

## **Emprender al servicio del territorio: ¿el nuevo desafío de la ESS?**

**Romain Slitine** - Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, IAE-Paris Sorbonne, Business School;

**Mirta Vuotto**- Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

### **Resumen**

El aporte del cooperativismo al desarrollo territorial resulta primordial para impulsar una transición económica y social sustentable en el marco de los procesos que valorizan la proximidad geográfica y organizacional. En esta perspectiva se deben destacar las experiencias argentinas consolidadas a partir de estrategias organizacionales autónomas y arreglos institucionales innovadores promovidos por actores implicados en la problemática de su contexto local.

Para ilustrar esa contribución, el texto analiza la trayectoria de un grupo integrado por organizaciones de la economía social solidaria en Argentina y caracteriza su papel en un proceso de desarrollo local innovador que favorece la proximidad y adhiere a un espacio común de representaciones, reglas de acción y modelos de pensamiento.

**Palabras clave:** cooperativa, desarrollo de territorio, gobernanza, emprendimiento de territorio, ESS

### **Résumé**

La contribution du mouvement coopératif au développement territorial est essentielle pour favoriser une transition économique et sociale durable. Pour illustrer cet apport, le texte analyse la trajectoire d'un groupe d'organisations de l'économie sociale et solidaire en Argentine et caractérise leur rôle dans un processus de développement local innovant. Le groupe Coopératif GD privilégie la proximité organisationnelle et géographique et joue un rôle clé dans l'attractivité du territoire et son développement au service des habitants. Cette dynamique peut être qualifiée d'entrepreneuriat de territoire.

**Mots clés :** coopérative, développement territorial, gouvernance, entrepreneuriat de territoire, ESS.

## **Introducción**

Aunque las consecuencias del COVID-19 para la Argentina son todavía inciertas, su impacto ha puesto al descubierto el alcance de una crisis que se manifiesta en los planos sanitario, económico y social, así como en la concentración de poder político y el control al que se recurre para enfrentarla. A las expresiones visibles en la inseguridad de las personas y la acentuación de las desigualdades sociales, se agrega la problemática de la sostenibilidad de las empresas y la precariedad e injusticia propias del mundo del trabajo.

En un contexto que requiere respuestas específicas para definir proyectos innovadores sobre el futuro y obliga a repensar el papel social de la empresa, la solidaridad y la ayuda mutua muestran su capacidad para traducirse en soluciones concretas.

Algunas iniciativas calificadas como "precursoras" resultan cruciales para responder a ciertos desafíos del desarrollo local y ayudan a responder al interrogante sobre la potencialidad de las empresas de la economía social y solidaria como alternativa para concebir el rol de las organizaciones en el período posterior a la crisis. Desde esta óptica será analizada la experiencia de un grupo cooperativo y mutual (GD) con la finalidad de caracterizar su trayectoria y realizaciones<sup>1</sup>. La ponencia está estructurada en tres secciones. La primera considera la temática del desarrollo local y el papel de las organizaciones de la economía social solidaria; la segunda se enfoca en el análisis de la trayectoria original de construcción del grupo mientras que la tercera analiza la originalidad de la estrategia, la gobernanza y los equilibrios que se construyen entre las organizaciones miembros del grupo.

### **I. Las organizaciones de la economía social solidaria en los procesos de desarrollo local**

En la última década, distintas organizaciones de la ESS han jugado un papel clave en la configuración de un campo cuyos actores comprendieron las razones sobre el cómo y porqué se construyen los problemas sociales en un territorio. Al hacerlo, algunas aportaron sus soluciones a la conformación de experiencias y prácticas innovadoras que pueden sustentar el cambio social. Esta evidencia proviene de diversas iniciativas en que los actores locales experimentaron nuevas formas económicas y sociales y legitimaron una modalidad de desarrollo orientada a la población local (Klein 2014 p. 115-142). Al impulsarlas, implementaron estrategias novedosas que combinan la proximidad geográfica y la proximidad

---

<sup>1</sup> El análisis proviene de un estudio de casos por considerar esta metodología adecuada para el estudio de fenómenos complejos. El enfoque socio-constructivista que adopta el trabajo se basa en una relación e interacción personal con los actores de las distintas organizaciones que conforman el GD. La recolección de datos procede de varias fuentes: entrevistas semidirectivas en profundidad aplicadas a diferentes actores, complementadas con estudios documentales y observaciones en terreno de todas las empresas entre diciembre de 2019 y marzo de 2020. En anexo se indica la referencia a las citas de entrevistas y la función de los entrevistados en las organizaciones del GD.

organizacional (Pecqueur, Zimmerman, 2004) para favorecer una acción conjunta que se sostiene en la adhesión a un espacio común de representaciones, reglas de acción y modelos de pensamiento.

