*. Harper and brothers.
- Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones*, 60, 37-42.

- Potter, B. (1891). *The co-operative movement in Great Britain*. Swan Sonnenschein & Co.
<http://archive.org/details/cooperativemovem00webb>
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "New" About New Forms of Organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162-180.
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Revista Mercado. (2020, diciembre 10). Baufest se transformó en una Partnership. *Revista Mercado*.
<https://mercado.com.ar/protagonistas/baufest-se-transformo-en-una-partnership/>
- Romme, G. (1996). Making organizational learning work: Consent and double linking between circles. *European Management Journal*, 14(1), 69-75. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00048-8](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00048-8)
- Semler, R. (1999). *Radical: El éxito de una empresa sorprendente*. Gestión 2000.
- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x>
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Sage Publications.
- Vanek, J. (1970). *The general theory of labor-managed market economies*. Cornell University Press.
- Vuotto, M. H. (2003). *Economía social: Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Zanotti, A. (2016). Cooperativas de trabajo en software y servicios informáticos ¿subversión al capitalismo cognitivo? *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 133, 129-145.

Anexo I. Ejemplos de codificación de segmentos textuales, transformación en valores ordinales y verbatim de la exposición

Código predeterminado			Código en vivo	
Variable y Dimensión	Categoría ordinal	Valor ordinal	Cita textual	Verbatim
Horizontalidad de decisiones operativas – Tareas operativas	Informativo-Consultivo (IC)	1	"Los departamentos tienen coordinadores y líderes, su función principal es coordinar la prioridad de las tareas para cumplir con los objetivos."	Jefes de área son quienes deciden sobre priorización de tareas (y cuestiones relacionadas).
	Mayormente IC, con pocos casos de COD o AUT	2	"Siempre tuvimos una propuesta (...) en la que se designaba un líder. Con el paso del tiempo se fue desvirtuando porque empezaron las mesas ágiles en donde ya el líder empezó a perder (...) la capacidad de asignación de tareas. (...) Hay partes en que (...) ahí sí hay un líder (...) que sigue de cerca."	Lo usual siempre fue que jefe de equipo asigne tareas, aunque hay circunstancias en que se imponen las metodologías ágiles y le reducen esa capacidad.
	Codificación (COD), o mayormente AUT, con pocos casos IC	3	"Entonces, hay casos en donde con el tiempo, tratamos de usar una metodología mixta, en donde por lo menos el equipo interno sea ágil. Pero cuanto más cerca de uno u otro estás depende del servicio al cliente. Pero siempre, tendiendo a ir a metodologías más ágiles."	Se implementan metodologías ágiles todo lo posible, salvo cuando la metodología de trabajo del cliente lo limita.
	Autodeterminación (AUT)	4	"Cada equipo se autogestiona. Como tiene un objetivo delineado, más que nada se charla internamente quien se hace cargo de una [determinada] tarea."	La autogestión es completa en todo lo referido a realización y programación, y ordenamiento de las tareas operativas.
Horizontalidad de Decisiones tácticas- decisiones sobre objetivos de área/equipo-	Informativo-Consultivo (IC)	1	"Todos los líderes (...) se juntan una vez por mes y definen lineamientos (...)"	Jefes de área son quienes deciden sobre objetivos de área/grupo.
	Codificación (COD), o mayormente AUT con pocos casos IC	3	"Medimos la calidad de nuestros servicios (...). Entonces, los equipos se manejan con esas mediciones, no les pedimos que se pongan objetivos así, esa onda de "desafíos continuos". Claro que tienen la obligación de mejorar continuamente, o sea, que tienen que estar todo el tiempo creciendo, aprendiendo, mejorando."	En general son los propios equipos quienes fijan y dan seguimiento a sus propios objetivos, aunque con la venia y atenta mirada del equipo de liderazgo.
	Autodeterminación (AUT)	4	"El equipo estima el esfuerzo. Por ejemplo, el PM va a venir y decir 'tenemos que hacer estas 5 ventanitas, son así, así y así'. Y la gente va a decir, calculamos 20 horas para cada una. Entonces, el PM se da vuelta y le dice al cliente 'mira, en 100 horas lo podemos tener listo, eso va a estar, calculando feriados, va a estar listo para fin de mes.'"	Los equipos determinan los objetivos y compromisos que se derivan, de forma completamente autónoma (sin intervención de jefes ni líderes). El único marco de ajuste para ello son las exigencias del cliente.
Horizontalidad de Decisiones Estratégicas – Decisiones sobre Reglas básicas para avance, promoción y reconocimiento	Informativo- Consultivo (IC)	1	"Los líderes de los equipos (...) vamos evaluando si [a una persona le] corresponde un cambio de rol, ver si va aumentando o eventualmente ver si cambia de línea, o si se le da más responsabilidad."	Jefes y líderes son quienes deciden sobre cuestiones de avance y promoción.
	Codificación (COD), o mayormente AUT con pocos casos IC	3	"[Hacemos una revisión [por peer review] en (...) aspectos técnicos, de management, de comunicación (...)]. La persona que quiere que se le revise, (...) elige a otras personas que están (...) por arriba o por adelante en ese (...) [aspecto]."	La revisión de pares es un aspecto fundamental en el avance y reconocimiento dentro de la organización, bajo venia y mirada de líderes organizacionales.
	Auto Determinación (AUT)	4	"Hacemos unas votaciones en donde se evalúa, y donde todo el mundo vota si una persona debe subir en la escala, para acceder a un mayor nivel de (...) [compensación económica]. Eso representa la idea que tiene el grupo sobre el trabajo de una persona. También hay un espacio donde cada uno puede comentar por qué voto a favor o en contra."	Todos los miembros de la organización participan, en pie de igualdad, en la evaluación del avance y reconocimiento de sus pares.
Contextualización de dinámicas horizontales – Tipo de regla de agregación (y mecanismo decisorio) predominante	Asimétrica (jerarquía)	1	"[Para salir a discusión/debate] la decisión la toma, de acuerdo al tema, uno de los socios principales."	Debates y discusiones se saldan por mecanismo jerárquico.
	Mayormente asimétrica (jerarquía, con simetría focalizada)	2	"No está mal que dos personas no estén de acuerdo, (...). El tema es que esas personas tengan la suficiente capacidad para construir consenso. A veces pasa, (...) [qué] hay que hacer un desempate técnico con decisiones. Entonces en ese caso si me muevo yo, (...) pero tampoco de manera 'directiva' o autoritaria."	Se fomentan los acuerdos y decisiones consensuadas y no impuestas, aunque la jerarquía es el mecanismo de última instancia siempre presente.
	Mayormente Simétrica (Consent + Advise Process o variantes, con Jerarquía focalizada)	3	"Estamos usando (...) el consenso y ese tipo de cosas. Y después tenemos plenarios en donde tratamos de no votar (...), sino de conversar y en todo caso proponer (...). Las cosas graves pasan por el directorio."	Las decisiones son en general consensuadas, salvo para temas puntuales de suma importancia en los cuales decide el liderazgo formal.
	Simétrica (Consent + Advise Process y/o Consenso estricto y/o Liderazgos naturales)	4	"No es (...) simplemente (...) presentar una propuesta y votar, sino que si no se llega a un acuerdo, se tiene una herramienta [informática] para poder comentar y discutir (...) para llegar a un punto intermedio y preguntarle a la otra persona '¿qué es lo que no te cierra, qué es lo que te molesta?'. (...). Y en ese caso, si te parece razonable, cambio mi propuesta. No es simplemente abstenerse y bloquear."	Uso generalizado de mecanismos decisorios similares al consent socioocrático, ayudado por herramientas informáticas.

Anexo II. Paráfrasis representativas para los perfiles de gestión de las organizaciones estudiadas

	Perfil I	Perfil II	Perfil III	Perfil IV	Perfil V
Horizontalidad de decisiones operativas	<p>Jefes de área son quienes deciden sobre priorización de tareas (y cuestiones relacionadas).</p> <p>Lo usual siempre fue que el jefe asigne tareas, pero hay circunstancias en que se imponen las metodologías ágiles y le reducen esa capacidad.</p>	<p>Se implementan metodologías ágiles todo lo posible, salvo cuando líderes de escuela anterior o cliente lo limita.</p> <p>Se trabaja en empoderar la toma de decisiones, y que cada uno se haga responsable por sus compromisos y sus resultados.</p>	<p>Se intenta ir hacia metodologías ágiles, aunque ello depende de la metodología con la que trabaje el cliente.</p> <p>Los roles los definen principalmente los líderes de equipo.</p>	<p>El desarrollo de software es todo por equipos autogestionados que tienen una autonomía muy alta.</p> <p>La distribución de tareas es colectiva y por autoasignación. No hay nadie que tenga la autoridad para asignar; si es importante siempre alguien termina asumiendo la responsabilidad por su consecución.</p>	<p>La autogestión es completa en todo lo referido a realización y programación, y ordenamiento de las tareas operativas.</p> <p>Repartir los roles en un equipo es tan sencillo como preguntar quién quiere y se siente capacitado para tomar una determinada tarea.</p>
Horizontalidad de decisiones tácticas	<p>Jefes de área son quienes deciden sobre objetivos de área/grupo.</p> <p>Las decisiones que requieran asignación de recursos financieros son definidas por la alta gerencia en consulta con mandos medios.</p>	<p>Se mantienen estructuras clásicas, con un organigrama que se respeta.</p> <p>La gestión se apoya en el modelo 80-20, en el cual el 80% del tiempo está prede-terminado y el 20% restante se elige otro equipo en el que desempeñarse.</p>	<p>Evaluación de performance está a cargo de quienes ocupan puestos de dirección y liderazgo.</p> <p>Puestos directivos definen a quiénes se les otorga mayores responsabilidades.</p>	<p>No todos deciden sobre todo, todo el tiempo. Alguien que es especialista en un tema trae una propuesta concreta, sobre la que el equipo autogestionado decide por consent sociocrático.</p> <p>No hay Project Manager ni puesto formal parecido. Todos en un equipo se responsabilizan por el objetivo común y todos los aspectos del trabajo.</p>	<p>Las personas se autoseleccionan para trabajar en tal o cual equipo, teniendo a las necesidades de la organización como referencia y guía central.</p> <p>Los equipos determinan los objetivos y compromisos que se derivan, de forma completamente autónoma. El único marco de ajuste para ello son las exigencias del cliente.</p>
Horizontalidad de decisiones estratégicas	<p>Jefes y líderes son quienes deciden sobre cuestiones de avance y promoción.</p> <p>De considerarlo necesario, la alta gerencia interviene áreas, modificando su estructura y funcionamiento.</p>	<p>Determinación de planeamiento y estrategia en mandos de alta gerencia.</p> <p>Misión y visión deben ser construidas de manera más participativa, por lo que se invita a algunos referentes a contribuir en ese sentido.</p>	<p>Mediante asambleas y múltiples grupos de discusión se da forma a planes estratégicos, misión y visión.</p> <p>La alta dirección tiene la responsabilidad de estructurar el organigrama y los andamiajes operativos principales.</p>	<p>El directorio de accionistas es el que debate y decide sobre pautas estratégicas, o sobre los porcentajes de la rentabilidad a compartirse con trabajadores.</p> <p>Los niveles salariales pueden debatirse durante reuniones asamblearias, pero la decisión final es de la alta dirección.</p>	<p>Para definir cómo repartirse el dinero, se arman múltiples grupos de debate, que luego hacen puesta en común, proceso que genera un resultado muy satisfactorio para todos.</p> <p>Todos los miembros de la organización participan, en pie de igualdad, en la evaluación del avance y reconocimiento de sus pares.</p>
Contextualización de dinámicas horizontales	<p>Debates y discusiones se saldan por mecanismo jerárquico.</p> <p>Información, de carácter muy general, sobre marcha de la organización la provee alta gerencia a mandos medios solamente.</p>	<p>Se fomentan las decisiones consensuadas y no impuestas, aunque la jerarquía es el mecanismo de última instancia siempre presente.</p> <p>Hay equipos transversales que se encargan de distintas necesidades.</p>	<p>Toda la información es compartida y pública; se la presenta y explica de la manera más clara posible.</p> <p>Los conflictos se manejan dentro de las jerarquías de la empresa.</p>	<p>Las decisiones son en general consensuadas, salvo para temas puntuales de suma importancia en los cuales decide el liderazgo formal.</p> <p>Existen reuniones asamblearias donde las personas pueden llevar temas a tratar, que se priorizan por votación.</p>	<p>Uso generalizado de consent sociocrático, ayudado en herramientas informáticas, para toma de decisiones.</p> <p>Para resolución de conflictos, se espera que todas las partes involucradas se junten a conversar como adultos. Eventualmente pueden participar de la resolución otros miembros.</p>

Anexo III. Resumen de los principales rasgos de horizontalidad de la gestión, de las empresas argentinas de software relevadas en la muestra

	Perfil I (Tradicional)	Perfil II (Tradicional/Horizontalidad incremental)	Perfil III (Horizontalidad incremental)	Perfil IV (Horizontalidad incremental / radical)	Perfil V (Horizontalidad radical)
Nivel Operativo Trabajo Roles	Jefes de área/equipo retienen preponderancia respecto a toma de decisiones sobre ejecución de tareas y distribución de roles. Sólo parcialmente modificado si cliente exige adaptación a metodologías ágiles.	Dominios operativos mayormente guiados por metodologías ágiles. Excepciones cuando cliente pide limitarlas.	Rasgos de gestión operativa similares al Perfil II.	Completa liberalización de dinámicas operativas impulsada a partir de generalización de metodologías ágiles (principalmente Scrum). Autoorganización de los equipos como eje de acción.	Rasgos de gestión operativa similares al Perfil IV.
Nivel Táctico Objetivos Área Evaluación desempeño Contrat. y cesantías Asignac. Recursos financ. Asignac. Personas Designación Líder	Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales.	Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales. Excepción cuando se generaliza uso de task forces.	Rasgos de gestión táctica similares a esquemas tradicionales.	Diversos grados de horizontalización aplicados a dominios decisorios clave: designación de líderes de equipo/área, determinación de sus objetivos, evaluación de performance, etc.	Horizontalidad máxima generalizada para todos o casi todos los dominios decisorios tácticos y estratégicos (caos organizado). Única limitante (y elemento ordenador): exigencias del cliente.
Nivel Estratégico Diseño Estructura Org. Plan Estratégico Misión y Visión Regla Comp. Avances y promoción Asuntos excepcionales	Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales.	Rasgos de gestión muy similares a esquemas tradicionales. Excepción cuando se invita a trabajadores a participar de elaboración de misión y visión.	Cooperativa de trabajo donde masa societaria cuenta con derechos formales de participación en ciertos dominios estratégicos.	Participación en pie de igualdad como idea-fuerza predominante, aunque se mantienen algunas "reservas" de jerarquía para algunos dominios decisorios clave. Horizontalización generalizada de rasgos contextuales. Predominancia de mecanismos simétricos para toma de decisiones grupales (consent, advise process, etc.), manteniendo unos pocos enclaves de jerarquía.	Horizontalización generalizada de rasgos contextuales. Generalización de mecanismos simétricos para toma de decisiones grupales (consent, advise process, etc.).
Contextualización Task Force Info. Econ. Comp. Mon. Conflic. Regla Agreg. Dec. Asambl.	Jerarquía como mecanismo preeminente para toma de decisiones grupales.	Fomento de decisiones dialogadas y consensuadas, aunque jerarquía se mantiene como mecanismo de última instancia.	Difusión de información económico-financiera y distribución de beneficios económicos entre los trabajadores. Mezcla de decisiones simétricas y asimétricas.		

Lineamientos para la regulación del trabajo autónomo en Ecuador

Elisa Lanás Medina¹, Jonathan Báez Valencia²

Resumen

El presente artículo caracteriza cuantitativamente el universo de trabajadores autónomos de Ecuador. Se trata de un colectivo muy numeroso y heterogéneo que representa porcentajes elevados de trabajadores que comparten realidades socioeconómicas y laborales similares.

A partir de esta caracterización se plantean lineamientos básicos de protección laboral para este importante colectivo en temas como garantía antidiscriminatoria, medidas de fomento de empleo, prohibición de trabajo infantil y protección de trabajo de adolescentes, jornadas y descansos, prevención de riesgos laborales, garantías retributivas, representación sindical, y seguridad social. Dichos temas son revisados a la luz de la recién aprobada Ley de Defensa y Desarrollo del Trabajador Autónomo y Comerciante Minorista, para comprobar el grado de protección y fomento a este tipo de trabajo, contemplado en instrumentos internacionales ratificados por Ecuador y la Constitución Política de la República.

Palabras clave: trabajo autónomo, regulación, protección.

Guidelines for labor regulation for self-employed workers in Ecuador

Abstract

This article presents a quantitative characterization of the universe of self-employed workers in Ecuador. This is a very large and heterogeneous group with high percentages of workers sharing similar socio-economic and labor realities. Based on this characterization, basic guidelines for labor protection are proposed for this important group, in areas such as anti-discrimination guarantees, employment promotion measures, prohibition of child labor and protection of adolescent labor, working days and breaks, prevention of occupational risks, compensation guarantees, union representation, and social security. These issues are reviewed in the light of the recently approved Law on

Fecha de recepción 08/11/2022 – Fecha de aprobación 03/03/2023

¹ Investigadora docente. Área de Derecho de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

E-mail: elisa.lanas@uasb.edu.ec

² Asistente de investigación. Instituto de Investigaciones Económicas - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador.

E-mail: baezjonathanx@gmail.com

Defense and Development of the Self-employed and Retail Merchants, to verify the level of protection and encouragement of this type of work, considered in the international instruments ratified by Ecuador and the Political Constitution of the Republic.

Keywords: self-employed work, regulation, protection

Introducción

El artículo presenta los resultados de una investigación auspiciada y financiada por la Universidad Andina Simón Bolívar en el año 2020. En esta publicación se actualizó la información cuantitativa y se complementó el análisis con las normas internacionales del trabajo, para considerar además la Ley de Defensa y Desarrollo del Trabajador Autónomo y Comerciante Minorista, aprobada en diciembre de 2022.

El trabajo por cuenta propia o autónomo en Ecuador es una realidad de carácter estructural, responde a una realidad más bien constante del mercado laboral en el país y resulta de un mercado de trabajo que no ofrece condiciones para la inserción plena de trabajadores en relación de dependencia en el sector formal de la economía. En el presente análisis se considera la situación del trabajo por cuenta propia o autónomo en Ecuador a partir de dos periodos. En la primera sección se caracteriza cuantitativamente esta situación durante los años 2017-2018 para indicar un crecimiento leve, de aproximadamente un 1,1% en 2018, medido a partir del Producto Interno Bruto –PIB-. Se trata de un registro bajo, por considerar que en el año 2017 el crecimiento se estimó en un 2,4%. En cuanto al desempleo se observa que en 2017 se ubicaba en un 4,6% mientras que en 2018 disminuyó a 3,7%. Esta disminución se comprende por el crecimiento del trabajo autónomo.

En una segunda sección, se actualiza la información cuantitativa para presentar la caracterización del trabajo autónomo en el período 2019–2021, y contar con información no sólo actual, sino también consolidada, tomando en consideración que la pandemia del COVID-19 que afectó la vida y economía de todo el planeta, tuvo efectos especialmente graves en lo relativo al empleo en Ecuador.

A partir de esa información se plantean líneas de regulación y protección para el conjunto del colectivo de trabajadores por cuenta propia, dado que, mayoritariamente, este grupo tiene características similares y atraviesa condiciones de vulnerabilidad y ausencia de derechos laborales durante el desarrollo de sus actividades económicas.

I. El trabajo por cuenta propia en Ecuador

El trabajo por cuenta propia es una forma de inserción en el mercado laboral que se diferencia de las formas asalariadas de empleo. Es decir, se trata de una modalidad distinta de las formas típicas del empleo privado o público, así como de la forma que adopta un empleador.³

Los trabajadores por cuenta propia se encuentran en una situación intermedia entre la extrema vulnerabilidad de los trabajadores inmersos en relaciones serviles, y los empleadores que tienen una gran capacidad de decisión en su elección laboral y gozan de mayores niveles de ingreso y condiciones laborales. Los trabajadores por cuenta propia se insertan laboralmente por una gran variedad de razones en esta actividad: falta de empleo, razones tradicionales y familiares en el desarrollo de su actividad, búsqueda de flexibilidad (horario, actividades, esfuerzo) en su empleo, y en definitiva por preferencias limitadas por factores estructurales (Sánchez, 2017, p. 62).

La problemática del empleo y, en particular, el trabajo autónomo o por cuenta propia está ligada al contexto económico que atraviesa cada país. En Ecuador, esta figura constituye una forma particular de actividad laboral ya que una de las formas de clasificar a los trabajadores se establece en función de la categoría de ocupación, es decir, según la manera en que una persona obtiene sus ingresos.

Así, la Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) en Ecuador, elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC— divide a los trabajadores en: i) patronos; ii) asalariados; iii) trabajador del hogar no remunerado; iv) Trabajador no del hogar sin pago; v) ayudante no remunerado de asalariado/jornalero; vi) empleado doméstico y; vii) trabajador por cuenta propia. La definición específica de trabajador autónomo que se adoptará en el presente trabajo es la siguiente:

Se considera como tal a los trabajadores que desarrollan su actividad utilizando para ello, solo su trabajo personal, es decir no dependen de un patrono ni hacen uso de personal asalariado, aunque pueden estar auxiliados por trabajadores familiares no remunerados. También se incluyen aquí los socios de cooperativas de producción o de sociedades de personas que no emplean asalariados (INEC, 2016, p. 51).

³ En este aspecto se consideró a los y las trabajadoras de plataformas tecnológicas como asalariados invisibilizados o “falsos autónomos” como señala la literatura (Behling y Harvey, 2015; Defossez, 2022). Por lo que se realizó un análisis específico para este grupo en el marco de la investigación.

2. Caracterización del trabajo autónomo 2017-2021

A partir la definición precedente se esboza la caracterización de los trabajadores autónomos partir de la ENEMDU del año 2017 y 2018 de tal manera que se considera a la población ocupada de 15 años⁴ y más, con un total de 7.712.176 personas. Cabe destacar que el marco muestral del año 2018 disminuye considerablemente en un 45% con relación al del año 2017. En este artículo se han actualizado los datos al año 2021 para analizar las dimensiones siguientes: i) condición de actividad; ii) grupo de ocupación; rama de actividad; iii) sector económico; a partir de esta categoría se van a comparar las siguientes dimensiones en función de los sectores, mismos que son iv) jornada laboral; v) nivel de ingresos; vi) seguro social.

Tabla I. Población ocupada de 15 años y más según categoría. 2017-2021

	2021	2020	2019	2018	2017
Ayudante no remunerado de asalariado/jornalero	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Trabajador no del hogar no remunerado	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%
Empleado(a) Doméstico(a)	2,3%	2,6%	3,0%	2,9%	2,5%
Patrono	2,7%	2,1%	3,0%	2,9%	3,2%
Empleado de gobierno	6,9%	7,2%	7,5%	7,9%	9,3%
Jornalero o peón	11,0%	11,4%	10,5%	11,3%	10,8%
Trabajador del hogar no remunerado	14,1%	15,2%	13,1%	11,9%	11,1%
Empleado privado	25,8%	23,4%	27,0%	27,9%	29,5%
Cuenta Propia	36,6%	37,7%	35,6%	35,0%	33,3%

Fuente: elaboración propia en base a datos INEC-ENEMDU

⁴ Se refiere a “las personas con empleo, o personas ocupadas, son todas aquellas personas en edad de trabajar que, durante la semana de referencia, se dedicaban a alguna actividad para producir bienes o prestar servicios a cambio de una remuneración o beneficios. Se clasifican en esta categoría: las personas con empleo y “trabajando”, es decir, que trabajaron en un puesto de trabajo por lo menos una hora, y las personas con empleo, pero “sin trabajar” debido a su ausencia temporal del puesto de trabajo o debido a disposiciones sobre el ordenamiento del tiempo de trabajo (como trabajo en turnos, horarios flexibles y licencias compensatorias por horas extraordinarias)” (INEC, 2016, p. 14).

En primer lugar, se destaca en la Tabla I que los trabajadores por cuenta propia representaron en 2017 el 33,3% del total de ocupados, (2.564.625). Se trata de la categoría más importante en lo que a ocupación se refiere y dicha proporción se incrementa en los años 2018, 2019, 2020 y 2021 en que representa el 36,6%.

La tendencia indica que en el año de pandemia la propensión hacia el trabajo autónomo, probablemente haya sido el resultado de los despidos en ese año: “que ascendieron a más de 270 mil en 2020” (Tobar y Báez Valencia, 2021). Los datos revelan la importancia de este sector, como forma de generar ingresos a través del autoempleo.

En segundo lugar se encuentran los empleados privados (29,5% en 2017 y 27,9% en 2018) representados por las personas que trabajan bajo relación de dependencia en el sector, con menor significación cuantitativa que los no asalariados, o aquellas personas que no se inscriben en relaciones asalariadas.

Es necesario mencionar la importancia que reviste el análisis específico sobre la transferencia entre estas dos categorías. Al respecto es posible señalar, a manera de hipótesis, que, dadas las condiciones de contracción de demanda de trabajo en el sector privado (despidos), las personas tienden a ubicarse en la estructura laboral como trabajadores por cuenta propia, al no encontrarse con posibilidades de inserción de manera asalariada. Así, en un momento de contracción económica del país, los “emprendimientos” aparecerían más como una necesidad que como el ámbito de una oportunidad.

2.1. Condición de actividad

Cerca de la mitad de los trabajadores por cuenta propia (46,5%) se ubica en 2017 en la condición de otro empleo no adecuado. Este nivel llega a un 53,5% en 2018 y en los años siguientes 2019-2020 se mantiene relativamente estable, hasta disminuir ligeramente en 2021 para alcanzar un 49%. (Figura 1). Al continuar siendo la principal actividad de los trabajadores autónomos es posible indicar que, si bien el trabajo por cuenta propia aumenta, lo hace en términos de un tipo de empleo no adecuado. En otras palabras, esta condición indica que los trabajadores por cuenta propia:

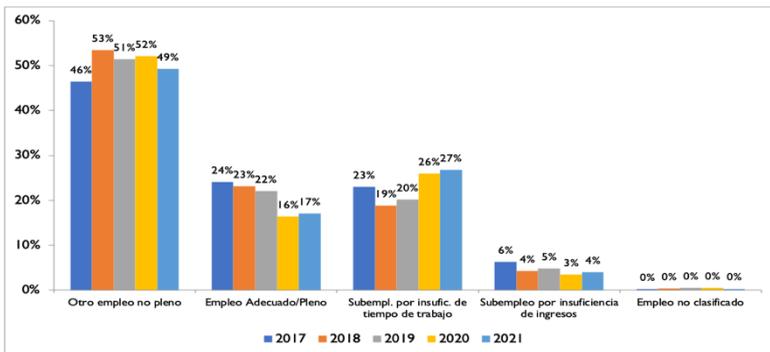
Son personas con empleo que poseen una insuficiencia en horas y/o ingresos y no tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. Constituyen aquellas personas que, durante la semana de referencia, trabajaron menos de 40 horas y que, en el mes anterior al levantamiento de la encuesta, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo, y no tienen el deseo y la disponibilidad de trabajar horas adicionales. También se incluyen en este grupo las personas con empleo que, durante la semana de referencia, trabajan igual o más de 40 horas;

perciben ingresos laborales inferiores al salario mínimo durante el mes pasado, y no tienen el deseo y la disponibilidad de trabajar horas adicionales (INEC, 2016, p. 15).

La segunda condición en la que se agrupan los trabajadores por cuenta propia es la del empleo adecuado, que alcanza el 24,1% de representatividad en 2017 y se reduce ligeramente a 23,1% en 2018 y 22% en 2019. Esta situación se modifica en 2020 y 2021 cuando disminuye alrededor del 17% lo que implica que al menos uno de cada cuatro trabajadores:

(...) satisfacen condiciones laborales mínimas, desde un punto de vista normativo, y los conforman aquellas personas con empleo que, durante la semana de referencia trabajan igual o más de 40 horas y que, en el mes anterior al levantamiento de la encuesta, percibieron ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, independientemente del deseo y la disponibilidad de trabajar horas adicionales. También forman parte de esta categoría, las personas con empleo que, durante la semana de referencia, trabajan menos de 40 horas a la semana; que en el mes anterior al levantamiento de la encuesta percibieron ingresos laborales mensuales iguales o superiores al salario mínimo, y no desean trabajar horas adicionales (INEC, 2016, p. 14).

Figura 1. Condición de actividad de trabajadores por cuenta propia. 2017-2021



Fuente: elaboración propia en base a datos INEC-ENEMDU

En un nivel cercano al anterior se ubican los trabajadores con subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo —23% en 2017—, categoría que disminuye a 18,8% en 2018 y aumenta considerablemente en 2020 y 2021 hasta representar un 27%. Eso indica que, dada la disminución del empleo adecuado durante la pandemia habría existido una transición del empleo adecuado hacia el subempleo por insuficiencia de horas y quizás se está configurando una sobrecarga por los bajos niveles de ingresos, por lo que es

imposible trabajar más horas. En la parte final se observa que solo un 6.3% se encuentra subempleada por insuficiencia de ingresos en 2017 y la proporción disminuye a 4,2% el año 2018, porcentajes que se mantienen en el periodo 2019-2021. En el primer caso se refiere a un subempleo caracterizado por trabajadores que:

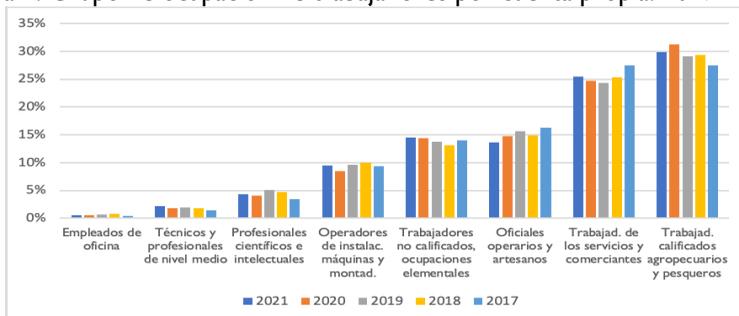
(...) durante la semana de referencia, trabajan menos de 40 horas, percibieron ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo en el mes anterior al levantamiento de la encuesta y desean y están disponibles para trabajar horas adicionales. También conforman este grupo las personas que además de trabajar menos de 40 horas semanales y tener el deseo y la disponibilidad de trabajar horas adicionales, perciben ingresos laborales mensuales inferiores al salario mínimo. En estos casos, en que existe tanto una deficiencia de horas como de ingresos, predomina el criterio de horas, con lo cual, este indicador es comparable con la “subocupación por insuficiencia de tiempo de trabajo” de OIT (CIET 19) (INEC, 2016, p. 15).

En el segundo caso se trata de trabajadores que “durante la semana de referencia, trabajaron igual o más de 40 horas; en el mes anterior al levantamiento de la encuesta, percibieron ingresos laborales inferiores al salario mínimo, y desean y están disponibles para trabajar horas adicionales” (INEC, 2016, p. 15).

2.2. Grupo de Ocupación

Esta clasificación indica “la actividad específica que desarrolla (...) el trabajador dentro del establecimiento. Se trata de una característica de los puestos de trabajo (...) y se clasifica de acuerdo con la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO-08), correspondiente a la actualización de 2008” (INEC, 2016, p. 50).

Figura 2. Grupo de ocupación de trabajadores por cuenta propia. 2017-2021



Fuente: Elaboración propia en base a INEC-ENEMDU

Los trabajadores por cuenta propia se ubican en dos grupos de ocupación: i) los trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros, que representan 27,4% en 2017 y 25,3% en 2018 y mantienen una participación estable entre 2019 y 2021 (Figura 2). El siguiente grupo es el de los trabajadores de los servicios y comerciantes, con un nivel similar cercano al 27,5%. En tercer lugar, los oficiales operario y artesanos con el 16,3% en 2017 y 14,9% en 2018 que disminuye entre 2020 y 2021. En cuarto lugar, los trabajadores no calificados y ocupaciones elementales con un 14% en 2017 y 13,2% en 2018, 14,4% en 2020 y 14,6% en 2021.

Por lo general los trabajadores por cuenta propia realizan tareas sin algún grado de especialización en términos de formación. Al no presentarse por lo general en el sector agropecuario y pesquero el requerimiento de una cualificación especializada para la mayor parte de los trabajos, implica una desventaja de partida en la inserción laboral en este ámbito.

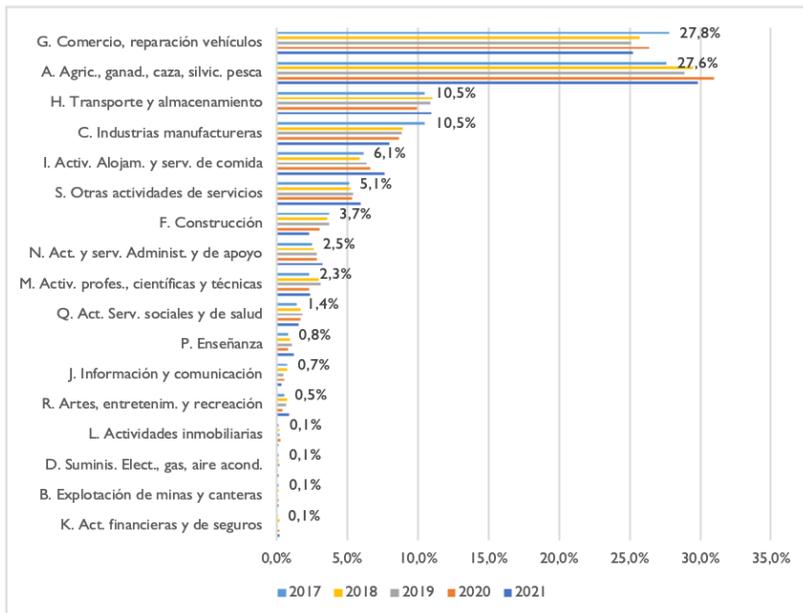
2.3. Rama de actividad

La rama de actividad contrasta con el grupo de ocupación. Los principales datos de la figura 3 indican la importancia del comercio (27,8% en 2017 y 25,7% en 2018) y la agricultura con un 27,6% en 2017 que aumenta a un 29,5% en 2018 y se posiciona como la principal rama de los trabajadores autónomos con un 31% en el periodo. En el transporte y almacenamiento también se observa un ligero aumento del 10,5% en 2017 al 11% en 2018 y con un nivel similar en las industrias manufactureras pasa de un 10,5% en 2017 a un 8,9% en 2018. En la figura se indica la tendencia en las actividades de servicios de alojamiento y comida relacionadas con el turismo.

Desde esa perspectiva, el comercio y la agricultura son las principales actividades a las que se dedican los trabajadores autónomos, lo que confirma la forma de inserción de los trabajadores en ramas que no requieren de una especialización en términos educativos institucionalizados. La estructura, tanto por grupo de ocupación como por rama de actividad, expresa una condición de desventajas acumuladas para un gran contingente de trabajadores con escasas posibilidades educativas para alcanzar una inserción distinta.

Eso se observa en el nivel de años de escolaridad de los trabajadores por cuenta propia, con un nivel sumamente inferior al de los empleados de gobierno, privados y patronos en todo el periodo 2017-2021. No obstante, es interesante observar que, en comparación a los jornaleros, presentan una escolaridad superior. Eso implica que esta condición de asalariado también presenta desventajas en lo que a educación se refiere. En las demás categorías se observa una menor escolaridad que se asocia a personas que asisten a los trabajadores por cuenta propia.

Figura 3. Rama de actividad de trabajadores por cuenta propia. 2017-2021



Fuente: Elaboración propia en base a INEC-ENEMDU

2.4. Sector económico

Esta clasificación refiere a la ubicación de los establecimientos en el sector formal o informal de la economía, entendido este último como la posesión de registro único de contribuyentes –RUC-. El sector informal se entiende como:

(...) un grupo de unidades de producción que, según las definiciones y clasificaciones del Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas, forman parte del sector de los hogares como empresas de hogares; es decir, como empresas que pertenecen a los hogares y que no están constituidas en sociedad. Dentro del sector de hogares, el sector informal comprende: i) las “empresas informales de personas que trabajan por cuenta propia”, ii) un componente adicional, constituido por las “empresas de empleadores informales” (OIT, 1993b:4 citado en INEC, 2016, p. 51).

Según la información registrada, el 75% de los trabajadores por cuenta propia se encuentra en el sector informal de la economía tanto en 2017 como en 2018 y la proporción aumenta en 2020 y en 2021 cuando pasa del

78% al 79%. Eso implica una tendencia del trabajo autónomo hacia la informalidad aún más fuerte, además de que tres de cada cuatro trabajadores por cuenta propia se encuentran en el sector informal de la economía, con todas las implicaciones que representa ubicarse en este sector. Por otro lado, tan solo uno de cada cuatro trabajadores por cuenta propia se encuentra en el sector formal.

El patrón característico de los trabajadores por cuenta propia es su inserción en actividades primarias del mercado laboral, por lo que se incorporan de manera informal. Así, nuevamente el tema de la escolaridad está presente. Se observa que los trabajadores por cuenta propia en el sector informal tienen menos años de escolaridad que esos mismos trabajadores en el sector formal. Por consiguiente, hay una diferenciación entre estos tipos de trabajadores relacionada con su nivel educativo, con una tendencia hacia la disminución en el sector informal.