Numerosas iniciativas de comienzos del siglo XX se configuraron en torno a la organización territorial y favorecieron la conformación de núcleos de desarrollo animados por la lógica solidaria de una tradición asociativa en la que sobresalen las cooperativas de servicios públicos, entre otras. En ausencia del Estado en la provisión de servicios, la respuesta cooperativa estimuló la conformación de empresas locales como “organizaciones defensivas de los usuarios” (Repetto, 1944). Una vez alcanzado el propósito original y la estabilidad de las organizaciones nucleadas con esa finalidad, la fórmula cooperativa continuó ofreciendo ventajas de distinto tipo entre las que sobresale el reconocimiento de los derechos políticos y económicos por igual. Esto significa que al margen del capital que haya aportado cada uno de los asociados, todos tienen voz y voto con el mismo peso.

Más recientemente se debe destacar la importancia acordada al papel de las cooperativas en el desarrollo local, a partir de la crisis de 2000, en torno a varias iniciativas que reflejaron la acción conjunta de los gobiernos provinciales y locales a través de políticas públicas, o bien en experiencias que surgieron a partir de estrategias del Estado dirigidas a integrar y coordinar la participación de los actores territoriales. En estos casos se debe subrayar que los vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado, al igual que los que mantienen las cooperativas con la política, han reflejado de distinta forma las dos caras de una moneda. Según la orientación de las políticas públicas, en algunos casos las organizaciones fueron visualizadas como actores que facilitan el desarrollo de modelos y estrategias de abajo hacia arriba, para asegurar la eficacia de los programas, mientras que la mayoría fueron cooptadas para actuar principalmente como receptoras de los recursos y subsidios provenientes de los programas gubernamentales (Vuotto 2014).

En este escenario, el GD configura una experiencia original ya que difiere de otras iniciativas instituidas desde la década de 1980. Su principal fortaleza radica en haberse consolidado a través de acciones resultantes de su posicionamiento frente a la problemática de un contexto local vulnerable, en búsqueda de respuesta a las desiguales condiciones de vida y a la conformación del territorio como proyecto (Hirczak et al. 2019). Más allá de la proximidad geográfica, el GD sostiene la proximidad organizacional, propia de la cercanía de similitud y de referencias comunes para promover una coordinación externa entre organizaciones separadas y posibilitar un conocimiento común. Sus acciones facilitan el proceso de aprendizaje colectivo, y conducen también a la construcción de nuevos recursos y al desarrollo de diversas oportunidades (Amendola y Gaffard, 1988). En la perspectiva del GD,

el territorio como objetivo en su gestión general según un enfoque transversal, permite constituir alianzas de distinto tipo con los actores locales, y posicionarse ante los decisores públicos.

La coexistencia de iniciativas vinculadas con distintos actores y organizaciones en el espacio geográfico ha contribuido a moldear la identidad grupal, vinculada con un proyecto de territorio concebido en términos de actividades formales que crean confianza y relaciones personales como forma de asegurar la pertenencia basada en la proximidad física. Aunque esta proximidad no constituye la condición suficiente para establecer dinámicas colectivas, es la base de una potencialidad y posibilita el contacto social (Torre et al., 1992). A ella se añade la proximidad organizacional de las empresas y organizaciones del grupo en su dimensión colectiva, al compartir un esquema de pensamiento, producción, comunicación e innovación.

## **II. El GD: una trayectoria única en Argentina en la década de 1980**

El caso analizado se localiza en un municipio ubicado en la región centro de la Argentina<sup>2</sup>. Desde el punto de vista de la estructura sociodemográfica su población de más de seis mil habitantes es mayoritariamente urbana. Presenta indicadores de vivienda, escolarización y subsistencia que reflejan un nivel de desarrollo de baja vulnerabilidad. En cuanto a la condición de actividad, más de 61,4% de los ocupados del grupo de 14 años se desempeña en el sector privado. La región presenta una economía diversificada en la que se encuentran importantes industrias del sector alimenticio, actividades de servicios y en menor escala agricultura cerealera y forrajera. En dicha estructura productiva sobresale la cuenca lechera como el área de mayor concentración de la actividad tambera de la provincia.

### **a. La creación de confianza basada en la provisión de servicios básicos**

El contexto de necesidad vinculado con el inicio del GD resulta de las condiciones de la población urbana del municipio a inicios de la década de 1980. La cobertura insuficiente de la red telefónica brindada por una empresa estatal<sup>3</sup> y la carencia de servicios básicos como el abastecimiento de agua potable condujeron a un grupo de vecinos a organizar en 1982 una comisión para responder a una necesidad específica. Al suscribir un convenio de colaboración financiera con una empresa estatal para instalar 300 líneas de telefonía automática y asegurar

---

<sup>2</sup> Sus primeros pobladores, al radicarse en el pueblo fundado en 1888, conformaron una sociedad local influida por la tradición migratoria italiana y la cultura asociativa y emprendedora propia de la región.