2.5. Jornada laboral e ingresos económicos

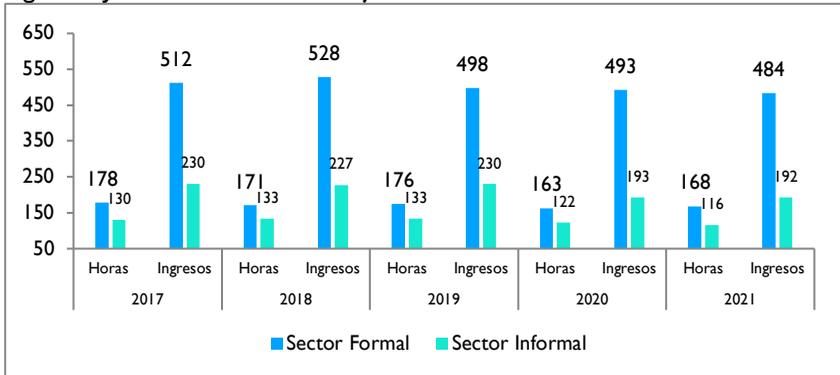
La jornada laboral permite identificar el número de horas que se trabajó en el mes anterior⁵ y analizar los ingresos laborales mensuales. Los resultados muestran que, en promedio, para el año 2017 los trabajadores por cuenta propia trabajaron 154 horas mensualmente y su nivel de ingresos promedio alcanzó los USD 371 al mes. En 2018 el trabajo fue de 152 horas en promedio al mes y el ingreso de USD 377,7 mensuales. En 2019 aumentó ligeramente la jornada a 154 horas y los ingresos disminuyeron a USD 364 mensuales. En los dos años siguientes se produjo una disminución a 142 horas y un decrecimiento de USD 343 en 2020 que llegó hasta USD 338 en 2021. Es probable que no solo la disminución de la jornada genere este decrecimiento del ingreso, sino que también exista una sobrecarga de trabajo, razón por la cual disminuye el tiempo y por consiguiente los ingresos por esta razón. Así existen prevalece menos ingreso, a más trabajo.

En efecto, si se considera que en términos normativos el número de horas de trabajo al mes es de 160, es necesario mencionar que el promedio es menor, aunque no se mida la intensidad del trabajo. Es probable que la jornada de trabajo sea extenuante y, por tanto, las horas de trabajo no son un indicador adecuado de la carga que supone para este tipo de trabajadores. En ese sentido, se observan amplias diferencias por sector económico y no solo en horas sino en ingresos.

⁵ La ENEMDU analiza el número de horas trabajadas en la semana y a los fines del análisis se ha multiplicado dicho valor por cuatro.

De acuerdo con los datos de la figura 4, los trabajadores por cuenta propia que se insertan en el sector formal trabajan en promedio 178 horas y ganan USD 512 en promedio en el año 2017. Al siguiente año se observa que el promedio de horas trabajadas es de 171 y los ingresos aumentan a USD 528. En 2020 y 2021 la disminución de los ingresos es de USD 493 y USD 484 respectivamente. Por otro lado, estos mismos trabajadores, en el sector informal trabajan menos horas en promedio, aproximadamente 130 y sus ingresos son inferiores, de aproximadamente USD 230 en promedio en el año 2017. La situación es más compleja en el año 2018 pues trabajan más horas y el nivel de ingresos promedios mensuales disminuye ligeramente a USD 227. La situación resulta dramática si se considera que existe un decrecimiento de los ingresos promedio de casi USD 193 en 2020 y 2021. Esto significa una disminución del 19%. En el caso del sector formal esta disminución es de menos del 2% lo que equivale a una percepción de ingresos de menos de la mitad de un salario básico unificado.

Figura 4. Jornada laboral de trabajadores - sector formal e informal. 2017-2021



Fuente: Elaboración propia en base a INEC-ENEMDU

Desde la perspectiva anterior, la brecha de ingresos promedio entre trabajadores por cuenta propia del sector formal e informal es del 55% en favor de los trabajadores del primer sector para el año 2017 y se amplía al 57% en 2018 para aumentar en el periodo 2019-2021 hasta el 60%. Como se mencionó, si bien el nivel de horas es superior en el sector formal, la ENEMDU no permite observar la intensidad de las labores realizadas. En consecuencia, una de las hipótesis es que la intensidad es un factor que puede limitar el número de horas trabajadas.

Por consiguiente, los trabajadores por cuenta propia del sector informal trabajaron más, pero por un menor ingreso –en promedio– entre el año

2017 y 2018. Por otro lado, la brecha de ingresos entre un salario básico unificado y los ingresos percibidos fue del 39% en 2017 (cuando el salario se ubicaba en USD 375) y aumentó en 2018 al 41% (cuando el salario era de USD 386). La situación llega en los siguientes años al 52% con un salario de USD 400. Eso demuestra la precaria situación en la que se encuentra este tipo de trabajadores.

2.6. Seguro social

En lo que a seguridad social se refiere se observa que en los años 2017 y 2018 el 67% de trabajadores por cuenta propia en el sector formal no cuenta con la protección de un seguro social. En los años siguientes dicha situación se extiende para alcanzar el 79% (Tabla 2). Esto significa que en un año aumenta la ausencia de seguro social en 10 puntos porcentuales y la tendencia sigue en ascenso hasta alcanzar el 81% en 2021. Es probable que esta enorme disminución, acompañada del decrecimiento de ingresos, corresponda a la imposibilidad de pagar la autoafiliación.

La situación se agrava si se considera el sector informal. De esa manera, el 82% de los trabajadores por cuenta propia que se ubica en este sector no tiene cobertura de seguro y la situación no se modifica ya que en 2018 un 80% no registra ningún tipo de seguro.

Tabla 2. Cobertura de Seguridad Social para trabajadores por cuenta propia 2017-2021.

	2017	2018	2019	2020	2021
IESS, seguro general	13%	13,0%	6%	6%	6%
IESS, seguro general voluntario	13%	13%	5%	3%	5%
IESS, seguro campesino	4%	4%	9%	10%	8%
ISSFA, ISSPOL	1%	1%	1%	1%	1%
Seguro privado c/hospitalización	1%	2%	-	1%	1%
Seguro privado s/ hospitalización	-	-	-	-	-
Ninguno	67%	67%	79%	80%	81%

Fuente: Elaboración propia en base a INEC-ENEMDU

La tendencia hacia el aumento de trabajadores autónomos sin seguro social, llega a alcanzar el 84%. Correlativamente, se observa que en el sector informal los trabajadores por cuenta propia afiliados al seguro voluntario tan solo llegan al 2%.

3. Lineamientos para la regulación del trabajo autónomo en Ecuador

El artículo 325 de la Constitución Política del Ecuador, garantiza por parte del Estado el derecho al trabajo, mediante el reconocimiento de todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano, y como actores sociales y productivos a todas las personas que trabajan; en cambio, la legislación secundaria regula la actividad del trabajador autónomo de manera escasa y dispersa.

De la caracterización de trabajadores por cuenta propia que se acaba de presentar se desprende la condición de una mayoría que realiza tareas con poco grado de especialización en términos de formación, lo que revela una desventaja de partida porque estos trabajadores se insertan mayoritariamente en estas actividades. Ante este escenario, se hace necesario revisar si la recién publicada Ley de Defensa y Desarrollo del Trabajador Autónomo y Comerciante Minorista incorpora satisfactoriamente algunos derechos esenciales para este colectivo.

La protección de esta modalidad de trabajo, que ha sido normada recientemente en Ecuador, no se satisface en un régimen laboral exclusivamente, sino que debe incluir otros beneficios como créditos blandos, afiliación a la seguridad social en un régimen propio, acceso a espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades laborales, entre otros.

3.1. Tutela antidiscriminatoria

El Convenio 111 de la OIT sobre la discriminación (empleo y ocupación), aprobado en 1958, y ratificado por Ecuador el 10 de julio de 1962, define la discriminación, en el art. 1.1, en los siguientes términos:

A los efectos de este Convenio, el término **discriminación** comprende:

- (a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación; (b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.

Por su parte, el numeral 3 del mismo artículo 1, señala que, “Los términos *empleo* y *ocupación* incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo”. El artículo 3 del mismo convenio, determina la obligación de los estados de formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.

La norma constitucional ecuatoriana que prohíbe discriminar, contenida en el segundo inciso del artículo 11 de la Constitución Política del Estado, incluye, sin lugar a dudas, a los trabajadores autónomos. Empieza por reconocer que los derechos son de ejercicio y exigibilidad, tanto individual como colectiva, y que las autoridades deben garantizar su cumplimiento. A partir de allí, plantea tres niveles de garantía del principio.

El primer nivel, reconoce que todas las personas somos iguales, debiendo gozar de los mismos derechos, deberes y oportunidades. El segundo nivel prohíbe la discriminación por razones subjetivas que son mencionadas de manera ejemplificativa en el numeral 2 del artículo en mención. Finalmente, la norma impone al Estado la obligación de adoptar medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.

Este amplio espectro de protección del derecho a la igualdad y no discriminación, debe encontrar una aplicación concreta y práctica respecto de los trabajadores autónomos que realizan actividades económicas por cuenta y riesgo de ellos mismos. En ese escenario, es importante plantear un acercamiento al principio de igualdad, y sobre todo de la tutela antidiscriminatoria de este colectivo, en aplicación de lo previsto en la Recomendación III de la OIT sobre discriminación, que en la parte III, numeral 10, conmina a las autoridades encargadas de la lucha contra la discriminación en materia de empleo y ocupación, a cooperar estrechamente y de manera continua con las autoridades encargadas de la lucha contra la discriminación en otros sectores, a fin de que puedan coordinarse las medidas adoptadas a este respecto.

La Ley que regula el trabajo autónomo en Ecuador, no incluye en el artículo de derechos, el derecho de propiedad intelectual, libertad de profesión u oficio, así como tampoco los de índole económica. Es importante subrayar que en el trabajador autónomo conviven dos facetas: la de trabajador y la de emprendedor, y es precisamente esta última faceta la menos desarrollada.

Respecto de la faceta de emprendedor, por ejemplo, habría que desarrollar el principio de igualdad y no discriminación, fomentando la libertad de iniciativa económica y el derecho a la libre competencia, este último que en el caso del trabajador autónomo no se agota con la prohibición de discriminar, sino que probablemente tendrá que contemplar acciones afirmativas para que, en la práctica, pueda desarrollar sus actividades en mejores condiciones frente a competidores más fuertes. Efectivamente, “El derecho a la libre competencia protege la faceta empresarial del autónomo favoreciendo su presencia en el mercado y prohibiendo la creación de obstáculos que dificulten o impidan su concurrencia y (es) no solo un derecho del trabajador autónomo sino también un deber” (Martínez. 2008: 209).

Ahora bien, para hacer efectivo el principio de igualdad y no discriminación en todas sus facetas, es necesario contar con mecanismos claros y accesibles que garanticen la tutela de dicho principio a los trabajadores autónomos. En este caso, parecería que los poderes públicos deberían ser los responsables de la aplicación de los mecanismos de tutela, y dentro de dichos poderes se encuentran los jueces como importantes garantes, quienes deben actuar no sólo corrigiendo o poniendo límites a la autonomía privada, sino también como fuentes de integración de la relación contractual.

Pero la garantía no se agota con la actuación de los jueces, sino que el Estado tiene la obligación de presentar y ejecutar propuestas integrales de protección, promoción y desarrollo para estos trabajadores, que tomen en consideración, aspectos como su realidad personal, educativa, familiar, y las condiciones en las que realizan sus actividades de trabajo, que generalmente son precarias, peligrosas e inadecuadas. Frente a ese escenario, el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados, deben planificar y ejecutar planes adecuados que de manera integral los promuevan hacia mejores condiciones.

3.2. Medidas de fomento de empleo y otros incentivos

Actualmente las medidas de fomento del autoempleo son pocas y tienen un carácter general. Además, no hay un trato diferenciado que favorezca pequeños emprendimientos y concretamente al trabajo autónomo, sino que esta actividad recibe el mismo tratamiento de otras iniciativas. Quizá, una de las pocas medidas específicas de fomento del autoempleo es un producto financiero que ha ido evolucionando con el tiempo, en principio fue el Crédito de Desarrollo Humano, dirigido a promover líneas de financiamiento para establecer mecanismos de apoyo a programas de carácter productivo orientados a contribuir a la estrategia de superación de

la pobreza de personas y hogares destinatarios del Bono de Desarrollo Humano⁶. El crédito consiste en la oportunidad de recibir las transferencias anticipadas de doce o hasta veinte y cuatro mensualidades con carácter de un crédito en condiciones preferenciales, para que un segmento de la población, que generalmente es excluido del mercado financiero, pueda acceder a estos servicios y utilizar los recursos en iniciativas productivas que les permitan mejorar sus ingresos, disminuir la dependencia de las transferencias monetarias, y mejorar su calidad de vida. (Ministerio de Inclusión Social, 2023).

Actualmente, la preferencia es conceder el préstamo a beneficiarios del bono de desarrollo humano que hayan iniciado un proceso asociativo dentro de la economía solidaria, a quienes se les entrega el Crédito de Desarrollo Humano Asociativo, junto con la posibilidad de recibir asesoría técnica por parte del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, para emprender actividades productivas variadas.⁷

Para las personas que no son receptoras del bono de desarrollo humano y desean iniciar un pequeño negocio, no resulta sencillo conseguir un microcrédito. Las dificultades se presentan debido a los requisitos de las instituciones financieras privadas, difíciles de cumplir cuando no se cuenta con un historial crediticio o declaraciones tributarias. Otros factores que limitan el acceso a crédito a emprendedores es el no disponer de las garantías adecuadas y no poseer estudios de factibilidad que cumplan con los requisitos. A eso se suma que las tasas de interés fijadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) para ese tipo de préstamos son más altas frente a otros segmentos.

Entre las alternativas que ofrece el Sector Financiero Público, se encuentra BanEcuador B.P, entidad financiera con personalidad jurídica propia y jurisdicción nacional, con patrimonio autónomo, autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, dedicada a la prestación de servicios financieros de crédito, ahorro e inversión, bajo el criterio de intermediación financiera de recursos públicos y privados, atendiendo a la mediana empresa, empresas asociativas, así como las necesidades de financiamiento de los sectores de la micro y pequeña empresa, en condiciones financieras preferentes, en sectores de producción, principalmente de agro negocios, comercio y servicios, con enfoque de

⁶ Es una transferencia monetaria directa dirigida a familias en situación de pobreza y extrema pobreza.

⁷ Acuerdo Ministerial 182, publicado en el RO 911 de 13 de marzo de 2013.

desarrollo local y con preferencias en áreas urbano marginales, a través de mecanismos de banca de primer y segundo piso.⁸

BanEcuador cuenta con distintos productos crediticios destinados a pequeños emprendimientos, y busca la colocación de créditos por medios menos formales como el despliegue de brigadas móviles y carpas de la entidad pública para ofrecer microcréditos en zonas en donde BanEcuador no tiene oficinas. Adicionalmente, se busca flexibilizar las condiciones para otorgar préstamos, como la concesión de créditos sin garantías, en donde se extienden los plazos de pago. En el año 2021, dadas las condiciones producidas por el COVID-19 el sistema financiero público y privado creó varios productos enfocados en la reactivación productiva de emprendedores y pequeñas y medianas empresas, colocando mayor capital de inversión para estos segmentos.

A inicios de 2022 el Gobierno Nacional anunció la creación del crédito IX30, que consiste en un crédito al 1 % de interés y a 30 años máximo de pago, destinado a personas naturales para el financiamiento de producción, comercio y servicios, a fin de contribuir con la reactivación económica del país, que se gestiona a través de BanEcuador. Aunque no hay suficientes antecedentes para evaluar los resultados de esta medida, habrá que esperar su consolidación para poder dar cuenta de sus resultados, aunque parecería un mecanismo adecuado de inclusión financiera para los trabajadores autónomos.

Se debe mencionar también el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), vigente desde 2022, que aplica a negocios populares y emprendedores, mensuales, que tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país, dirigido precisamente a las personas que realizan actividades económicas a pequeña escala.

Pese a que no existe un Ecuador una cultura impositiva desarrollada, más aún respecto de actividades en donde se pueden evadir fácilmente dichas obligaciones, es importante seguir trabajando para mejorar y depurar el catastro de los sujetos obligados tributarios, dentro de los que están los trabajadores autónomos, así se podrá contar con datos fiables y veraces sobre su situación económica, lo cual serviría, no solo para exigirles el pago de sus impuestos en la medida de sus posibilidades, sino también para planificar políticas públicas que consideren sus necesidades. Incluso, como se verá en la parte pertinente, por medio de la incorporación de todos los trabajadores autónomos al catastro correspondiente, se podría pensar en un tributo que contemple también el aporte a la seguridad social en un régimen especial.

⁸ Decreto Ejecutivo 677 de 01 de julio de 2015, por el que se crea BanEcuador.

En este punto, la ley de la materia, como parte de las medidas de apoyo a las actividades productivas y de comercialización de trabajadores autónomos y comerciantes minoristas, prevé la creación de un Sistema Nacional de Información y Registro de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas, con el propósito de fortalecer sus actividades y mejorar sus condiciones de vida (Art. 7.h).

Finalmente, de la revisión de los mecanismos de fomento que existen actualmente para los trabajadores autónomos en el país, quizá el menos desarrollado es el apoyo técnico. Salvo servicios como el SECAP, no se cuenta con sistemas de capacitación a este sector.

Ecuador cuenta desde 1978⁹ con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), para generar procesos de capacitación y formación profesional a nivel nacional, que está dirigido a buscadores de empleo que no han podido iniciar o continuar estudios dentro del sistema formal de educación. El SECAP cuenta con centros y unidades móviles de formación con capacidad para atender una media de 2000 personas al año. Se organizan cursos de formación en sectores con mucha demanda de trabajadores con calificaciones medias, como el comercio, la industria, tareas administrativas, los servicios y la construcción. Los graduados del SECAP se derivan a la Red Socio Empleo (hoy, Encuentra Empleo) para que reciban apoyo en la búsqueda de empleo (Lanas. 2016).

De lo mencionado se puede concluir que el SECAP apunta a la inserción laboral en relación de dependencia de sus beneficiarios, no tanto a mejorar las características y oportunidades de los trabajadores autónomos, pese a que como se ha visto, constituyen el grueso de la población que trabaja.

Es importante que este servicio, junto con otros que oferta el Estado para mejorar las capacidades laborales, se integren y ofrezcan mejores e innovadoras ofertas de capacitación y apoyo técnico, ya que, como se ha comentado, al trabajador autónomo, donde confluyen las facetas de trabajador y emprendedor, le es imperioso tener habilidades para colocar sus bienes o servicios en el mercado.

Sobre medidas concretas para fomentar el desarrollo del trabajo autónomo, la Ley de la materia menciona en el capítulo de derechos, la capacitación gratuita en diversos campos ocupacionales, así como la obtención de líneas preferenciales de financiamiento, destinado, tanto a las actividades económicas como a la adquisición de vivienda. Es todavía pronto para evaluar estas medidas, ya que primero deberá publicarse el Reglamento a la Ley, donde se fijarán de forma concreta las políticas públicas para realizar estos derechos.

⁹ DS 2928 publicado en el RO 694 de 19 de octubre de 1978.

3.3. Prohibición del trabajo infantil y protección de menores

En aplicación del Convenio 138 sobre la edad mínima para trabajar, y el Convenio 182 sobre las peores formas de trabajo infantil, ambos fundamentales,¹⁰ el trabajo infantil en relación de dependencia está prohibido, pero la valoración social no es la misma cuando nos referimos al trabajo por cuenta propia, y en particular como colaboración a las actividades familiares de autosustento o de generación de bienes y servicios para la venta, que suele considerarse “ayuda familiar”. Todo esto además está relacionado con que la regla de prohibición de trabajo infantil en Ecuador está prevista, tanto en el Código del Trabajo como en el Código de Niñez y Adolescencia hasta los 14 años, pero pensada básicamente para el trabajo subordinado, salvo el artículo que se comenta a continuación.

Efectivamente, el artículo 93 del Código de Niñez y Adolescencia regula el trabajo por cuenta propia de adolescentes mayores de quince años a través de la actuación de los municipios, gobiernos autónomos que en sus respectivas jurisdicciones, deben otorgar los permisos correspondientes para que los adolescentes ejerzan actividades económicas por cuenta propia, siempre que no sean de aquellas consideradas como perjudiciales o nocivas o que se encuentren prohibidas en este u otros cuerpos legales, debiendo cada municipio llevar un registro de las autorizaciones que conceda, y controlar el desarrollo de las actividades autorizadas a los adolescentes.

En este punto dada la distinta capacidad de los municipios para gestionar las competencias asignadas por ley, se puede suponer que dependerá de los recursos y medios de cada gobierno autónomo el debido control del trabajo de adolescentes y la erradicación del trabajo infantil. Por ejemplo, en el caso del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el Código Municipal¹¹ prevé como política pública la protección especial de los niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo en las calles del Distrito Metropolitano de Quito, y el compromiso de erradicar progresivamente el trabajo de niños, niñas y adolescentes que no han cumplido los 15 años, debiendo el Estado y la sociedad elaborar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos, mediante la aplicación de medidas de prevención, protección y atención con la participación de las familias, por ser las

¹⁰ Es decir, que, de conformidad con la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, todos los Estados Miembros de la OIT tienen la obligación de respetar, promover y hacer realidad la abolición del trabajo infantil, aunque no hayan ratificado los convenios considerados fundamentales.

¹¹ Registro Oficial de 07 de mayo de 2019.

llamadas a contribuir al logro de este objetivo. (Art. II.5.8I del Código Orgánico Municipal).

Adicionalmente, el Consejo de la Niñez y Adolescencia expidió en el año 2008 el Reglamento de trabajos prohibidos para adolescentes en capacidad legal de trabajar bajo relación de dependencia o por cuenta propia (Res. No. 16. RO 405, 18-8-2008), norma que actualmente se encuentra derogada. El artículo 7 de ese Reglamento señala que los municipios no deben emitir los permisos para trabajar a los adolescentes que quieran hacerlo por cuenta propia en las actividades expresamente prohibidas. Pese a no estar vigente esta norma, creo que es importante que los municipios atiendan esta medida, que va encaminada a precautelar la salud, seguridad e integridad de los jóvenes cuando realizan actividades laborales por cuenta propia.

En ese sentido, se hace oportuno promover que la prohibición de trabajar a los menores de quince años y las limitaciones a la realización de trabajos especialmente penosos o intensivos a los menores de 18 años se extienda a los trabajadores autónomos. El control del acatamiento de tales prohibiciones y limitaciones debe recaer en la Autoridad Laboral y el Ministerio del ramo, que cuenta con capacidades adecuadas para dichos controles.

La Ley de la materia no contempla esta prohibición, pese a que establece concretas responsabilidades a los Gobiernos Autónomos descentralizados en la provisión de adecuados centros de acopio, distribución y comercialización de bienes y servicios ofertados por trabajadores autónomos y comerciantes minoristas.

3.4. Jornadas de trabajo y tiempos de descanso

Respecto de la jornada de trabajo, resulta complejo intentar establecer topes máximos generales, dada la heterogeneidad de trabajadores autónomos. Parece más adecuado plantear jornadas máximas en función de actividades laborales, siguiendo de esta manera lo previsto en los distintos convenios de la OIT que abordan esta materia.

Así, el primer convenio a tomar en cuenta es el Convenio 01 de la OIT sobre jornadas de trabajo en la Industria (1019) que prevé en su artículo 2 que todas las empresas industriales públicas o privadas, o en sus dependencias, cualquiera que sea su naturaleza, con excepción de aquellas en que sólo estén empleados los miembros de una misma familia, la duración del trabajo del personal no podrá exceder de ocho horas por día y de cuarenta y ocho por semana, previéndose por tanto que la jornada semanal de trabajo máximo es de seis días a la semana con un máximo de trabajo de ocho horas al día. Se prevé en dicho Convenio que en casos excepcionales

se podrían establecer jornadas extraordinarias, y para realizar trabajos cuyo funcionamiento continuo, por razón de la naturaleza misma del trabajo, deba ser asegurado por equipos sucesivos, siempre que el promedio de horas de trabajo no exceda de cincuenta y seis por semana.

Posteriormente, en el año 1930 el Convenio 30 sobre las horas de trabajo en el comercio y oficinas, acoge la jornada máxima semanal, y su distribución prevista para la industria, pero permite la ampliación de la jornada diaria hasta diez horas.

Por su parte, el Convenio 47 sobre las cuarenta horas, publicado en 1935, que fue ratificado por Ecuador, prevé como principio el de la semana de cuarenta horas de trabajo, y debe ser alcanzado por los países mediante la adopción o fomento de las medidas que se consideran apropiadas para lograr esta finalidad, debiendo aplicarlo a las diversas clases de empleos.

En materia de descansos, el primer convenio a revisar es el Convenio 14 sobre el descanso semanal en la industria (1921), que prevé que todo el personal empleado en cualquier empresa industrial, pública o privada, o en sus dependencias, deberá disfrutar, en el curso de cada período de siete días, de un descanso que comprenda como mínimo veinticuatro horas consecutivas, es decir un día. De preferencia, dicho descanso debe realizarse al mismo tiempo para todo el personal de la empresa, siempre que sea posible. Asimismo, el descanso coincidirá, siempre que sea posible, con los días consagrados por la tradición o las costumbres del país o de la región. En el año 1957 el Convenio 106 sobre el descanso semanal en el comercio y oficinas, mantiene similares previsiones que el Convenio 14.

De la mención de estos convenios, cabe esbozar una primera propuesta de tiempos de jornada de trabajo y tiempos de descanso para los trabajadores autónomos. Sería necesario, en primer lugar, fijar un máximo de horas de trabajo, que preferentemente debería ser de ocho horas diarias. En cuanto al descanso, éste debería ser de mínimo 24 horas consecutivas. Respetando esos límites, sería oportuno que sean los propios trabajadores autónomos, por ramas de actividad, los que acuerden jornadas y descansos.

Finalmente, hay sectores especialmente sensibles a la necesidad de regulación, no solo por parte de los propios trabajadores, sino del Estado, de los tiempos máximos de trabajo. Se trata del sector del transporte, por ejemplo, donde, por razones de seguridad propia y de terceros, las autoridades correspondientes deben controlar que los máximos de tiempo de trabajo se cumplan por parte de todos los que realizan dichas labores, sin importar si son trabajadores en relación de dependencia o autónomos. La Ley de Trabajo Autónomo y Comercio Minorista no recoge lineamientos básicos respecto de jornadas máximas de trabajo ni descansos.

3.5. *Prevención de riesgos laborales*

Las normas internacionales del trabajo en materia de salud y seguridad, en especial el Convenio 187 de la OIT sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo de 2006, proponen como primer objetivo la promoción de mejora continua de la seguridad y salud en el trabajo, con el fin de prevenir las lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el trabajo mediante el desarrollo de una política, un sistema y un programa nacionales. Este objetivo no puede aplicarse exclusivamente al trabajo en relación de dependencia, sino que debe ser entendido respecto de toda actividad económica, incluido el trabajo autónomo.

De la caracterización de trabajadores autónomos en Ecuador surge que la mayoría se dedica a las actividades agrícolas y de comercio. En esas actividades, sería necesario conocer si los trabajadores autónomos lo son verdaderamente, si están vinculados fuertemente a un solo cliente, o incluso si son trabajadores en relación de dependencia en condición de simulación de autónomos. Si se registrase la existencia de estos casos, en aplicación de la Recomendación 189 de la OIT, sobre la relación del trabajo, el Estado debe velar por la aplicación de la legislación laboral en relaciones que, siendo laborales, se ocultan bajo otras formas contractuales. Esto supone la necesidad de exigir el cumplimiento de las obligaciones que corresponden, en este caso, las de salud y seguridad para prevenir accidentes o enfermedades profesionales. En esos supuestos, la autoridad laboral deberá actuar por medio de la imposición de medidas de salud y seguridad al cliente mayoritario, y con mayor razón al empleador que simula otro tipo de relación, en este último caso, además, habrá de clarificar la relación que existe realmente con todas las consecuencias que la existencia de una relación laboral oculta implican.

Además, se debería considerar el grupo de trabajadores autónomos que efectivamente lo son. Para este colectivo, las medidas de salud y seguridad deben ser conocidas por las autoridades laborales y de seguridad social respectivas, y se debe capacitar y ofrecer ayuda para la implementación de dichas medidas, ya que finalmente las mismas deben volverse mandatorias. Esto, en consideración, no sólo de la protección de los trabajadores autónomos, sino también porque pueden ser agentes de riesgo para terceros. En ese sentido habría que introducir reglas que paulatinamente se vuelvan de obligado cumplimiento para esos trabajadores en la ejecución de sus actividades.

Pese a la importancia de establecer medidas de prevención de accidentes y enfermedades con ocasión de la actividad productiva de trabajadores autónomos, la ley de la materia no recoge ninguna obligación en este sentido para este colectivo.

3.6. *Garantías retributivas*

La mayoría de los trabajadores autónomos se encuentra en el sector informal, lo que lleva aparejado un ingreso económico menor al salario mínimo vital, que sirve como referencia y en los últimos años se ha incrementado en función de la inflación. Otro elemento importante es el relativo a la Canasta Familiar Básica (CFB), como “un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada. Calcular el costo de esta canasta es necesario para el análisis de la relación entre remuneraciones e inflación”. (INEC, 2023).

La realidad demuestra la necesidad de que estos trabajadores perciban la retribución económica por sus actividades de forma oportuna, ya que no suelen contar con un patrimonio relevante ni ahorros suficientes para afrontar demoras prolongadas en la percepción de sus ingresos. A pesar de ello, sus créditos se han tratado de manera similar al de grandes empresas, o incluso se ha postergado el pago de lo que se les debe. De hecho, en caso de quiebra o declaración de insolvencia del deudor, sus créditos no tienen ningún tratamiento privilegiado, como si existe en el caso de los trabajadores en relación de dependencia.

En atención a la realidad sociológica y económica de los trabajadores autónomos, deberían extenderse las garantías de la remuneración de los trabajadores en relación de dependencia, para aquellos que realicen su actividad de forma personal y sin contar con trabajadores para ello. Adicionalmente, conviene tomar en cuenta la ampliación de la responsabilidad civil del pago por obras o servicios realizados, de manera que el último beneficiario de una obra tenga también responsabilidad respecto de los valores no pagados en una cadena de contratos donde el último eslabón puede ser un trabajador autónomo. Finalmente, se requiere concebir un proceso expedito, fácil y eficaz para que los trabajadores autónomos puedan cobrar los valores adeudados por bienes o servicios entregados.

Solo así se puede hablar de una aplicación efectiva del principio de igualdad y no discriminación a estos trabajadores. En todo caso, habrá que distinguir los niveles de dependencia de los trabajadores autónomos. Si estamos frente a un autónomo totalmente independiente, que tiene una cartera amplia de clientes, e incluso es solvente, no habría que aplicar medidas que favorezcan el cobro de sus haberes, más allá de las contempladas en el derecho civil; pero si estamos frente a un trabajador autónomo especialmente vulnerable o dependiente mayoritariamente de un cliente, deberían aplicarse los principios de la remuneración, previstos para

los trabajadores en relación de dependencia, y más aún si se trata de trabajadores subordinados dentro de un contrato de simulación civil.

Sobre este punto, la Ley de Trabajo Autónomo y Comercio Minorista demanda al Estado acciones que propicien el intercambio comercial justo y complementario de bienes y/o servicios de forma directa entre productores y consumidores.

3.7. *Representación sindical*

El Convenio 87 sobre libertad sindical, la protección del derecho de sindicación de 1948, y el Convenio 98 sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva de 1949, ambos ratificados por Ecuador, así como la Constitución Política del Ecuador, garantizan el derecho a la organización con fines sindicales y la negociación colectiva.

De acuerdo con la Recopilación de decisiones y principios del Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT (OIT. 2018):

254. En base a los principios de la libertad sindical, todos los trabajadores —con la sola excepción de los miembros de las fuerzas armadas y la policía— deberían tener el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a las mismas. El criterio para determinar las personas cubiertas por este derecho no se funda por tanto en la existencia de un vínculo laboral con un empleador, que a menudo no existe, por ejemplo, en el caso de los trabajadores de la agricultura, los trabajadores autónomos en general o los que desempeñan profesiones liberales, y que, sin embargo, deben disfrutar del derecho de organizarse.

Por otro lado, otros instrumentos internacionales de derechos humanos, que son de aplicación directa en el país, también reconocen el derecho a la organización que tienen todos los trabajadores sin distinción.¹² En ese sentido la referencia se encuentra en el artículo 20 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el artículo 22 del Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos, y el artículo 8 del Pacto Internacional de Derechos Económicos y Sociales.

Como se pone en evidencia, los más importantes instrumentos de derechos humanos a nivel internacional reconocen como un derecho fundamental de las personas el derecho de asociarse y fundar sindicatos, sin distinción alguna, es decir, no existe una diferenciación entre tipos de trabajadores, para reconocer a unos este derecho y a otros no. Y para que

¹² Esto significa un reconocimiento fundamental, ya que la simple pertenencia a una categoría de ocupación, como es el trabajo autónomo, no genera automáticamente un proceso organizativo que interpele por sus derechos.

no quede duda al respecto, el Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT lo ha interpretado en ese sentido.

Por su parte, la Constitución ecuatoriana no hace ninguna distinción entre el derecho de organización de los trabajadores en relación de dependencia y de los autónomos, utilizando de manera genérica la palabra “trabajadores”. Esta interpretación es válida a la luz de lo previsto en el artículo 325 de la misma Carta Magna, que reconoce todas las formas de trabajo. Ahora bien, en la práctica, algunas centrales sindicales representativas en el país, de alguna manera han dado cabida a los trabajadores autónomos, pero de manera incidental, ya que dichas organizaciones tienen como principal grupo objetivo de asociación a los trabajadores en relación de dependencia.

Así, la Confederación de Trabajadores del Ecuador (CTE), por ejemplo, incluye a organizaciones populares además de sindicales, incluye además a trabajadores de la artesanía y en general invita a los trabajadores autónomos a que se afilien de acuerdo con su trabajo, profesión o especialidad, pudiendo ser parte de la federación nacional, provincial o cantonal de su respectiva circunscripción territorial (OIT. 2015). Por su parte, la Confederación de Organizaciones sindicales Libres (CEOSL) Incluye a informales, artesanos y pequeños comerciantes.

Pero sin duda, las organizaciones de trabajadores autónomos más relevantes a nivel nacional son, la Confederación Unitaria de Comerciantes Minoristas y Trabajadores Autónomos del Ecuador -CUCOMITAE, fundada en 1996, que, si bien es parte del Frente Unitario de Trabajadores - FUT, mantiene su especificidad como organización que agrupa a los trabajadores autónomos y comerciantes minoristas, como, expendedores(as) de ropa, calzado, bisutería, comidas preparadas, cárnicos, legumbres, hortalizas, abarrotes, caramelos, helados, repuestos diversos, animales domésticos, artesanos, lustrabotas, canillitas, técnicos en relojería, estibadores, jornaleros, aparceros, fotógrafos, panaderos, etc. (CUCOMITAE. 2018). También se debe mencionar a la Confederación Unitaria de Trabajadores y Trabajadoras Autónomas del Ecuador - CUTTAE, creada en 2011.

En nuestra opinión, este tipo de organizaciones son las que agrupan de manera específica a los trabajadores autónomos, junto con otros colectivos en similar situación socioeconómica, por lo que se considera que deberían ser fomentadas por el Estado. Estas organizaciones, como la CUCOMITAE y la CUTTAE, obran acertadamente al afiliarse a organizaciones sindicales mayores como el FUT, como estrategia para alcanzar mejores niveles de representatividad frente a las autoridades y otros intereses económicos.

La importancia social y económica que presenta el universo de los trabajadores autónomos en Ecuador, requiere un reconocimiento de este

sector y sus propios gremios y representantes, como interlocutores válidos frente al Estado, gobiernos seccionales y otros actores públicos y privados. Lamentablemente, la recién aprobada ley de la materia no contempla este derecho, algo que sí se tomaba en cuenta en un proyecto de Ley de Trabajo Autónomo que se estuvo debatiendo en la Asamblea Nacional, antes de la aprobación de esta Ley.

3.8. *Protección social*

La Constitución ecuatoriana reconoce el derecho de los habitantes del país a estar cubiertos por la seguridad social, concibiendo a este derecho con características de universalidad, es decir, como un derecho que le pertenece a todas las personas. Así lo prevé la Carta Fundamental en el artículo 34:

El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

Otro aspecto importante en este ámbito es que la Constitución prohíbe la privatización de la Seguridad Social, con lo cual, en palabras de Vinuesa Flores (2015: 18), "...se evidencia una potente declaración de organización y gestión de la seguridad social que descarta de entrada a cualquier opción o mecanismo privatizador del sistema".

Por lo tanto, al ser el Estado el único ente encargado de regularla su responsabilidad se plasma en el artículo 367 CE, en donde además se agregan los principios rectores que rigen el sistema de Seguridad Social, en los siguientes términos:

El sistema de seguridad social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales. El sistema se guiará por los principios del sistema nacional y equidad social y por los de obligatoriedad, suficiencia, integración, solidaridad y subsidiaridad.

El sistema de seguridad social ecuatoriano previsto en la Ley General de Seguridad Social (Ley 55. RO-S 465, 30-11-2001), anterior a la vigente Constitución Política, responde primordialmente al modelo bismarckiano, que garantiza un sistema de seguridad social a las personas trabajadoras en relación de dependencia; no obstante, se han ido incorporando a lo largo de los años, algunos criterios del modelo Beveridge, que pretende una cobertura más amplia (Porras. 2015). Sin embargo, un importante sector de la población al no tener una vinculación con el mundo del trabajo no está

cubierto por el seguro social, o si lo está, no tiene un empleador que finalmente se encuentre obligado a afiliarle, como es el caso de los trabajadores autónomos, que mayoritariamente se encuentran en el sector informal y sus ingresos son insuficientes para cotizar al sistema.

El Sistema de Seguridad Social ecuatoriano prevé un Seguro General Obligatorio compuesto por un Régimen General y un Régimen Especial de Seguro Social Campesino. El elemento característico del Seguro Universal Obligatorio es la universalización, prevista en el artículo 369 de la Constitución Política, que impone su extensión a toda la población urbana y rural con independencia de su situación laboral. La LGSS, por su parte, en su amplia enumeración no incluye a todos los habitantes del Ecuador. Efectivamente, el artículo 2 de la LGSS, determina que: son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular: a. El trabajador en relación de dependencia; b. El trabajador autónomo; c. El profesional en libre ejercicio; d. El administrador o patrono de un negocio; e. El dueño de una empresa unipersonal; f. El menor trabajador independiente; y, g. Las personas que realicen trabajo del hogar no remunerado; y, h. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

El Seguro General Obligatorio protege, aunque de forma diferenciada, a los afiliados en las contingencias de: enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte e invalidez, cesantía y desempleo. El sistema de pensiones, antes de la vigencia de la LGSS, se manejaba bajo el régimen de reparto. La Ley de Seguridad Social incorporó un sistema mixto de pensiones entre el régimen de solidaridad intergeneracional y el régimen de ahorro individual obligatorio, en los siguientes términos:

“La protección de la población afiliada contra las contingencias de vejez, invalidez y muerte se cumplirá mediante un régimen mixto que combine las virtudes de la solidaridad intergeneracional y las ventajas del ahorro individual obligatorio” (Art. 164 LGSS).