<sup>3</sup> En esa época la red telefónica se encontraba desigualmente distribuida y la empresa estatal ENTEL requería a los demandantes de nuevas líneas telefónicas el pago por adelantado del precio de los correspondientes equipos, lo que resultaba inaccesible para la mayoría de la población.

en 1983 su conexión, la iniciativa ciudadana respondió eficazmente a dicha necesidad y el resultado actuó como incentivo para la creación en 1983 de una cooperativa de obras y servicios públicos.

Con el propósito de proveer el servicio del agua potable a la población y a las industrias radicadas en la localidad se constituyó un capital inicial integrado con el aporte de las cuotas sociales de 900 asociados para el financiamiento de la instalación de la red que se concretó en 1987. Con la conexión de las instalaciones domiciliarias en 1989 se estimularon nuevas adhesiones a la cooperativa y el origen de la iniciativa podría considerarse relativamente clásico en cuanto a la lógica de actuación de la organización. La cooperativa concibió el territorio como depositario de recursos que debían movilizarse para favorecer el desarrollo de su estrategia, aunque la lógica prevaleciente fue la de arraigar al sector cooperativo, restablecer la confianza de la población en la entidad y fortalecer la proximidad entre los actores.

Desde la visión de los fundadores, la estrategia inicial estuvo animada por una lógica de adecuación<sup>4</sup> que se afirmó con el reconocimiento de una carencia y la decisión de resolverla. Desde el punto de vista de la organización creada se reveló el predominio de una misión atenta a las necesidades de la comunidad local con el interés de preservar y promover su bienestar. Si bien la lógica de adecuación y la respuesta a las necesidades es común en la constitución de una cooperativa, a este caso se agregó también el deseo de revertir la mala imagen que prevalecía sobre estas organizaciones.

Al mismo tiempo, la satisfacción de una necesidad expresó una de las dimensiones de la acción cooperativa (la asociativa) para inscribirse en una visión amplia del desarrollo (Hillier, Moulaert, Nussbaumer 2004 p.140). Esta corresponde a la naturaleza de las experiencias iniciales del cooperativismo argentino en el sector rural y ha sido la base del desarrollo de numerosas localidades del interior del país (Drimer 2017 p. 585-610).

Los resultados de la cooperativa se tradujeron en la conexión domiciliar de agua por instalaciones de los inmuebles hasta la red distribuidora inaugurada en 1989. La obra fue considerada un “logro mayor” de la cooperativa y se explica porque “no había agua potable [...] no teníamos luz, éramos un pueblo fantasma [...] y, al fin pudimos tener agua en la casa, dejé de cargar baldes con agua todos los días [...] no es que me la contaron, yo lo vi. En términos concretos son cosas muy tangibles” (E2).

Esta apreciación, que resume un punto de partida en la creación de confianza, aparece a la vez como propósito y resultado de una acción que ha sido la base de futuros desarrollos.

---

<sup>4</sup> La lógica de adecuación significa que las acciones están adaptadas a las situaciones por medio de reglas organizadas en identidades (Dong J., March J. and Workiewicz, 2017).

La creación de la cooperativa de servicios públicos permitió proyectar y llevar adelante con éxito un servicio de ayuda económica, canalizado por una sociedad mutual creada en 1906 para tratar de responder a la necesidad que a inicios del siglo XX enfrentaban los colonos radicados en la localidad debido a las adversidades de distinta naturaleza.

En la década de 1980 un grupo importante de vecinos se dispuso a confiar sus ahorros a la sociedad mutual que, estructurada sobre una eficaz gestión, logró excedentes significativos para asignar al desarrollo de un proyecto orientado a generar puestos de trabajo en la localidad. En varias entrevistas se destacó que la acción del GD en la revitalización de la mutual fue clave para “despertar el gigante dormido” (H10), (H11).

### **b. La puesta en marcha de un ciclo emprendedor**

De manera gradual, el proyecto inicial se enriqueció para evolucionar hacia una visión de desarrollo productivo al servicio del territorio. La decisión sobre el tipo de actividad productiva que se creyó conveniente para el municipio reflejó el interés manifiesto por la valorización de los recursos endógenos locales y el propósito de convertir las oportunidades económicas en creación de puestos de trabajo. El desarrollo de la producción láctea en la localidad y la radicación de la planta industrial de la segunda empresa argentina del sector (Sancor) constituían los principales activos del territorio y posibilitaron al GD constituir dos empresas (una cooperativa de trabajo y una cooperativa agropecuaria) estructuradas en relación con la demanda de esa industria.

La cooperativa de trabajo (CT) fue creada para responder eficazmente a la demanda de la cooperativa láctea para realizar tareas de mantenimiento de la planta y cubrir la necesidad de los servicios complementarios de su producción mediante la contratación de trabajadores de la localidad. Progresivamente se fue consolidando al incorporar a otros jóvenes para el desarrollo de servicios que se brindaron en los tambos de la zona, así como a personas desocupadas que se integraron en otras actividades. Se combinaron tareas y necesidades de distinto tipo y complejidad, algunas relacionadas con oficios que se ejercían de manera informal (albañilería, servicio hotelero, recuperado de plástico, jardinería y logística) y otras generadas a partir de los servicios de trabajadores a fañon que luego mantuvieron continuidad. Desde su creación en 1994, la CT ha decidido y concretado transformaciones importantes tanto en su organización como en su estrategia. La confección textil, fue una de las actividades sobresalientes en cuanto a la capitalización de la cooperativa, la incorporación de maquinaria y la calificación para el trabajo que realizan 45 personas. En su inicio el taller se conformó con cuatro costureras que trabajaban en doble turno por la escasa disponibilidad de

máquinas. Gradualmente, la ampliación de contactos comerciales y ventas permitió alcanzar una especialización en la confección de uniformes para distintas instituciones y extender la oferta de productos a otras provincias.

encontramos un nicho para personalizar los productos y generar valor agregado en la confección, que es lo que nos favorece porque las textiles por lo general no están tan integradas como nosotros [...] se economiza el producto y al ser nosotros una empresa de la economía social tratamos de saltar al intermediario y pasar del productor al consumidor, esto es nuestro caballito de batalla. Distintos sectores integrados favorecen la economía del producto (E9).

La segunda opción productiva se concretó al crearse una cooperativa agropecuaria de productores y consumidores (CA) cuyo propósito fue la fabricación de envases para productos lácteos. Al inicio, el proyecto reflejó la dinámica de un proceso de coordinación que se estructuró en torno a la organización de actividades económicas conducidas por un pequeño grupo de actores locales:

arrancamos muy pocos, al principio éramos 4 o 5 empleados, no más que eso, ninguno tenía experiencia alguna del rubro plástico [...] Fuimos caminando despacito, cometiendo errores probando, probando [...] No había que rendirse (E6).

El inicio fue complejo y con dificultades: pocos trabajadores y escasas competencias para regular los ajustes de la maquinaria de segunda mano adquirida y lograr su operatividad. La compra del equipamiento había exigido una inversión significativa que fue sostenida gracias a los aportes de los habitantes a través de la mutual (SM). Al no contar con servicio técnico post-venta que facilitase la instalación y mantenimiento del equipo, la etapa de despegue :

se tradujo en un año de idas y vueltas, no sabíamos si seguir o no [...] y finalmente arrancamos [...] cuando tuvimos el vasito yo me presenté en Sancor, ya fabricamos el vasito dije y me contestó “muy bien, ahora cuando certifiquen ISO 9000 volvé” [...] yo pensé lo peor, no se lo dije y después, con el tiempo, Sancor fue un gran comprador (E1).

El gradual desarrollo de la capacidad operativa se inició con la producción de pequeña escala orientada a distintos proveedores y condujo a la producción y venta de grandes volúmenes. Los resultados alcanzados en los primeros años estimularon en 1998 la compra de una pequeña empresa alimenticia de dulce de leche que ya funcionaba de modo de continuar ampliando el alcance de la producción. Las aptitudes técnicas, visión y disposición de mediano y largo plazo del grupo fundador expresaron desde el inicio el propósito de desarrollar las competencias y capacidades locales que luego se transformasen en una inversión en capital humano y social para permitir a la comunidad modificar sus prácticas y aprender de su propia experiencia. En las fases sucesivas, el sentido de pertenencia de los actores se transformó en conciencia territorial al posibilitar la actuación conjunta y la

concertación necesarias para fortalecer capacidades y lograr éxito en el proyecto. Se llegó a un nivel de afianzamiento del dinamismo local sostenible: la capacidad de reproducir el proceso añadiendo nuevos objetivos, a través de nuevos proyectos, ha permitido aprovechar el aprendizaje y codificar la experiencia para construir densidad institucional.