Ahora bien, varios artículos de la LGSS fueron declarados inconstitucionales (Res. TC No. 052-2001-RA, 8-5- 2002), lo que generó la inaplicabilidad del régimen de pensiones previsto en la LGSS, debiendo aplicarse desde entonces y hasta la fecha el régimen anterior a través de las normas denominadas “Régimen de Transición”. Las prestaciones que forman parte del Sistema de Pensiones son: jubilación por vejez, jubilación por invalidez, subsidio transitorio por incapacidad, pensiones de montepío por viudez y orfandad, y auxilio de funerales.

Como se ha señalado, históricamente en Ecuador, los sujetos protegidos por el sistema de Seguridad Social han sido los trabajadores en relación de dependencia, lo cual ha ocasionado que los trabajadores autónomos queden al margen del sistema, no sólo porque este privilegia el trabajo dependiente, sino porque la carga de la cotización y los mecanismos de recaudación no han sabido responder a las necesidades de dicho colectivo y, por lo tanto, la estructura institucional y los procesos no han tenido ninguna innovación que permita ampliar la cobertura de la seguridad social a toda la población, reconociendo su diversidad y estableciendo mecanismos dinámicos para su incorporación.

De acuerdo con lo previsto en la legislación nacional, los trabajadores autónomos tienen derecho a la afiliación, ya que son parte de los sujetos obligados a afiliarse. Para hacer efectivo ese derecho de protección, es necesario encontrar los mecanismos idóneos, que hagan, tanto posible como deseable, tal afiliación a los trabajadores autónomos.

La Ley de la materia recoge también entre los derechos de este colectivo, el acceso a la seguridad social a través de un régimen especial. (Art. 11). Sobre este particular, la CUCOMITAE presentó un proyecto de articulado sobre el desarrollo integral y defensa de los trabajadores autónomos y comerciantes minoristas para ser incorporado al proyecto de Código de Relaciones Laborales, que finalmente fue archivado en 2015, y abordaba expresamente la forma de incorporar a los trabajadores autónomos y comerciantes minoristas a la seguridad social.

Más recientemente, la Organización Internacional del Trabajo publicó en 2022 un estudio titulado *Propuesta de un esquema innovador de afiliación para la inclusión de los trabajadores independientes en la Seguridad Social del Ecuador*, que contó con resultados de caracterización cuantitativa y cualitativa de este segmento en Ecuador, así como con resultados de experiencias exitosas en otros países de Latinoamérica en la inclusión de trabajadores autónomos a la seguridad social.

Cabe subrayar que el primer escollo que habrá que superar para asegurar esa protección es la preocupación de las propias autoridades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que, en aplicación del artículo 369, inciso final de la Constitución Política del Ecuador, que establece que, "(l)a creación de nuevas prestaciones estará debidamente financiada", exige tener claridad respecto de qué ente sería el encargado de levantar información actualizada de este colectivo, así como de elaborar estudios actuariales que garanticen la sostenibilidad de este régimen especial.

Conclusiones

Los trabajadores autónomos constituyen en Ecuador una fuerza de trabajo muy significativa. Mayoritariamente se desempeñan en condiciones inadecuadas, no obstante, el incremento del trabajo por cuenta propia en el país. En su mayoría, los trabajadores por cuenta propia realizan tareas con escaso grado de especialización y los trabajadores presentan limitada formación profesional, lo que significa una desventaja como punto de partida para su inserción. Esto se corrobora en el nivel de años de escolaridad, con un nivel sumamente inferior al de los empleados de gobierno, los trabajadores del sector privado y los patronos.

En cuanto a la jornada laboral y remuneración, se observa que en el período 2017-2019, el número de horas promedio de trabajo mensual de estos trabajadores se mantuvo en 153 y durante la pandemia hubo una disminución a 142 horas promedio de trabajo, motivada por la dificultad de realizar actividades económicas en ese período. En cuanto a los ingresos, en el período 2017-2019 se promediaron en 371 dólares mensuales, y en el período 2020-2021 se redujeron a un promedio de 340,5 dólares mensuales, siempre por debajo del salario básico unificado.

En lo que a seguridad social se refiere se observa que en los años 2017 y 2018 el 68% de trabajadores por cuenta propia en el sector formal no tiene cobertura de seguro social y en los años posteriores dicha situación se agrava para alcanzar al 79%, con una tendencia que aumenta hasta alcanzar el 81% en 2021.

La Constitución Política, reconoce todas las formas de trabajo, y de manera concreta, al trabajo autónomo. La legislación secundaria, sin embargo, no está actualizada y resulta claramente insuficiente para proteger a los trabajadores autónomos de todas aquellas vicisitudes que pueden producirse con ocasión de su actividad laboral, e incluso con la vigencia de la reciente ley de la materia, se verifican muchos vacíos de protección de derechos. Para hacer efectivo el principio de igualdad y no discriminación de los trabajadores autónomos en sus facetas de trabajadores y emprendedores, es necesario contar con mecanismos claros y accesibles que garanticen la tutela de dicho principio, debiendo ser los poderes públicos los responsables de la aplicación de dichos mecanismos.

Debe prestarse especial atención a los mecanismos de fomento y protección de trabajo autónomo, y de manera concreta, lo relativo al apoyo técnico. Este servicio, junto con otros que oferta el Estado para mejorar las capacidades laborales, debe integrarse y ofrecer mejores e innovadoras ofertas de capacitación y apoyo técnico ya que, al trabajador autónomo, donde confluyen las facetas de trabajador y emprendedor, le resulta

imperioso contar con habilidades para colocar sus bienes o servicios en el mercado.

En cuanto al trabajo autónomo de menores de edad, se hace oportuno promover que la prohibición de trabajar a los menores de quince años y las limitaciones a la realización de trabajos especialmente penosos o intensivos a los menores de 18 años se extienda a los trabajadores autónomos, y de manera especial a los trabajos familiares. La obligación de exigibilidad de tales prohibiciones y limitaciones debe recaer en la Autoridad Laboral y el Ministerio de ramo, que cuenta con capacidades adecuadas para dichos controles.

Respecto de tiempo de trabajo y descansos, sería necesario en primer lugar, fijar un máximo de horas de trabajo, que preferentemente y de manera general sería de ocho horas diarias. Este máximo general, no obstante, en el caso de ciertas actividades que por sus condiciones o por el potencial riesgo para los propios trabajadores o para terceros, pueden tener, debería regularse de manera obligatoria de acuerdo a regulaciones específicas. En cuanto al descanso, éste debería ser de mínimo 24 horas consecutivas. Respetando esos límites, sería oportuno que los propios trabajadores autónomos, por ramas de actividad, sean los que acuerden jornadas y descansos.

En cuanto a salud y seguridad de estos trabajadores, hay que considerar el grupo de trabajadores autónomos que efectivamente lo son; para este colectivo, las medidas de salud y seguridad deben ser puestas en conocimiento por las autoridades laborales y de seguridad social respectivas, se debe capacitar y ofrecer ayuda para la implementación de dichas medidas, y finalmente las mismas deben volverse mandatorias.

Por otro lado, en atención a la realidad sociológica y económica de los trabajadores autónomos, deberían extenderse las garantías de la remuneración de los trabajadores en relación de dependencia, para aquellos trabajadores por cuenta propia que realicen su actividad de forma personal y sin contar con trabajadores para ello.

Respecto de la representación sindical, debería optarse por las organizaciones que agrupan de manera específica a los trabajadores autónomos, junto con otros colectivos en similar situación socioeconómica, no obstante que dichas organizaciones podrían estar afiliadas a organizaciones sindicales más grandes, como estrategia para alcanzar mejores niveles de representatividad frente a las autoridades y otros intereses económicos.

En cuanto a la afiliación a la seguridad social, debería pensarse en un régimen lo suficientemente flexible que acoja a la heterogeneidad de trabajadores autónomos, que sea mixto de manera que exija el pago

completo de los aportes a los que pueden pagarlos, y colabore en la proporción necesaria para los que no pueden pagar todo el aporte, e incluso subsidie totalmente a aquellos en situación de mayor vulnerabilidad. El aporte que no pueda cubrir el asegurado debería salir del presupuesto estatal, con cargo a los impuestos, y no del propio sistema de seguridad social, porque dicho sistema tiene ya suficientes cargas y déficits que asumir.

Referencias

- Behling, F., & Harvey, M. (2015). The evolution of false self-employment in the British construction industry: a neo-Polanyian account of labour market formation. *Work, Employment and Society*, 29(6), 969–988. <https://doi.org/10.1177/0950017014559960>
- Defossez, D. (2022). The employment status of food delivery riders in Europe and the UK: Self-employed or worker? *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 29(1), 25–46. <https://doi.org/10.1177/1023263X211051833>
- CEPAL-OIT. (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: antiguas y nuevas formas de empleo y los desafíos para la regulación laboral*. Santiago de Chile.
- Cruz, Jesús. (2003). *Propuestas para una regulación del trabajo autónomo*. Documento de Trabajo. Fundación Alternativas. https://www.fundacionalternativas.org/storage/laboratorio_documentos_archivos/xmlimport-9MHBXo.pdf
- CUCOMITAE (2013). *Proyecto articulado sobre el desarrollo integral y defensa de los trabajadores autónomos y comerciantes minoristas a ser incorporado a la Ley de Relaciones Laborales*. Quito.
- CUCOMITAE (2018). *VII Congreso CUCOMITAE*. Documento entregado en el Congreso. Quito.
- INEC. (2016). *Metodología para la medición del empleo en Ecuador*.
- INEC (2023). *Canasta Básica*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Lanas, E. (agosto 2016). "Políticas activas de empleo juvenil en Ecuador". Quito: CAP Jurídica: Revista de la Academia del Colegio de Abogados de Pichincha, año 1, n. 1, p. 263-310.
- Lanas, E., Báez, J. (2019). Entrevista realizada a Carlos Castellano, coordinador Nacional de la Confederación Unitaria de Comerciantes Minoristas y Trabajadores Autónomos del Ecuador. Entrevistadores)
- Martínez, M. (2008) "El principio de igualdad y la no discriminación del trabajador autónomo en el ordenamiento jurídico español". *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, [S.I.]*, n. 7, p. 207-226

- Ministerio de Inclusión Social, (2023). Crédito de desarrollo humano <https://www.inclusion.gob.ec/credito-de-desarrollo-humano/>
- OIT. (2018). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. Ginebra. From https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_631466.pdf
- OIT. (2018). *Recopilación de decisiones y principios del Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT*. Ginebra. From https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_635185.pdf
- OIT. (2015) *Formalización: Organización sindical y diálogo social del Trabajo Autónomo*. Sao Paulo. Organización Internacional del Trabajo.
- Picado, G. (2022). *Propuesta de un esquema innovador de afiliación para la inclusión de los trabajadores independientes en la seguridad social del Ecuador*. Quito. Oficina de la OIT para los países andinos.
- Porras, A. (2015). "La seguridad social en Ecuador": un necesario cambio de paradigmas". *Revista de Derecho FORO* No. 24, II semestre. p. 98-116.
- Sánchez, R. (2017). "Trabajo Cuenta Propia en Colombia: Caracterización, Análisis y Evolución Reciente". *Revista Estado y Políticas Públicas*, p. 61-79.
- Tobar, B y Baez, J. (2021). "En 2020 más de 270 mil personas fueron desafiliadas del IESS por el sector empresarial". *Unidad de análisis y estudios de coyuntura*. Quito. Instituto de investigaciones económicas de la Universidad Central de Ecuador.
- Vinueza, M. (2015). "El derecho a la seguridad social en la Constitución del Ecuador". *La institucionalidad normativa y funcional de los sistemas de Seguridad Social*, I.e. Quito. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.

Cooperativas agrarias y producción tambera. Un caso en la provincia de Entre Ríos, Argentina¹

Nathalia Waked Sánchez²

Resumen

La Cooperativa Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda Campo Unido (COCAU) fue creada en agosto de 1978 en la zona de Villa Hernandarias (Entre Ríos). La impulsó un grupo de productores tamberos que, debido a las condiciones desfavorables en las que se encontraban como proveedores de una usina láctea de la región, decidieron organizarse para constituir su propia industria quesera. El presente artículo analiza la evolución de la cooperativa COCAU con el objetivo de comprender su aporte a la economía regional. Se parte de una referencia al movimiento cooperativo en Argentina, en especial en la provincia de Entre Ríos, para caracterizar luego la industria láctea en el país y focalizar en el análisis de caso.

El trabajo se basa en la realización de entrevistas a los asociados e informantes clave, así como en registros provenientes de la observación participante en reuniones de trabajo y la visita a varias explotaciones de los productores asociados.

Palabras clave: cooperativismo; producción láctea; economía regional, agricultura familiar

Agricultural cooperatives and dairy production. A case-study in the province of Entre Ríos, Argentina

Abstract

The Cooperativa Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda Campo Unido (“Campo Unido” Agricultural Cooperative of Industrialization, Commercialization and Housing – or COCAU according to its initials in Spanish) was created in August 1978 in the Villa Hernandarias area of Entre Ríos province. COCAU was established by a group of dairy farmers who, due to the

¹ El artículo refleja algunos resultados del trabajo de tesis doctoral “Territorialidades de cooperativas tamberas de la provincia de Entre Ríos”. Fue realizado en el marco de una beca doctoral otorgada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Fecha de recepción 16/11/2022 – Fecha de aprobación 13/03/2023

² Magister en Estudios Sociales y Agrarios, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Argentina. Becaria Doctoral (CONICET/UBA-CESOT).

E-mail: nathalia.waked@fce.uba.ar

unfavorable conditions in which they found themselves as suppliers of a regional dairy plant, decided to organize themselves to create their own cheese industry. This article examines the evolution of the COCAU cooperative and analyzes its contribution to the regional economy. Firstly, Argentina's cooperative movement -with a focus on the Entre Ríos province- and the national dairy industry are examined to contextualize the COCAU case. The case-study is based on interviews conducted with associates and key informants, as well as on records from participant observation in work meetings and visits to various farms of associated producers.

Keywords: cooperativism; dairy production; regional economy, family farming.

Introducción

La producción de leche argentina ocupa el quinto lugar a nivel nacional dentro de las cadenas agroalimentarias, en valor agregado (Bergero y Lugones, 2020). Las cuencas lecheras más importantes se encuentran ubicadas en las provincias de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, La Pampa y Entre Ríos. Del total de tambos en estas provincias el 50% son de baja escala³; y de ese 50% más de la mitad se concentra en dos cuencas: Entre Ríos (34%) y Santa Fe Centro (22%) (Marino et al., 2011). En este sentido el 77% del total de tambos en Entre Ríos es de baja escala, lo que hace que la provincia se distinga por ser una región con un amplio porcentaje de unidades productivas familiares de tambo.

Particularmente al norte de la provincia se encuentra una zona de producción láctea integrada por pequeñas industrias, entre las que se encuentra la Cooperativa Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda Campo Unido (COCAU), especializada en la elaboración de quesos y ubicada en Villa Hernandarias, municipio del distrito de Antonio Tomás en el departamento de Paraná. Es reconocida por ser de las pocas cooperativas de industrialización de leche que aún perduran en esta cuenca láctea.

El presente artículo toma como referencia el caso de la cooperativa COCAU con el objetivo de caracterizar el aporte de diferentes procesos asociativos desarrollados por pequeños y medianos productores a las economías regionales, lo que se traduce en un capital social que contribuye al desarrollo de los territorios y de su producción.

Cabe subrayar la importancia que presenta para el sector lácteo la dinámica de los procesos asociativos. Dado que la leche es un producto perecedero, que debe procesarse a las pocas horas luego del ordeño, la

³ Lo que equivale al rodeo de tambo con menos de 100 vacas totales (VT) y 1000 litros diarios de producción de leche.

organización entre productores puede facilitar los procesos de industrialización y comercialización del producto, al permitir generar servicios de apoyo y captar ingresos mayores respecto a la venta, a través de los canales convencionales (empresas agroindustriales). En este caso, la integración asociativa es una estrategia efectiva y necesaria para la producción láctea de la región, especialmente en el segmento de los pequeños y medianos productores tamberos de naturaleza familiar. No obstante, el asociativismo en agricultores familiares se encuentra en franca disminución en el país, a la vez que se registra un importante descenso en el número de tambos, principalmente de baja escala. A pesar de la situación que manifiesta la actividad a nivel nacional, la cooperativa COCAU es vista como un proceso diferenciado, rigiéndose de manera distinta a lo que sucede en torno de las pequeñas industrias lácteas del país, ya que ha logrado en los últimos años aumentar la venta de sus quesos y acceder a programas de financiamiento acordes a sus posibilidades, además de promover la incorporación de tecnología.

El presente análisis se encuentra dividido en tres secciones, la primera refiere a la historia del movimiento cooperativo en Argentina, para considerar el caso de la provincia de Entre Ríos y la característica de la industria láctea en el país en relación a los procesos asociativos. La segunda sección describe la evolución de la cooperativa COCAU, su estructura y modo de funcionamiento. Por último, a partir del caso estudiado, se consideran los aportes que pueden generar estas entidades en las economías regionales, en especial para la producción tambera.

I. Surgimiento y evolución del movimiento cooperativo agrario

Las primeras manifestaciones del surgimiento de las cooperativas de comercialización agraria en Argentina coinciden con el proceso de colonización rural impulsado por diferentes corrientes migratorias de fines del siglo XIX. Desde principios del siglo XX, en un contexto marcado por las condiciones oligopólicas del canal exportador, las cooperativas se convirtieron en la herramienta para mejorar las condiciones de venta de la pequeña y mediana producción familiar agraria (Barbero et al., 2000, p. 4). Asimismo, para la población migrante establecida en las áreas rurales era fundamental asegurar el acceso a la tierra para después centrarse en tres necesidades fundamentales: lograr una infraestructura de almacenaje e intermediación comercial confiable, proveerse de insumos para el ciclo productivo, y conservar los vínculos y relaciones para estar informados; necesidades que podían ser resueltas por medio de esta forma de asociatividad.

El primer antecedente de cooperativa agrícola constituida en Argentina data del año 1898 con la fundación de El Progreso Agrícola en la localidad de Pigüé, al sur de la provincia de Buenos Aires, impulsada por migrantes franceses localizados en esta zona. Le sucede en 1900 la fundación de la cooperativa agrícola Lucienville de Basavilbaso en Entre Ríos, a través de la Primera Sociedad Agrícola Israelita Argentina. Posteriormente en 1905 se crea la primera cooperativa algodonera —Margarita Belén— en el Chaco, en 1908 la primera cooperativa agrícola de Santa Fe y en 1918 con la fundación de la primera cooperativa de lechería en Zavalla, provincia de Santa Fe, se inicia el proceso de institucionalización del cooperativismo agrario en el país.