### **c. Un grupo en el centro de la vida del territorio**

En su trayectoria, el GD ha manifestado una capacidad importante para no anteponer las prioridades económicas vinculadas con una mayor rentabilidad a las necesidades de distinto tipo. El saber identificar y aprovechar de manera equilibrada las oportunidades del medio en diferentes campos le permitió convertir el potencial económico en empleos. Esto se tradujo en la posibilidad de consolidar las siete organizaciones que integran su estructura y satisfacen una extensa gama de necesidades locales. En la Tabla I se detalla el origen, el número de trabajadores y la membrecía que integra cada organización. En el conjunto, desde el punto de vista de la producción de bienes y servicios, las cooperativas están orientadas al mercado interno y una de ellas participa en el comercio internacional :

en este campo se produjeron avances muy importantes desde 2014 sin perder foco en el cliente e insistiendo en la importancia de tener estrategias de largo plazo. Aquí se requiere un mejor trabajo con respecto a la calidad, es importante establecer planes de contingencia, insistir en aspectos donde todavía falta mejorar (E.5).

El GD se integra en la vida de la localidad y desarrolla diversas acciones al servicio de sus habitantes. La gestión de las organizaciones productivas y el carácter integral de la producción se pone de manifiesto en el desarrollo de actividades económicas complementarias de una estrategia social de cuidados, orientada específicamente hacia grupos de personas vulnerables para responder a las necesidades particulares que expresan, ya sea cuando atraviesan dificultades de inserción socioprofesional, como en el caso de superación de alguna discapacidad.

Dentro del grupo, se integran también actividades culturales y orientadas al esparcimiento a través de la gestión de los servicios de un club deportivo de 14 hectáreas.

Por último, se debe señalar el desarrollo desde 1995 de un plan de viviendas que posibilitó la construcción de 180 unidades al que se agrega la compra de un predio de 20 hectáreas de terrenos en la zona noroeste de la localidad en el año 2020 con el fin de construir 350 viviendas durante veinticinco años a partir de una planificación de la urbanización de los lotes.

El GD emplea 602 trabajadores en las actividades industriales, de servicios y promoción y cuenta con una membresía de asociados integrada por más de 36000 personas (cabe destacar que la membresía de la asociación mutual involucra un conjunto de asociados que habitan en distintas localidades de la provincia).

El alcance de las actividades pone de manifiesto la articulación entre las estructuras sociales que permean las prácticas económicas y también expresa el papel de los factores sociales que al acotar la acción económica sustituyen el supuesto de una conducta racional, basada en el interés propio, por conductas económicas e instituciones constreñidas por las relaciones sociales prevalecientes (Granovetter, 1985, 481-510). En las acciones económicas insertas en redes de relaciones interpersonales, la confianza relacional constituye un importante recurso social para estimular la coordinación eficaz de las interacciones.

Tabla 1. Integración del GD: organizaciones, trabajadores y miembros

Organizaciones Razón jurídica	Fundación	Trabajadores			Membresía
	Año	Industria	Servicios	Promoción	Asociados
Sociedad mutual	1906	-	55	152	31.623
Club deportivo	1921	-	38	-	978
Cooperativa de obras y servicios públicos (SP)	1983	-	20	-	2.649
Cooperativa de trabajo (CT)	1994	67	18	-	165
Cooperativa agropecuaria de productores y consumidores (CA)	1996	217	19	-	1.093
Fundación solidaria	2001		13	-	84
Cooperativa de trabajo para personas con discapacidad	2015	-	3	-	18
		284	166	152	36.694

### III. ¿Hacia otra gestión?

El caso del GD contribuye a la reflexión sobre las posibilidades de una "gestión alternativa" (Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019) basada en la solidaridad y adaptada a las organizaciones de la economía social y solidaria. Esta gestión debe ser objeto de análisis específicos "no basados en el cumplimiento de modelos preestablecidos, sino en la integración de la pluralidad de prácticas" (Laville, 2012).

#### a. Una visión estratégica de desarrollo del territorio

El desarrollo de la iniciativa manifiesta el compromiso del GD respecto a la búsqueda de oportunidades económicas y la necesidad de que puedan revertir en la creación de fuentes de empleo:

Nosotros tenemos como objetivo el desarrollo regional para generar fuentes de trabajo y mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de ingresos [...] acá somos 7000 habitantes, esto es como el país, aumenta el producto bruto interno, el dinero se reparte en la panadería en la tienda, en la que vende el electrodoméstico [...] el sentido de nuestro grupo es desarrollo local, por eso pensamos en mejorar la calidad de vida (H1).

La decisión estratégica de focalizar la resolución de problemas junto con el propósito de satisfacer necesidades compartidas diferenció al GD de otras iniciativas de carácter asistido en Argentina. El auge a partir de los primeros resultados

se fue replicando en otros comercios, no solo en el grupo [...] era bueno invertir o iniciar un microemprendimiento aquí. Antes no, porque no había quien consumiera. Realmente se les dio una vuelta a las cosas, los profesionales volvieron [...] todos teníamos la visión de que el pueblo tiene que crecer (E2).