En el periodo 1920 a 1937 el movimiento se desarrolló en el contexto socioeconómico del proceso de sustitución de importaciones y en estos años el cooperativismo agrario logró su consolidación al conformar un conjunto integrado por 1.278 cooperativas, 13 federaciones y una entidad de tercer grado denominada Confederación Intercooperativa Agropecuaria (Lattuada, 1995). Entre 1943 y 1955 se quintuplicó el número de cooperativas y productores asociados, para estancarse su progresión hasta fines de la década del setenta. En estos años se produjo un elevado crecimiento de las entidades agrarias y también tomaron importancia las cooperativas de crédito, consumo, electricidad y seguros; las cooperativas de trabajo, de provisión, de vivienda y otros tipos, desempeñaron igualmente un papel importante y permanecieron en continua expansión (Burgués y Souto, 2008, p. 35). Como síntesis de esta primera etapa:

... la cooperativa funcionaba como una especie de unidad económica conexas a la explotación agropecuaria de los pequeños y medianos productores asociados. Esto las convirtió en entes multiactivos de decisiva y fundamental gravitación en la defensa económica de los intereses de sus asociados, estableciendo fuertes ligazones sociales y económicas en los diferentes pueblos y pequeñas ciudades donde se localizaban, además de ser vehículos de cultura y progreso, y escuelas de permanente democracia. Se consolidó así la idea de cooperativa como canal de desarrollo social. (Burgués y Souto, 2008, p. 36).

Durante la primera mitad del siglo XX el sector cooperativo agrario desempeñó un doble papel. En primera instancia, se convirtió en una forma de organización expresada en la interacción entre agentes económicos con el fin de capturar determinados beneficios. Y, en segundo lugar, se constituyó como una estructura imbricada en el sistema local de producción y, por tanto, como actor socioeconómico cuyas interrelaciones motorizaron diferentes acciones y estrategias, contribuyendo al desarrollo de este ámbito territorial (Barbero et al., 2001).

Hasta la década del sesenta el movimiento se expandió sin mayores contrariedades, aunque entrada la década de los setenta la situación empezó a cambiar. Con la reforma financiera de 1977 y el proceso de agriculturización se produjo una serie de cambios macroeconómicos y sectoriales que impactaron directamente en el accionar de las cooperativas. El surgimiento de nuevas formas de organización de la producción (pooles de siembra, fondos de inversión directa, etc.), provocó el desplazamiento de algunos sectores de la producción familiar, a la que se agregó la llegada de nuevos actores a las distintas zonas agrarias, que en conjunto profundizaron la concentración y centralización del capital comercial en un reducido grupo de empresas, mayoritariamente filiales de firmas multinacionales del agronegocio.

La llegada de estos actores reforzó la incorporación de un nuevo paquete tecnológico (agroquímicos, semillas mejoradas, maquinarias de mayor escala, etc.) y la expansión de los cultivos agrícolas. La modificación de las reglas operativas de los mercados de granos a partir de la eliminación de los mecanismos públicos de control, la privatización y desregulación de los puertos y actividades conexas, junto con los servicios de carga ferroviaria (Barbero et al., 2000), también afectaron las condiciones de funcionamiento de las entidades asociativas. Puntualmente, esto ocasionó la reducción del número de productores asociados, debido a que una parte de ellos optó por alquilar sus tierras, mientras que otros se fueron incorporando a las nuevas empresas⁴.

Al mismo tiempo, a partir de la década del setenta estas entidades comenzaron a tener problemas de cobranza generando enfrentamientos entre las entidades y sus socios. Algunos asociados que no tenían la capacidad para afrontar las deudas adquiridas con la cooperativa empezaron a comercializar su producción en circuitos privados, mientras que las cooperativas caían en una crisis profunda afectando a otros productores y proveedores de la zona. Este endeudamiento también impactó a entidades de segundo grado o federaciones perjudicando a todo el sistema institucional, lo que condujo al cierre de numerosas cooperativas de primer grado, y organizaciones de segundo grado como FACA (Barbero et al., 2000), y la desvinculación de un porcentaje importante de los socios. Este contexto, fue debilitando aquellos ideales del modelo cooperativista, especialmente porque la vocación social de algunas de estas entidades fue cambiando, y desnaturalizándose mientras que otras directamente desaparecieron.

⁴ Este contexto provocó que las cooperativas dejaran de tener la importancia que habían llegado a experimentar en la primera mitad del siglo XX.

No obstante, entre 1984 y 1989 con la creación de la Secretaría de Acción Cooperativa en el área del Ministerio de Economía, en el ámbito del Instituto Nacional de Acción Cooperativa, se generaron varios programas de estímulo al desarrollo de estas formas asociativas y en 1986 se aprobó la Ley 23.427 de creación del fondo para la educación y promoción cooperativa, impulsando la formación cooperativista en todos los niveles de enseñanza. Pese a la orientación favorable, las dificultades económicas generales de la segunda mitad de esta década, debido al fracaso de los planes económicos implementados, desestimularon la creación y el fortalecimiento cooperativo (Colavechia, 2016).

El Censo Nacional Agropecuario de 1988 al relevar la información de 378.357 explotaciones, mostró que 92.968 (el 25%) de los productores estaban asociados a cooperativas agropecuarias, donde la mayoría pertenecían a pequeñas y medianas explotaciones (78%) ocupando el 14% de las tierras productivas (24 millones de hectáreas) (Lattuada y Renold, 2005). Al mismo tiempo el 54% tenían menos de 100 hectáreas, mientras que el 90% no superaba las 500 hectáreas. Esta información permitió constatar que hasta ese momento el movimiento cooperativo continuaba integrado en su mayoría por pequeños y medianos productores.

Así entre 1937 y 1984 el 50% de las cooperativas agrarias estaban caracterizadas preponderadamente como agroganaderas asentadas en la región pampeana. El resto conformaba cooperativas tamberas o lácteas, y en menor medida las dedicadas a producciones y localizaciones regionales (vitivinícola y frutícolas; algodonerías y yerbateras/tabacaleras) (Lattuada y Renold, 2005). Es decir, que desde los años cuarenta hasta comienzos de los setenta se mantuvo relativamente estable el número de cooperativas agrarias en el país, y desde mitad de los setenta en adelante su disminución fue cada vez más notoria.

En los años noventa se produce una segunda tendencia evolutiva en detrimento del movimiento. Numerosas cooperativas agrarias sobrevivientes de la década anterior terminan por quebrarse o se fusionan con otras entidades del mismo tipo y las cooperativas que permanecen inician activos procesos de inversión y modernización tecnológica, fundamentalmente las especializadas en el acopio de granos. La dificultad de las cooperativas para captar recursos externos y reinvertirlos en el sector, más las limitaciones financieras para asistir al sector imposibilitaron su desarrollo y las llevaron a contraer deudas y pagar los altos intereses impuestos por el sistema bancario y financiero. A diferencia de los años ochenta, en los noventa el estímulo al sector fue escaso y limitado, especialmente en cuando a la promoción, capacitación y financiamiento.

En el Censo Económico de 1994, las cooperativas de transformación agroalimentaria dedicadas a los rubros lácteos, vinos, aceites, yerba, te, etc., representaban un 8% de los establecimientos existentes. Contribuían al 11% de las remuneraciones y generaban el 8% de valor agregado. Las cooperativas de comercialización agropecuaria constituían el 5,7% de los establecimientos en esa actividad (aportando el 13% del valor agregado y ocupando el 15% del empleo haciéndose cargo del 18% de las remuneraciones pagadas) (Lattuada y Renold, 2005). Esto indica que, aunque el cooperativismo se encontraba en franca disminución era una fuente de trabajo importante y motor de las economías regionales⁵.

En síntesis, no obstante la relevancia del sector, durante las últimas dos décadas del siglo XX se da una significativa declinación tanto en el número de cooperativas y sus asociados, como en el grado de participación relativa en el total del negocio agropecuario (Lattuada y Renold, 2005). Esto vinculado con las medidas económicas que consolidaron una estructura agraria industrializada, subordinada, concentrada y extranjerizada, además de un proceso de transformación tecnológico y financiero asociado especialmente a la expansión del cultivo de la soja, y a la siembra directa, que transformó gran parte de la producción familiar agropecuaria del país.

Sin embargo, luego de la crisis económica del 2000 y 2001 que provocó un aumento significativo de la pobreza y el desempleo, numerosos trabajadores desocupados recuperaron cerca de 180 empresas que quebraron y se asociaron para operar bajo la forma de cooperativas, con el objetivo de sostener sus fuentes de trabajo (Obschatko et al., 2011 citando por Fajn, 2003). Igualmente, otros sectores sociales también visualizaron a este tipo de organización como alternativa para generar empleo. Asimismo, a partir del 2003 diversas políticas activas de estímulo y promoción de apoyo a los pequeños y medianos productores contribuyeron a enfrentar el contexto desfavorable y a permitir un reacomodamiento económico del sector (Acosta et al., 2013).

En base al padrón de cooperativas del INAES, y los registros consignados en distintos periodos, se observa una estabilidad a la baja en el número de cooperativas agropecuarias en los años 2001, 2004 y 2006 la que se acentúa en 2010. En 2012 se recupera mínimamente, aunque el porcentaje sobre el total de las cooperativas representa apenas el 7%. Este porcentaje se

⁵ En cuanto a la evolución en el número de cooperativas agropecuarias argentinas, en especial desde la segunda mitad del siglo XX, desde 1972 hasta 1985 se observa una significativa reducción pasando de 1.437 a 1.282. Para el periodo que va de 1988 a 1994 tan solo alcanza a llegar a 813 y para 1998 disminuye a 456. Y de 1998 al 2007 se da una sostenida meseta (Colavechia, 2016).

contrasta con el 14% de participación del sector en el 2001 (Acosta et al., 2013), demostrando así la caída que fue sufriendo en la primera década del siglo XXI.

Con respecto a los datos más recientes, en junio de 2019 el INAES publicó la Actualización Nacional de Datos de Cooperativas y Mutuales (AND), registrando 546 cooperativas agropecuarias lo que indica la reducción de este tipo de entidades en la última década. En cuanto a la actividad tambera, para el año 2013 se registran 112 cooperativas activas, localizadas mayoritariamente en la región pampeana (Acosta et al., 2013).

Para ilustrar la importancia de los procesos cooperativistas en la industria láctea argentina se mencionan a continuación algunas características de esta actividad.

2. Surgimiento de la industria láctea en Argentina y su relación con el cooperativismo

El comienzo de la industria láctea en Argentina se remonta a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, favorecida por la red ferroviaria que transportaba la leche y derivados del interior del país a los principales centros urbanos y a los puertos, dinamizando los mercados interno y externo. La primera fábrica láctea en Argentina fue fundada en 1889 (La Martona), por el productor bonaerense de Cañuelas Vicente Casares (Oliveira, 2008). Durante el origen y con la expansión de la lechería argentina surgen luego dos vertientes, la desarrollada por inmigrantes colonos (principalmente vascos, suizos, escandinavos e italianos), organizando las primeras queserías, y la originada en el sector de grandes estancieros, con una importante dotación de capital.

La articulación de los tamberos con la industria, aunada a la atomización de los productores respecto al eslabón industrial —dado que un número reducido de empresas procesan buena parte de la leche producida por los tamberos— inevitablemente dio lugar a tensiones y conflictos por el precio y los plazos de pago, favoreciendo el surgimiento de cooperativas (Craviotti, 2019a). De esa forma, las cooperativas lácteas fueron logrando una fuerte participación en el desarrollo de este sector.

Específicamente, dentro de estas cooperativas se pueden encontrar dos tipos de industrias: las que elaboran y comercializan el producto, y las que concentran la leche producida por productores primarios. En el primer caso, “se trata de una forma de coordinación e integración vertical por medio de la cual los socios son proveedores de una entidad propietaria de una planta industrial (la cooperativa), que se vincula con la distribución mayorista y/o minorista” (Craviotti, 2019a). En el segundo, se presenta una instancia de

coordinación horizontal, donde la industria vende al mejor postor la leche de sus socios a una usina (FAO, 2012, citado por Craviotti, 2019a).

En la primera mitad del siglo XX, el desarrollo de las cooperativas lácteas se puede dividir en dos etapas. En la primera, que va de finales del siglo XIX hasta 1921⁶, las cooperativas buscaban esencialmente el aprovisionamiento y la comercialización interna, para así obtener poder de negociación frente a una comercialización concentrada. Una segunda etapa, o etapa fundacional desarrollada entre 1922-1956 muestra la consolidación del sector, logrando con ello el comienzo de una mayor integración vertical y horizontal que dio lugar a asociaciones de segundo y tercer grado.

Al mismo tiempo, durante el periodo inicial, las cooperativas lácteas se caracterizaban por la actividad de productores tamberos que se encontraban en los centros urbanos y alrededores abasteciendo a la población con leche fluida y productos elaborados de manera artesanal. Con el paso del tiempo se conformó un complejo agroindustrial que fue involucrando diferentes etapas, desde la producción hasta el procesamiento y la distribución de los productos.

En la segunda mitad del siglo XX se fortalece aún más el cooperativismo lácteo y en este proceso surgen distintas entidades en beneficio del sector. Concretamente en 1954 nace la Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL), cuyo propósito era asistir a las cooperativas lácteas del país, así como al conjunto de productores tamberos asociados a las mismas. Para esa época se ponen en marcha las primeras plantas de leche en polvo, favoreciendo la exportación fundamentalmente de manteca y caseína, impulsando aún más la industria láctea⁷.

Entre las cooperativas que se empiezan a consolidar en la comercialización e industrialización de leche, se puede mencionar: la Asociación Unión Tamberos Ltda. (AUT), con la marca Milkaut, ubicada en la provincia de Santa Fe; Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda., de la provincia de Córdoba; Sociedad Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Ltda. (COTAR) en la ciudad de Rosario; Cooperativa de Tamberos de Paraná (COTAPA) y

⁶ En esta etapa de intensificación, hacia la década de 1920, todo un conjunto de colonos de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y partidos bonaerenses alejados de la ciudad de Buenos Aires se incorporaron como productores de la industria láctea, siendo esta actividad un ingrediente más de sus economías mixtas. Esta expansión, basada en los tambos tradicionales fue la base para la conformación de las actuales "cuencas lecheras" (Oliveira, 2008).

⁷ Sin embargo, años más tarde comienza a achicarse la exportación de los productos lácteos -debido al cierre de los mercados de Europa y Estados Unidos, replegándose cada vez más el sector al mercado interno.

Cooperativa Tampera de Gualaguaychú (COTAGÚ) en Entre Ríos; Cooperativa de Tamberos Limitada (COTALI) en Catamarca; y La Suipachense Cooperativa de Productores de Leche Ltda., en la provincia de Buenos Aires (Depetris et al., 2020)⁸.

En la década del ochenta, con los avances en los sistemas de transporte y la necesidad de incrementar la escala se producen cierres, fusiones y absorciones de cooperativas tamberas locales, reduciéndose el número de éstas. “En cualquier caso, las cooperativas primarias federadas continuaron con la organización de la recolección de leche, ya sea tercerizada o con sus propios equipos; y además se encargaban de la facturación y el pago a los asociados” (Depetris et al., 2020, p. 17).

Hacia comienzos del nuevo milenio, la crisis que vive el país repercute en el sector lácteo, afectando en gran medida a cooperativas de renombre como SanCor o AUT-Milkaut; debido a que habían obtenido créditos externos para inversiones, generando un fuerte endeudamiento que se hizo crítico ante la pesificación asimétrica (Depetris et al., 2020). De igual forma, las demás cooperativas de segundo y tercer grado también se vieron afectadas.

Con la crisis que vivía el sector, las cooperativas primarias empezaron a generar procesos de diversificación para ampliar la oferta en otras áreas como la provisión de insumos, de mercaderías de consumo u otras funciones para asistir al productor o a su familia. Cooperativas medianas y diversificadas, fueron incrementando su sección de actividad lechera con diferentes resultados: algunas crecieron, y otras continuaron con serios problemas de arrastre de años anteriores. En cuanto a las pequeñas cooperativas de industrialización de leche algunas fueron cerrando, y las que sobrevivieron, continuaron con la elaboración tratando de sobrellevar constantes problemas y un futuro incierto (Depetris et al., 2020).

Las complicaciones más notorias que fueron afectando al sector cooperativo lechero en los últimos tiempos, están relacionadas con la disminución en la disponibilidad de leche por el avance de la producción sojera, así como también por la falta de incentivos para invertir en la cooperativa, desinterés por continuar en la actividad, ya sea por la falta de resultados o por el escaso recambio generacional, lo que ha provocado que los socios prefieran alquilar la tierra y/o dedicarse a otra actividad productiva (Depetris et al., 2020), a su vez, por adversidades climáticas manifestadas reiteradamente.

⁸ Aunque algunas de estas cooperativas subsisten, varias han dejado la actividad industrial y otras han sido liquidadas como la COOTAM en Tucumán o COTAPA en Entre Ríos.

En cuanto al asociativismo en la producción láctea, los datos más recientes con que se cuenta provienen del Censo Nacional Agropecuario de 2018. Según esa información, de las más de 25 mil actividades desarrolladas en EAP con fines comerciales a partir de su producción, 874 se dedican a la elaboración de quesos u otros derivados de la leche y 194 a la pasteurización y envasado de leche.

3. El cooperativismo agropecuario en Entre Ríos y su presencia en la actividad tambera

En la Provincia de Entre Ríos el cooperativismo agropecuario ha tenido un fuerte arraigo local, con predominio en la pequeña y mediana producción familiar, generando un importante aporte en la economía y en el tejido social de la provincia (Lauritto y Bornet, 2015). A través de la historia de Entre Ríos se han formado diversas cooperativas agropecuarias, en rubros como: granos y oleaginosas, ganadería, avicultura y granja, arroz, citricultura, apicultura, lechería, cunicultura, coturnicultura, forestales, olivicultura, hortícolas, productos orgánicos, aloe, producción de plantas, y estevia cisco, en donde en la mayoría se dedican al acopio y acondicionamiento de productos y a la provisión de insumos a sus asociados y no asociados.

La primera sociedad agrícola, conocida como Sociedad Agrícola Lucienville Cooperativa LTDA, se creó el 12 de agosto del año 1900 por colonias judías. De ahí en adelante se empezó a formar una significativa cantidad de cooperativas provenientes de diferentes colonias asentadas en la provincia como las de los valdenses, la de los alemanes del Volga, entre otras. Esta singular característica marcó los tiempos y las formas en que se desarrolló el cooperativismo agrario en Entre Ríos, y, también, su proyección regional y nacional. Además, el avance de un importante número de procesos asociativos en la región, “ubicó al cooperativismo entrerriano en un lugar de relevancia nacional poco conocido, definiendo al mismo tiempo rasgos esenciales de un tipo de gestión de elevado contenido pluricultural” (López Castro, 2005, p. 2).

Después de más de un siglo de la creación de la primera cooperativa agropecuaria en Entre Ríos y de la expansión del modelo cooperativista por toda la provincia, se crearon, progresaron y afianzaron gran cantidad de cooperativas agropecuarias de diferentes rubros. Pero también muchas desaparecieron, enfrentando la misma crisis experimentada en todo el territorio argentino.

Para el 12 de febrero del 2015 el Instituto Nacional de Cooperativismo y Economía Social (INAES), registró ochenta cooperativas agropecuarias en la provincia, incluyendo las de segundo grado como la Federación Entrerriana de Cooperativas Ltda (FEDECO), la Federación de Cooperativas

Arroceras Argentinas Ltda (FECOAR) y Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos Ltda (CAFER), que es una red de cooperativas que aglutina a 9 cooperativas agropecuarias afiliadas. De las ochenta, 31 fueron creadas antes del 2000, y las 49 restantes se crearon después, reflejando con ello que el cooperativismo sigue estando vigente en la región, aunque parece haber consenso en que el número de asociados (activos) ha ido disminuyendo, se evidenció en varias de las cooperativas multiactivas⁹ (tanto las diversificadas como las especializadas) donde la masa societaria ha ido creciendo (Lauritto y Bornet, 2015).

Entre las producciones agropecuarias que más aportan a la economía cooperativista de la provincia se encuentran las agrícolas-ganaderas, las lácteas, las hortifrutícolas y las avícolas (en orden de mayor a menor importancia). No obstante, las cooperativas agrarias han tenido que enfrentar varios obstáculos relacionados con: la descapitalización y el endeudamiento; un bajo grado de integración entre el asociado y la cooperativa, y entre ésta y entidades de primero y segundo grado; la falta de sentido de pertenencia de los asociados con sus respectivas cooperativas; la necesidad de niveles mayores de escala, diversificación y calidad crecientes; y recursos humanos capacitados para llevar adelante la organización de la industria, entre otros (Lattuada y Renold, 2005).

En cuanto a las cooperativas lácteas¹⁰ que se han constituido en la provincia, inicialmente su objetivo principal fue acopiar leche y negociar en

⁹ En general las cooperativas agrarias entrerrianas se clasifican en cuatro grupos: 1. Cooperativas multiactivas: Con diversificación de rubros y servicios, incursionan en diferentes cadenas de valor y en expansión geográfica y estructuralmente. 2. Cooperativas especializadas en rubros específicos (multiactivas y uniactivas). Han ido avanzando en la cadena de valor hasta llegar al consumidor final y exportar sus productos. 3. Las que concentran el grueso de sus actividades en el acopio y acondicionamiento de la producción de sus asociados y no asociados y algunas funciones vinculadas (multiactivas y uniactivas). 4. Cooperativas uniactivas, más pequeñas, con un número reducido de asociados y de reciente creación, que se han constituido en torno a un emprendimiento común de tipo asociativo más informal, que han tenido apoyo del estado o no para las inversiones básicas (Lauritto y Bornet, 2015, p. 8). Referente a los casos de la COCAU y la CEPAL, éstas se encontrarían más cercanas al tercer grupo.

¹⁰ Cuando se habla de cooperativas lácteas se hace referencia a varios tipos de entidades, entre las que se encuentran: cooperativas que acopian y negocian el paquete de leche; las que se ocupan de proveer insumos y asesorar al asociado, así como alguna función como el transporte; las que hacen algún tipo de elaboración básica, como puede ser el descremado o la elaboración de quesos con o sin marca; y las multiactivas en el acopio, la elaboración, distribución de productos con marcas

conjunto con terceros el precio como defensa de su producción. Es decir, asegurar la venta de la materia prima y lograr mejores precios para incrementar los ingresos del productor tambero. Además, fueron complementando su producción con actividades de compra en conjunto, venta de insumos para los productores, provisión o administración del servicio de transporte o con servicios técnicos de asistencia y asesoramiento. Asimismo, debido a que la leche es un producto perecedero, y había pocos compradores en la zona la capacidad de negociación se reducía ante la imposibilidad de almacenamiento, lo que conllevó a que muchas iniciaran algún proceso de elaboración (Depetris et al., 2017). De esa manera, la mayoría de las cooperativas se establecieron como acopiadoras de leche para la elaboración de quesos, es decir, su objetivo era la industrialización y comercialización de ese producto.

Al ser los productores los propietarios de la planta integrando su producción primaria al eslabón de la industria con otros vecinos en similar situación, facilitó que algunas lograran crecer cubriendo más eslabones de la cadena de valor (diversificando los productos elaborados, incorporando marcas o introduciendo innovaciones) o añadiendo funciones hacia el consumidor con la incorporación de transporte, distribución e inclusive con la venta al público.

No obstante, una gran parte de las cooperativas instituidas en la provincia se fueron fragmentando, hasta quedar muy pocas reconociéndose hacia el 2015 sólo tres en la región (Lauritto y Bornet, 2015). Una está ubicada en la Aldea San Antonio, otra en el departamento de Galeguaychú, y la tercera conocida como CEPAL en San Gustavo, departamento de La Paz. En cuanto a la cooperativa COCAU, ubicada en Villa Hernandarias, no figuró en este listado, probablemente por ser una pequeña cooperativa con poca presencia local.

Las cooperativas COTAPA y COTAGU, que llegaron a tener gran reconocimiento, ahora son prácticamente historia. En el caso de COTAPA, se transformó en una sociedad anónima con capital accionario mayoritario del estado entrerriano y municipal, y con capitales externos. COTAGU antes de quebrar, estaba siendo gestionada temporalmente por sus trabajadores (Lauritto y Bornet, 2015).

Entre las necesidades más comunes que presentan las cooperativas de industrialización de leche para poderse mantener y sobrevivir ante las frecuentes crisis está la urgencia de lograr escala, financiamiento para la

propias e inclusive en la exportación. En el artículo nos enfocamos en la COCAU cooperativa que esencialmente elaboran quesos, aunque también provee otros servicios como la recolección de la leche y brinda asistencia técnica a sus socios.

incorporación de tecnologías, y solucionar la fuerte competencia con otras industrias. Como la leche requiere de un equipo de enfriamiento eficaz para poder almacenarla, especialmente si hay un aumento de escala, la incorporación de tecnología y capital es fundamental para que el proceso de industrialización se mantenga. De igual forma, el transporte y la infraestructura de caminos son también aspectos importantes en el funcionamiento y la estructura de costos.

En el caso de mercados poco integrados y con menor competencia las pequeñas cooperativas podían funcionar sin inconvenientes, convirtiéndose en una ventaja. Sin embargo, con el paso de los años aumentó la presión para crecer en tamaño e incorporar innovaciones, elevando la necesidad de capital. En algunas cooperativas el acceso a los créditos para realizar innovaciones fue rechazado debido al volumen de operatoria reflejado en los balances. Aun así, en los últimos años, a partir del apoyo estatal se lograron avances y pudieron acceder a programas de financiamiento acordes a sus posibilidades, lo que promovió la incorporación de tecnología e innovación. Para conocer más de cerca el funcionamiento de cooperativas de industrialización de leche, se profundizará sobre la historia y organización del proceso cooperativo COCAU ubicado en Villa Hernandarias, departamento de Paraná.

4. Evolución histórica de la cooperativa Cocau

En agosto de 1978 se crea la Cooperativa Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda Campo Unido Ltda. (COCAU), ubicada en la zona de Villa Hernandarias (Entre Ríos). Impulsada por un grupo de productores tamberos que, debido a las condiciones desfavorables en las que se encontraban como proveedores de una usina láctea de la región, decidieron organizarse para crear su propia industria quesera. La cooperativa surge especialmente por el apoyo del veterinario Juan Echeverría, quien convoca a los productores para conformar la asociación; y a partir de los aportes de los tamberos con mayor capacidad de producción, comenzaron a edificar lo que luego se convertiría en la industria quesera.

Específicamente, el 1 de febrero de 1979 se produce el primer queso. Relataban los productores que la numeración de cada socio se generó por orden de llegada, por lo que el día en que abrió la fábrica se apresuraron para ser los primeros en entregar la leche, quedando como número uno Eduardo Singer, dos Adolfo Kessler y así sucesivamente. En un inicio se asociaron 12 personas, cantidad que fue en aumento con el transcurso de los años. Comenzaron produciendo queso pategrás (holando) y sardo; luego incorporaron el queso barra y cremoso cuartirolo.

Para poder edificar la industria, los cuatro socios fundadores que tenían mayor capacidad económica solicitaron un crédito al banco, y los garantes eran los siguientes cuatro socios con mejor estabilidad financiera. Además, el terreno donde se encuentra actualmente la planta industrial fue donado por uno de ellos. Uno de los fundadores entrevistados comentaba sobre este hecho:

Viajamos a comprar una caldera vieja, no teníamos vehículo, el vehículo que había era el mío, que era una mil ocho y un rastrojero de Domingo Donda, que más o menos podía viajar. Así que con ese rastrojero viajamos a comprar una caldera y después con la mil ocho nos fuimos a Santa Fe, cambiamos la tina y la prensa, y un montón de cosas para la quesería. El galpón se lo compramos a Pulsoni en Santa Fe, el sótano lo hicimos nosotros. El agua la prestó Manuel, vecino de enfrente y socio fundador, y así comenzamos a funcionar. (Entrevista a Informante clave I-12, 8 de diciembre de 2018. Paraná, Entre Ríos).

Con el transcurrir de los años la cooperativa se mantuvo con un promedio de 20 familias productoras, pero con las frecuentes crisis económicas presentadas en el país, tanto la industria como los socios experimentaron varias dificultades que colocaron en peligro su funcionamiento. Una de las más importantes fue la hiperinflación de los años 1989 a 1990, sin embargo, gracias a que conservaron el régimen de cobranza de la leche a 30 o 40 días de la entrega, pudieron sostenerse. Mientras que otras industrias al no tener liquidez para pagarles a sus tambos, condujo en el cierre de muchos de ellos.

Para los años noventa se genera en la región otra crisis relacionada con la expansión del cultivo de soja¹¹. Para ese momento inversores de las provincias de Santa Fe, Rosario o Córdoba vieron en Entre Ríos un polo importante de crecimiento. Como pagaban en quintales de soja fijos los alquileres, los productores notaron que arrendando sus campos podían llegar a tener una economía más segura; escenario que se presentó en la mayoría de la zona Oeste de la provincia entrerriana. Lo que causó que muchos de ellos, especialmente los más jóvenes, se inclinaron más hacia esta producción. Por ello, desde esa época le ha sido más difícil para la cooperativa encontrar gente que se dedique al tambo y que tenga como expectativa emprender uno nuevo.

A comienzos del nuevo siglo los productores asociados a la COCAU enfrentan otro obstáculo, la salida del mayor comprador que tenía la

¹¹ En la percepción de algunos productores les era más rentable inclinarse por este cultivo o alquilar su campo, que seguir en el tambo.

cooperativa en aquella época, que unido con la crisis del 2001 que vivía el país, casi genera el cierre definitivo de la empresa. Como esta situación afectaba directamente a las personas que trabajaban en la industria, fueron ellos los que buscaron nuevos compradores, consiguiendo a uno de los que hasta la actualidad compra la mayor parte de lo que producen, evitando de esa forma que la cooperativa cerrara. Es así como, durante casi veinte años la cooperativa no tuvo muchos cambios y su nivel de innovación fue muy bajo.

No obstante, en el 2016 a través del asesoramiento de un técnico lograron la aprobación de un proyecto financiado por el Ministerio de Producción a través del Programa de Desarrollo Rural Incluyente (Proderi), que contempló el acondicionamiento de la estructura edilicia de acuerdo con la normativa vigente, la incorporación de equipamiento para la fábrica y la conformación de un fondo rotatorio destinado a facilitar el acceso al crédito a los productores para financiar insumos, capital de trabajo e infraestructura intrapredial. Esto permitió que se fueran desarrollando poco a poco algunos cambios dentro de la asociación.

Hasta el 2018 la cooperativa no evolucionaba muy favorablemente, ya que además de los problemas económicos que transcurrían a nivel nacional, se habían producido sequías y períodos de lluvia de fuerte intensidad que afectaron la producción agrícola, especialmente en lo que tiene que ver con las pasturas y la elaboración del silaje para los animales. Sin embargo, gracias al favorable clima que hubo en el 2019, los tambos lograron recuperarse e igualmente tener para el futuro reservas de alimento para los animales.

Aunque el panorama regional y nacional por el que atravesaba el sector lácteo en el 2019 no era el más favorable, la canalización de productos lácteos a la exportación, fundamentalmente de leche en polvo por parte de las grandes empresas lecheras (que son las que proveen las góndolas de la mayoría de los supermercados del país), provocó la disminución del porcentaje de producción destinado al mercado interno, incidiendo en los precios. En este contexto pequeñas empresas como la COCAU lograron abastecer mínimamente esa demanda, mejorando el precio de compra por litro de leche a sus tamberos.

En ese mismo año, aparte del fondo rotatorio, los socios de la cooperativa recibieron por parte del estado provincial un millón doscientos pesos en semillas de alfalfa para hacer las praderas, fertilizantes y detergentes para la limpieza de los tambos; beneficio que fue concedido por ser una asociación cooperativista. Uno de los empleados de la industria comentaba que:

Esto generó que los otros productores tamberos de la zona manifestaran que gracias a ser una cooperativa habíamos logrado

esos beneficios, decían: ¡ustedes por ser cooperativa consiguen beneficios, nosotros no conseguimos nada! Además, tenemos la ayuda de la municipalidad que nos apoyan en todo. (Entrevista a Informante clave III-4, 14 de noviembre de 2019. Villa Hernandarias, Entre Ríos).

Situación que promovió que tamberos de la zona se vieran motivados a ingresar en la cooperativa, como fue el caso del último socio adherido a finales de 2019.

5. Organización de la cooperativa COCAU

La cooperativa tiene como empleados al encargado de la usina (que también es el maestro quesero), un apoyo administrativo, un asesor técnico externo, una contadora, un gerente apoderado, siete empleados que trabajan en la elaboración de los quesos y dos transportistas que recorren los campos cada día por medio (de las catorce personas, el apoyo administrativo y el gerente apoderado no son remuneradas por la función que desempeñan).

Para 2019 la cooperativa contaba con 22 socios (20 activos¹²), la mayoría son descendientes de los fundadores, haciendo parte de la segunda y/o tercera generación, al igual que los empleados de la industria¹³. Lo que ha llevado a que todos los que participan de ésta tengan alguna relación con los fundadores, al ser hijos, sobrinos, nietos, etc.

La estructura organizativa de la cooperativa (Figura 1) está representada por el Consejo de Administración, integrado por una parte por los asociados. Según el estatuto el consejo se debe renovar cada dos años, aunque el presidente y tesorero pueden tener la opción de continuar, si lo desean.

Al no contar con la figura de un contador con presencia en la zona, durante casi veinte años (2000-2018), se produjo un abandono administrativo que implicó entre otros que el cambio de roles para la constitución del consejo administrativo no se efectuara con regularidad durante su paso por la cooperativa. Luego de del retiro del contador en el año 2019 se logró renovar el consejo, y aunque se mantuvo al presidente y tesorero, los vocales y demás figuras fueron remplazadas.

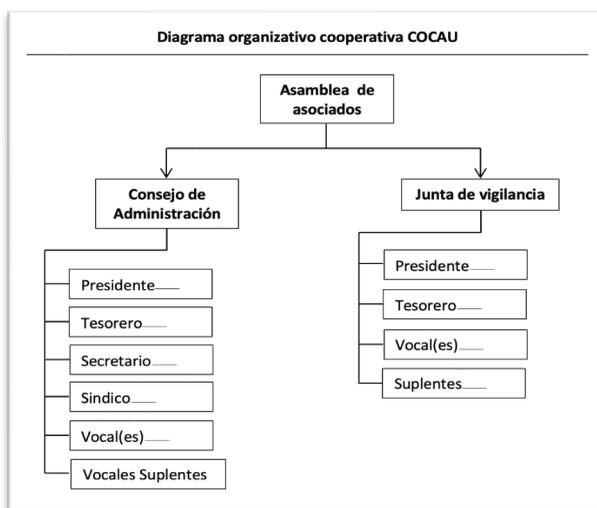
En general, la mayoría de los socios cumple un rol en el consejo, con responsabilidades diversas, pero siempre cuidando que la mayoría intervenga en el proceso de gestión. No obstante, en el mundo rural es difícil que los

12 Al hablar de activos se refiere a los socios que están entregando diariamente la leche, los no activos también entregan leche, pero esporádicamente.

13 Los empleados no son socios de la cooperativa, pero si guardan alguna familiaridad, ya que varios son parientes de los socios.

socios asuman por cuenta propia este tipo de responsabilidades, ya sea por desconocimiento o porque sienten que les puede generar una carga adicional a sus tareas cotidianas (teniendo presente que el tambo es una actividad altamente demandante). Por esa razón, los más jóvenes o los más comprometidos con el movimiento cooperativista, aceptan y se postulan para ser miembros del consejo.

Figura I Diagrama del consejo de la cooperativa COCAU



Elaborado en base al Estatuto de COCAU 2020

Luego de la crisis de 2001 y hasta el presente, el maestro quesero con ayuda de su esposa, como apoyo administrativo, se han ocupado de la entidad lo que les ha generado una carga de trabajo difícil de manejar, especialmente porque no poseen los conocimientos adecuados para administrarla. Esto impulsó el requerimiento de contar con un administrador(a), aunque aún en diciembre de 2019 la situación no se había resuelto particularmente por la falta de recursos; problemática que fue expuesta en varias de las entrevistas:

La cooperativa en sí ha crecido, hay más empleados, entonces el manejo cada vez es más complicado, es urgente una persona que esté al frente (bueno, ahora está el asesor técnico externo, pero hace muy poco que está, lleva tan solo un año). Es muy dificultoso,

ya que es mucha responsabilidad la que en estos momentos tenemos en la industria. (Entrevista a Informante clave I-7, 12 de noviembre de 2019. Villa Hernandarias, Entre Ríos).

Al no contar con la contribución de una persona que se encargara específicamente de los aspectos administrativos, se generó un estancamiento en el manejo de la empresa, y su funcionamiento se mantuvo durante un largo periodo de manera conservadora. Sin embargo, los requerimientos y exigencias que el producto lácteo demanda, han obligado a incorporar modificaciones; una de ellas fue un sistema de facturación electrónica y otra el sistema de control de calidad de leche.

No obstante, las dificultades, los cambios han aportado en gran medida a su estabilización, lo que permitió cumplir siempre con los pagos a tamberos y empleados, en tiempo y en forma. Asimismo, los productores mejoraron su producción y reconocen que el beneficio se debe a estar asociados a la cooperativa, lo que les facilita obtener financiamiento para poder mejorar la condición productiva de sus tambos, ya sea en la infraestructura como en la incorporación de ordeñadoras con mayor capacidad de extracción de leche; ello es visible cuando se analiza la cantidad de litros que producían diez años atrás (690 litros diarios promedio por productor) y los que actualmente obtienen (aproximadamente 1.075 litros diarios cada productor).

6. Aportes al cooperativismo agropecuario y las economías regionales

El análisis del caso particular permite plantear el interrogante acerca de la manera en que las distintas cooperativas agropecuarias aportan a la economía en sus respectivas zonas de inserción. Al considerar el esfuerzo cotidiano de estas asociaciones para sostener a la producción familiar agropecuaria se logra descubrir su potencialidad como agentes para revitalizar un territorio

Por ello se destaca también su contribución al fortalecimiento del sector agrario en las zonas geográficas de inserción debido al aporte de la cooperativa a la economía familiar, ya que al mantener el vínculo asociativo permite conservar la actividad por un largo periodo, así como también localizar o anclar la renta generada a nivel local. Al brindar apoyo económico al sector, tanto en los momentos de bonanza como en las crisis recurrentes, y prestar servicios a través de capacitación, asistencia técnica, etc., contribuyen en sostener la producción agraria, asumiendo la articulación entre las familias productoras y los mercados, manteniendo a las primeras dentro del sistema productivo.