La experiencia presenta muchos de los rasgos destacados por los autores que refieren al desarrollo local, la innovación y el empresariado social (Klein, 2014; Phillips et al 2015). De ellos sobresale la fuerte capacidad empresarial y el tipo de cultura que se consolida debido a la capacidad del grupo para iniciar un significativo número de proyectos diferentes, y aprovechar las oportunidades en diversos campos. Estas acciones se logran gracias a la profunda capacidad del grupo para movilizar recursos locales y una persistente confianza tanto en lo que se hace como en la capacidad para concretar los resultados.

Así, se constituyen empresas que piensan en el desarrollo económico tanto para sí mismas como para el territorio en que están establecidas (Barthélémy, Keller y Slitine, 2017) y cuyos actores integran prácticas económicas y sociales que conjugan una cultura de la eficacia. Por ello transitan desde una lógica de crecimiento autocentrado a una dinámica de desarrollo territorial basada en una visión transformadora y en la búsqueda posibles salidas de la crisis. La visión de este tipo de empresa no se limita a las fronteras de la organización, sino que está abierta al territorio, manifiesta aspiraciones de cambio y un amplio potencial de transformación.

## **b. La gobernanza democrática: lecciones prácticas**

La gobernanza refiere a un conjunto de principios, prácticas y mecanismos que rigen no solo las modalidades de coordinación, interacción y distribución de poder entre los actores dentro

de una organización (dimensión interna), sino también las relaciones entre ésta y su entorno inmediato (dimensión externa) (Rijpens, 2014). Su propósito radica por un lado en asegurar el equilibrio y consistencia entre las acciones de la organización, la misión social y los objetivos, y por otro, asegurar que la organización lleve a cabo su misión en las mejores condiciones posibles. En las organizaciones de la ESS la gobernanza debe proteger los intereses de los miembros y permitir el control democrático, reflejando al mismo tiempo los valores distintivos. Uno de los aspectos centrales de la teoría de la ESS se vincula con el riesgo de una brecha entre los principios y las prácticas, en particular en materia de gobernanza democrática (Heras-Saizarbitoria, 2014). En esta perspectiva, la evidencia empírica apunta a que el crecimiento en tamaño y complejidad organizativa pueda deteriorar la calidad democrática de la organización.

Para evitar estos riesgos, la gobernanza en el GD conjuga la implicación de los miembros con su representación y la competencia de sus dirigentes, para expresar la naturaleza democrática de sus organizaciones. Su principal instancia es el Consejo de Administración, que integra a todas las organizaciones del grupo. En ella se aprecia la diversidad de opiniones de sus miembros (habitantes de la localidad) como contribuciones necesarias y valiosas.

En reuniones semanales se discuten los temas y problemáticas que se canalizan luego mediante la acción de cada organización, adoptándose decisiones autónomas, aunque recogen el punto de vista del conjunto. Desde esta perspectiva, la instancia deliberativa puede considerarse un "pequeño espacio público" (Habermas, 1992) privilegiado para identificar y debatir regularmente las necesidades más importantes para los habitantes (un tema prioritario en estos años es la demanda de acceso al gas natural para todas las empresas y habitantes del municipio).

Al haberse conformado un espacio de gobernanza con estas características se ve favorecida la rendición de cuentas y se mantiene claridad en las expectativas, confianza en las responsabilidades que se asignan a sus dirigentes y verificación sobre su cumplimiento. En las entrevistas realizadas se ha destacado que implícitamente se trata de practicar, proteger, y promover la naturaleza democrática de las organizaciones integrantes del grupo. Es natural entender que "la democracia va más allá del voto y brinda a los consejeros la oportunidad de participar en la reflexión y el cambio que requiere cada organización" (E1). Así, uno de los pilares de la gobernanza se afirma en un liderazgo estratégico que articula con éxito la dirección-propósito de cada organización y prepara y facilita la toma de decisiones para moverse en una dirección compartida.

En cuanto a la coordinación de las actividades de las empresas del grupo, cada una planifica en función de sus requerimientos productivos y gestiona "según el tipo de producción" (E.7),

“el nivel y complejidad de la estructura productiva y administrativa” (E.8) y “las exigencias del modelo societario” (E3). Sin embargo, la reunión semanal de los directivos de cada entidad permite construir decisiones consensuadas. El mecanismo de coordinación por un ajuste mutuo se establece a partir de las iniciativas negociadas con el gerente general del grupo. Su liderazgo ha ejercido un papel determinante en la fase inicial de consolidación del grupo y se debe destacar entre los factores endógenos que posibilitaron la sostenibilidad y el crecimiento, ayudando a conformar una organización receptiva al cambio.