Este tipo de cooperativas logra ser un intermediario comercial eficaz para las familias productoras, pues muchas de ellas no cuentan con el tiempo ni el conocimiento para llevar a cabo actividades relacionadas con el mercado agrícola. También y en algunos casos se convierten en un medio para impulsar la innovación y la utilización de nuevas tecnologías a través de incorporaciones importantes en su producción.

Profundizar en su contribución al fortalecimiento del sector agrario en sus zonas de inserción, en particular en las producciones familiares, requiere aún que estas organizaciones puedan generar cambios sustanciales para mejorar la realidad por la que atraviesa el sector lácteo a nivel nacional. El aporte visible a nivel local, que alcanza a beneficiar a un pequeño grupo de familias productoras, que en muchos casos viven en áreas marginales, puede contribuir a impulsar el diseño de políticas públicas que hagan hincapié tanto en las organizaciones como en las personas que las conforman.

Conclusión

A partir de la trayectoria de la COCAU y su sostenibilidad, se ha destacado que la presencia de los procesos asociativos ha permitido generar una fuente de trabajo constante para varias familias productoras de la zona desde años atrás. De igual forma, se ha estimulado la producción agropecuaria en sus zonas de inserción, a pesar de las crisis en la actividad láctea.

Tanto los asociados como los empleados que trabajan en la cooperativa han avanzado en la dimensión productiva siendo visible su interés por mejorar su producción. A ello se agrega la búsqueda de opciones para diversificar los canales de venta y distribución. Es decir, el escenario actual puede resultar más promisorio en comparación con otros periodos de su historia en términos de la mejorara de su producción.

El apoyo que han brindado a un importante número de actores (asociados, empleados de la industria, trabajadores transitorios o permanentes, distribuidores, comerciantes y demás personas que en lo cotidiano se relacionan con la entidad, y sus respectivas familias y, por consiguiente, a la comunidad que los rodea), también pone de relieve la forma en que de manera sostenida se han ido consolidando.

Sin embargo, se debe subrayar en este contexto la importancia para la industria como para los asociados del desarrollo de estrategias orientadas al logro de una producción de calidad para que las ventas del producto final ayuden a mantener el proceso asociativo. La mejora de la calidad y el aumento de la cantidad del producto incrementaría la recaudación y por consiguiente se asignaría a la mejora del precio del litro de leche a los asociados. Se debe destacar además la restricción que enfrentan cotidianamente estas entidades, por ser la leche un producto perecedero,

que requiere que tanto la industria como los propios asociados posean condiciones específicas para mantener el producto, lo que conlleva a tener equipos de frío eficaces, vías de comunicación adecuadas, suministro de luz constante, equipos de transporte seguros, entre otros factores de los que muchas veces suelen no disponer.

El desempeño y crecimiento de cooperativas como la COCAU permitiría seguir conservando una modalidad productiva manejada especialmente por pequeñas y medianas explotaciones familiares que apoyen a las personas que se encuentran trabajando en ellas y a sus familias y contribuyan a preservar una forma de vida que respeta la particularidad, identidad y cultura típica de la región.

Referencias

- Acosta, M. C., Levin, A., & Verbeke, G. E. (2013). El sector cooperativo en Argentina en la última década. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(102), 27-39.
- Albornoz, I., Vicchi, A., Bisang, R., & Lachman, J. (2015a). La cadena de lácteos en Argentina. Estructura y desequilibrios de funcionamiento. *Ministerio de Economía Provincia de Buenos Aires/CFI, noviembre, La Plata, Buenos Aires*.
- Barbero, A., Gorenstein, S., & Gutiérrez, R. (2000). El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano. *Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional*.
- Basañes, C., & Amantini, A. (2017). *Innovaciones institucionales en cooperativas agropecuarias en la Argentina* (p. 117). IICA.
- Bergero, P., & Lugones, A. (2020, mayo 7). *Análisis de la evolución del sector lácteo en Argentina durante el período 2008-2019*. Bolsa de Comercio de Rosario. <http://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo->
- Colavechia Gutiérrez, X. (2016). *Cooperativismo agropecuario en la pampa santafesina*. Vigésimoprimeras Jornadas «Investigaciones en la Facultad» de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario.
- Craviotti, C. (2000). *Los procesos de cambio en las explotaciones familiares pampeanas: Tendencias en el trabajo agrario y dinámicas familiares*. Cuadernos de Desarrollo Rural No. 45, ISSN 0122-1450, pags. 69-89, segundo semestre de 2000.
- Craviotti, C. (2019a). *¿Cuáles son las formas asociativas para incrementar el poder negociador de los pequeños productores lácteos? Aportes para el estudio de modalidades tradicionales y recientes*. XI Jornadas interdisciplinarias de estudios agrarios y agroindustriales argentinos y latinoamericanos, Buenos Aires, 5 al 8 de noviembre de 2019

- Craviotti, C., Barragan Ochoa, F., Collantes, F., Vértiz, P., Waked, N., & Butarelli, S. (2020). *Lechería, territorios y mercados*. Lugar Editorial.
- Craviotti, C., Vértiz, P., & Waked Sánchez, N. (2018). Vínculos agroindustriales y dinámica de la agricultura familiar láctea. *X Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU)*.
- Cuatrin, A. L., & Engler, P. (2020). La Lechería en Entre Ríos. Características del período 2008-2019. *Serie Extensión INTA Paraná*, 85, 76-82.
- Depetris de Guiguet, E. (2017). *Cambios estructurales y problemas de agencia en las cooperativas de Industrialización de leche*. Rosario: Universidad Nacional del Litoral.
- Depetris Guiguet, J., Masaro, V., Chara, A. L., Coronel, M., Rossini, G., García Arancibia, R., Russo, L., & Casabianca, M. L. (2020). *Análisis situacional del Sector Cooperativo Lechero Argentino* (1a ed). Universidad Nacional del Litoral.
- Lattuada, M., Nogueira, M. E., & Urcola, M. (2015). Las formas asociativas de la agricultura familiar en el desarrollo rural argentino de las últimas décadas (1990-2014). *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 84, 195-228.
- Lauritto, R., & Bornet, S. (2015). *Diagnóstico de las cooperativas agropecuarias de la provincia de Entre Ríos*. Secretaria de Inversión Pública y Desarrollo Territorial. Ministerio de Planeamiento. Provincia de Entre Ríos.
- Marino, M., Castignani, H., Arzubi, A., Rambeaud, O., Álvarez, R., Taverna, M., Rodríguez, M., Suero, M., Iturrioz, G., & Mancuso, W. (2011). Tambos pequeños de las cuencas lecheras pampeanas: Caracterización y posibles líneas de acción. *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación. Publicación Técnica*, 61, 1-52.
- Pardás, S. (2014). El trabajo familiar en pequeños tambos entrerrianos como estrategia de organización y reproducción social. *Agricultura familiar en Latinoamérica Continuidades, transformaciones y controversias*, 307-334.
- Scheinkerman de Obschatko, E., Basañes, C., & Martini, G. (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <https://repositorio.iica.int/handle/11324/6135>

Reseñas Bibliográficas

Libros

The Palgrave Handbook of Critical Human Resource Development

Joshua C. Collins, Jamie L. Callahan (Edits.)
Palgrave Macmillan, 2023

El manual presenta una amplia exploración desde el punto de vista crítico de la teoría, perspectivas, praxis e impacto en la investigación, teoría y práctica del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH). El Desarrollo Crítico de Recursos Humanos tiene como objetivo discutir las estructuras normativas, prácticas, políticas, definiciones y enfoques que históricamente han dominado el campo del Desarrollo de Recursos Humanos. El texto se propone sensibilizar sobre los sistemas sociales, las políticas y prácticas organizativas y los paradigmas de investigación que silencian nuevas formas de conocer y comprender, al tiempo que promueve enfoques emergentes y poco representados. Mediante un análisis del poder y los privilegios, la moralidad y la ética, y la ideología y el contexto, los autores sitúan la diversidad, la equidad, la inclusión, la justicia social y la resistencia como un camino progresivo en una sociedad mundial en rápida evolución. En contraste con el enfoque tradicional del desarrollo de los recursos humanos en la organización, la capacitación y el desarrollo profesional, este manual clasifica el alcance y los resultados del desarrollo de los recursos humanos en cinco ámbitos identificados por los académicos como clave para entender la naturaleza y el trabajo de campo: organización, relación, aprendizaje, cambio y promoción.

Debating Innovation Perspectives and Paradoxes of an Idealized Concept

Alf Rehn, Anders Örténblad (Edits.)
Palgrave, 2023

La temática de la innovación, no obstante su complejidad, se describe a menudo en la literatura académica como un fenómeno que en sí es bueno y siempre necesario. Este libro, invita a la reflexión sobre un tema que contiene múltiples dimensiones y presenta una visión más equilibrada que se refleja en un conjunto de perspectivas variadas en favor y en contra, así como

en críticas más generales de la innovación y la sugerencia de nuevas líneas de investigación.

***The Language of Managerialism
Organizational Communication or an Ideological Tool?***

Thomas Klikauer
Palgrave Macmillan, 2023

El libro explica cómo la gerencia se convirtió en gerencialismo y cómo se desarrolló el lenguaje del gerencialismo. Al proporcionar una discusión de gran alcance sobre la interfaz gerencialismo-lenguaje, el libro argumenta que en primer lugar, el gerencialismo ha desarrollado su lenguaje distintivo; y en segundo lugar, los dos conceptos de gerencialismo y lenguaje dependen mutuamente.

Escrito desde la perspectiva de los estudios de la Escuela de Frankfurt, el libro va más allá de la simple comunicación empresarial, para ilustrar cómo el lenguaje de gestión está colonizando el mundo de la vida no corporativa. El libro concluye ofreciendo nuevas ideas sobre cómo ir más allá del lenguaje del gerencialismo.

***Entrepreneurship and Universities
Pedagogical Perspectives and Philosophies***

Robert James Crammond
Palgrave Macmillan, 2023

La vigencia de la actividad emprendedora, que hoy concita el interés de las universidades a nivel mundial, deja un notable legado e impacto tanto en las personas como en las instituciones. Este libro explora la relación universal y creciente entre el emprendimiento y la educación superior. A partir de una introducción general a las aplicaciones de la pedagogía y la filosofía educativas relacionadas con la educación empresarial, discute la relevancia institucional y de las partes interesadas, seguido del impacto cultural del emprendimiento. El libro subraya la naturaleza multifacética del emprendimiento y reconoce varias perspectivas del mismo. Aborda las cuestiones centrales para la educación superior, reflexiona sobre estudios de casos temáticos relativos a la empresa y el emprendimiento y presenta un nuevo modelo sobre el espíritu empresarial basado en actividades de enseñanza, investigación y desarrollo.

Les jeunes élites face au travail: Regards croisés entre Polytechnique et Harvard

Anne-Sophie Dubey Sonia Bellit
Ecole des Mines, 2023

Resignación en los Estados Unidos, dificultades de reclutamiento acentuadas en Francia, *quiet quitting* (respuesta de los trabajadores que consiste en limitarse a realizar las horas de trabajo firmadas en el contrato, y no aceptar tareas para las que no se ha sido contratado) y protestas contra el gran capital en las grandes escuelas (e.g., HEC Paris, AgroParisTech son fenómenos que apuntan al hartazgo de los asalariados, especialmente de las jóvenes generaciones. Numerosos medios de comunicación se hacen eco de una «búsqueda de sentido» en el trabajo, que se traduciría, en particular, en nuevas exigencias frente al empleador (sobre todo en materia de compromiso medioambiental y social), y en la búsqueda de un mejor equilibrio vida laboral- personal. Dado que la literatura señala diferencias marcadas relacionadas con la pertenencia social y el nivel educativo, este libro propone aportar una primera pieza al rompecabezas, centrándose en las expectativas de los jóvenes de la categoría socioprofesional superior. Se basa en un material empírico original, que cruza las miradas de 20 alumnos procedentes respectivamente de la Escuela Politécnica y de la Universidad de Harvard para identificar mejor lo que hace la singularidad de los graduados de las grandes escuelas en su relación con el trabajo. El libro está dirigido a empresarios, responsables de la formulación de políticas e investigadores interesados en comprender mejor la relación entre el trabajo y las generaciones más jóvenes.

À distance. La révolution du télétravail

Pascale Leroi, Lucie Mettetal
PUF, 2023

Durante mucho tiempo, Francia ha sido reticente al teletrabajo. La pandemia ha servido de acelerador para convencer de su importancia a la mayoría de los trabajadores y de los empleadores. En dos años, la parte de los trabajadores activos que teletrabajan se ha duplicado. Las modalidades se estabilizan y el teletrabajo se instala de forma duradera en la sociedad. Este libro invita a repensar las oficinas y las viviendas, transforma la vida cotidiana, modifica las interacciones, desdibuja las fronteras de los tiempos sociales y suscita cambios de vida. La obra recoge las opiniones de sociólogos,

geógrafos, antropólogos, urbanistas, economistas, sindicalistas y representantes de los propietarios de empresas. Analiza las consecuencias a mediano y largo plazo de la disociación entre trabajo y lugar de trabajo explorando tres grandes campos: las repercusiones del teletrabajo en las empresas, sus consecuencias en la vida cotidiana y su impacto en la geografía de los lugares de vida y de las actividades económicas.

Les communications affectives en organisations

Fabienne Martin-Juchat, Aurélia Dumas
Deboeck supérieur, 2022

El libro sitúa la comunicación en el cruce de diferentes materias: sociología, antropología, psicología y semiótica para referir a las emociones, a las que se considera desacreditadas por su carácter incontrolable para poder comprenderlas como objeto de estudio. Las autoras proporcionan herramientas teóricas y metodológicas específicas para analizar cómo se comunican las emociones en las organizaciones para actuar y permitir que actúen.

A partir de los aportes de las ciencias de la información y la comunicación, proponen un enfoque comunicativo de los afectos, que permite su análisis en una gran variedad de contextos organizativos, de la organización instituida y formalizada al colectivo organizado. Ya sea a través de cuerpos, discursos y relatos, dispositivos u objetos, las emociones se perciben como actos de comunicación que se sitúan en el centro mismo de las dinámicas de toma de decisiones y de acción.

Se trata de concebir la comunicación de las organizaciones y dentro de las organizaciones como comunicación afectiva, es decir, como comunicación que produce, codifica y genera emociones, a la vez constitutiva e instituyente de cultura afectiva y de actuar individual, colectivo y organizativo.

Medidas para la inserción laboral de mujeres con discapacidad

David Montoya Medina
Tirant lo blanch, 2023

El actual contexto de graves dificultades socioeconómicas exige poner el acento en las políticas sociales relativas a las personas con discapacidad y, de entre ellas, especialmente a las mujeres por su particular vulnerabilidad frente al riesgo de la exclusión social. La ansiada autonomía personal y plena integración social de este colectivo parece todavía lejos de alcanzarse por el

importante condicionante que actualmente representa el elevado nivel de desempleo en un mercado de trabajo en exceso sexuado. Un contexto, sin duda, muy difícil que actualmente alimenta un notorio clima de pesimismo, visiblemente arraigado entre las personas con discapacidad, en lo que se refiere a sus expectativas de inserción sociolaboral. La obra colectiva en torno a esta temática recoge las aportaciones de un grupo de especialistas del ámbito del Derecho y de la política social. Un estudio que refleja hasta qué punto la conjugación simultánea de los factores de discapacidad y género debe poner el acceso al empleo de las mujeres con discapacidad en el punto de mira de los poderes públicos. Una obra que ha sido confeccionada en clave propositiva y con un claro objeto de funcionalidad social.

El régimen jurídico del teletrabajo en las Administraciones Públicas

Josep Ramon Fuentes i Gasó
Tirant lo blanch, 2023

La obra focaliza en el régimen jurídico del teletrabajo en las administraciones públicas, para esclarecer la implantación del trabajo a distancia o teletrabajo, en el sector público como un nuevo elemento de transformación. El autor considera que ha de conllevar necesariamente al cambio de cultura administrativa, mediante el desarrollo de una Administración pública más transparente y participativa, que pone en el centro de su actividad a la ciudadanía, en virtud del espíritu de servicio público, que ha de presidir todas sus actuaciones.

La obra, desde una perspectiva dogmática, no descuida la vertiente práctica en especial del ámbito local, y aporta un análisis multifacético sobre la nueva y escasa regulación del teletrabajo en el ámbito público, para brindar soluciones a los distintos problemas interpretativos. Se trata de una monografía estructurada con propuestas de cambio en la cultura administrativa del sector público español.

El trabajo ya no es lo que fue.

Cómo pensarlo de nuevo en un mundo que cambió (y que nos tiene desconcertados)

Alain Supiot
Siglo XXI, 2022

Cómo se piensa el trabajo en el siglo XXI si es evidente que el trabajo ya no es lo que fue. Al preguntarse si podemos hacerlo sin caer en los lugares

comunes de la tecnociencia, el teletrabajo o la inteligencia artificial el autor demuestra que, para quebrar esas lógicas mercantilistas, es fundamental encarar una discusión política y filosófica alrededor de una pregunta inquietante: ¿cómo y por qué trabajar hoy? Alain Supiot hace en estas páginas un llamado a dejar de pensar el trabajo como una actividad por la que se recibe un salario para poner en el centro de la cuestión a las personas y asegurarles una protección que no solo prevea la situación de desempleo, sino la formación permanente, las tareas de cuidado y el trabajo comunitario. Y lo hace sin postular el retorno a un mundo de pleno empleo que, a esta altura, se ha vuelto una utopía, sino en diálogo con el trabajo precarizado e informal que hoy nos es tan familiar. Especialista en derecho del trabajo, Supiot construye una argumentación persuasiva: el principio de igual dignidad de los seres humanos no puede reducirse a lo que tienen o a lo que son, sino que debe abrirse a lo que hacen. Con todas sus contradicciones, el siglo XXI ofrece la oportunidad de que se vuelva a demostrar un hecho histórico: la exigencia de justicia en el trabajo ha sido siempre un motor del cambio social.

Normas de publicación

El Comité de Redacción de la Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo examinará todos los artículos recibidos. Los trabajos deberán ser inéditos y no deben ser presentados para su publicación en ningún otro medio. Los originales serán sometidos al criterio de dos evaluadores externos anónimos. Los artículos podrán ser aceptados, sujetos a revisión o rechazados y el comité editorial comunicará las razones de la decisión. En caso de controversia entre los evaluadores, el comité editorial tomará la decisión final de aceptación o rechazo del artículo.

Los autores de los manuscritos aprobados para su publicación deberán ceder el copyright de la versión en castellano del artículo y autorizar a la revista a publicarlo en el sitio web del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo FCE-UBA e incluirlo en diversas bases de datos científicas, conforme a la legalidad vigente. Los artículos deberán ser remitidos en formato digital a la siguiente dirección de correo electrónico: cesot@fce.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 la 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 12 con interlineado simple, tendrá una extensión máxima de 25 páginas incluidas las notas y las referencias. 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, 7th Edition) (<https://apastyle.apa.org>). Ver Concise Guide to APA Style: Seventh Edition. Ejemplo de citas en <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/citations>

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@fce.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 12 with single spacing, will have a maximum of 25 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.

References should be listed at the end of the article in alphabetical order and following the rules of the American Psychological Association Style (APA, 7th Edition) (<https://apastyle.apa.org>).