### **c. Asegurar la autonomía del grupo**

El movimiento cooperativo, en particular en la Argentina, puede verse confrontado a una pérdida de autonomía ante la excesiva intervención del Estado y de los poderes públicos que desean promover o controlar estas organizaciones. En el caso GD, se debe destacar el carácter autónomo de las vinculaciones que se establecen con el gobierno local y el nacional. Esas relaciones se basan en la confianza que crea la actuación del GD ya que sus decisiones no están restringidas o condicionadas por la expectativa sobre los estímulos provenientes del sector público (subsidios o estímulos económicos específicos). Su autonomía del poder público y del poder político se expresan al subrayar que lo habitual en los vínculos radica en "no esperar ninguna ayuda particular del gobierno" (E8). Por ello, mientras que a nivel local en distintas coyunturas políticas surgieron relaciones colaborativas puntuales con el municipio, esos vínculos no se subordinan al apoyo que este le pueda brindar: "somos los que prestamos dinero al municipio"(E1), “en 2018 la cooperativa aportó al municipio, el 50% del costo de una obra de repavimentación llevada a cabo frente a las instalaciones de una fábrica (E2)” y “el proyecto del gas natural lo estamos considerando con el grupo” (E12). Asimismo, el gobierno nacional en distintas coyunturas recurrió a la acción del GD para pedir colaboración en la gestión de empresas con objetivos similares (textil, mutual) ubicadas fuera del territorio “en particular empresas recuperadas y cooperativas que se encontraban bastante desarticuladas y sin una gestión eficaz” (E10).

Para consolidar la autonomía, resultan factores clave la fuerte interdependencia y solidaridad entre las diferentes entidades del grupo, ya sea en el financiamiento de las inversiones de las cooperativas como en la valorización del trabajo individual y colectivo. La pertenencia al grupo fue considerada en varias entrevistas como un factor de equilibrio que se puede traducir en efectos positivos ante situaciones adversas. En épocas de recesión por ejemplo se ha podido asignar trabajadores a otras unidades productivas sin recurrir a despidos o suspensiones, mientras que en ocasión de haber alcanzado rendimientos excepcionales en lo

productivo se destinan excedentes para la inversión en otros emprendimientos menos favorecidos dentro del grupo

Hay una fuerte conciencia en todos, un problema en un sector se puede resolver [...] esto se aprecia aún en tiempos de crisis. Sabemos que las ganancias se reinvierten y se ocupa más gente que no dejan de ser familiares, conocidos, vecinos. En una empresa privada eso no pasa, las ganancias se recogen, se las invierte en otra actividad, salen del país [...] a nosotros nos interesa crecer (E3)

Finalmente, la autonomía del grupo tiene mucho que ver con un liderazgo fuerte. El papel del gerente general es central en el desarrollo de la iniciativa. Muy a menudo, la gente del pueblo refiere a él como “el dueño”. “Muchos se acercan de manera espontánea. Le piden trabajo para un hijo, o un sobrino, siempre reciben respuestas” (E4). Ese liderazgo, aunque proporciona herramientas que sirven como base para el desarrollo de la confianza y el compromiso mutuo, puede inculcar valores apropiados a toda la organización para reflejarse en su cultura organizacional, aunque también presenta límites en cuanto a la sucesión, el compromiso y la responsabilidad que pueden asumir en el futuro los integrantes del grupo.

#### **d. Una gestión de personas responsable y eficaz**

Con el propósito explícito de equilibrar las relaciones y los ingresos entre los diferentes actores de la empresa el GD trata de conciliar la protección y la responsabilidad personal. Nadie puede perder su trabajo por falta de trabajo, pero sí es necesario comprometerse:

Hay cosas que nos acercan a lo que sucede en cualquier empresa con respecto a las personas que no cumplen el objetivo, que no aprenden, o que no se adaptan al equipo y perjudican a sus compañeros [...] por este motivo se las desvincula, como sucede en cualquier empresa, creo que funciona de esta misma manera. Igualmente, damos muchas oportunidades, hablamos, volvemos a hablar [...] si hablamos tantas veces y no hay cambios se llega a una desvinculación. El reto es tratar generar fuentes de trabajo, pero también trabajar para preservarlas (E3).

En cuanto a la incorporación de personal, en cada organización se privilegian los criterios que combinan de manera equilibrada el origen local del trabajador, la competencia específica y la profesionalización. También se trata de alcanzar balances equitativos en el momento del ingreso, cuando se atiende a las necesidades de familias numerosas que desean incorporarse al

grupo. En todas las prácticas relacionadas con el empleo<sup>5</sup> la inclusión aparece como rasgo distintivo y orientador de las decisiones. Debido a que las prioridades giran en torno al trabajo se evitan las desvinculaciones laborales ante reducciones en la producción o en coyunturas adversas. Siempre se reasignan tareas y se plantean exigencias en cuanto a las responsabilidades propias de cada función. Se llega a la desvinculación en los casos del trabajador que no cumple, no aprende, o no se interesa y perjudica el desempeño grupal.

## **Conclusión**

A partir de la caracterización realizada sobre el GD resulta pertinente considerarlo como una empresa de territorio. Al respecto se debe resaltar que el emprendimiento territorial no se limita a un nivel de emprendimiento en el territorio sino más bien a un "concepto específico que designa la forma en que se construye la dinámica empresarial dentro y para un territorio" (Henrion, Brenet et Chabaud, 2019).

El análisis precedente permite destacar el aporte del GD al desarrollo de un territorio y su interés por resolver la heterogeneidad y desigualdad de la localidad en términos económicos y sociales (empleo, diversificación productiva, migración, provisión de servicios básicos, protección social, etc.). Al adoptar una estrategia que toma en cuenta la dimensión local en su conjunto, se revierte la lógica convencional de silos, que tiende a concebir el territorio como mercado, espacio de producción, o mera reserva de recursos humanos. El interés y las realizaciones de sus organizaciones han dinamizado una localidad mediante el (re) lanzamiento del sector cooperativo histórico a partir de opciones estructuradas que ofrecen una respuesta eficaz a las necesidades del territorio.

Los resultados y el tipo de organizaciones involucradas conforman un marco favorable para la participación y el desarrollo endógeno al vincular el ámbito geográfico, el económico y el social. Una trama animada por la proximidad organizacional y la aspiración de valorizar las instituciones y personas que contribuyen al desarrollo a partir de un conjunto de actividades generadoras de empleo.

Como vector privilegiado de crecimiento local, factor de arraigo para la población joven, generador de valor e impulsor de actividades complementarias, el GD consolida progresivamente su desarrollo y pone de relieve una cultura que involucra a quienes se

---

<sup>5</sup> Existen vinculaciones con las escuelas y los centros de formación de la localidad para que los estudiantes realicen pasantías de aprendizaje, en las áreas de producción de las cooperativas.

implican en sus proyectos. Al motivar y comprometer a distintos actores locales en una perspectiva de cooperación y participación se generan respuestas pertinentes que pueden configurar en el territorio un campo de innovación promisorio en el futuro.



## Bibliografía

- Amendola M. Gaffard J-L. (1988). *The innovative choice*. Basil Blackwell, Oxford and New York, 1988.
- Barthélémy A., Keller S., Slitine R., (2017). *L'Économie qu'on aime ! Relocalisations, création d'emplois, croissance : de nouvelles solutions face à la crise*, Paris, Rue de l'Échiquier.
- Defourny J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale, *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLIII, 3, p. 9- 23.
- Eynaud P., Carvalho de França Filho G. (2019). *Solidarité et organisation: penser une autre gestion*. Toulouse, France: ERES
- Dong J., March J. and Workiewicz M. (2017). On organizing: an interview with James G. March *Journal of Organization Design* (2017) 6:14
- Drimer Alicia K.; Drimer B. (2017). *Las Cooperativas. Fundamentos, historia, doctrina*. Buenos Aires Ediciones Intercoop.
- Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness'. *American Journal of Sociology*. Vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), pp. 481-510
- Habermas J. (1992) "L'espace public", 30 ans après, *Quaderni*, No. 18, pp. 161-191.
- Henrion C., Brenet P, Chabaud D. (2019). Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura. In Bonneveux E, Lebègue T., Hulin A., Gavaille F. GRH, RSE, et emplois :vers de nouvelles approches inclusives, Vuibert/AGRH, pp.173-196,
- Heras-Saizarbitoria I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5): 645-665.
- Hillier J., Moulaert F., Nussbaumer J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. | Lavoisier | *Géographie Économie Société* 2004/2 - Vol. 6
- Hirczak M.; Maisonnasse J.; Richez-Battesti N.; Boissin O. (2019). Coopératives et territoires: entre ancrage et découplage. Problématique et cadre théorique. 7ème rencontre du GESS - L'ESS comme source d'inspiration, Dec 2019, Valence, France.
- Laville J.-L. (2012). La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques. *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur (Méthodes & Recherches), p. 3- 13.
- Klein, J. (2014). "Innovation sociale et développement territorial" in: Juan-Luis Klein éd., *L'innovation sociale*. Toulouse, France: ERES.

- Pecqueur B., Zimmerman J-B. (Dir.). (2004). *Économie de proximités*, Paris, Hermès Sciences Publications ; Lavoisier.
- Phillips W., Lee H., Ghobadian A., O'Regan N., James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management* 2015, Vol. 40(3) 428–461
- Repetto N. (1944). *Lecciones sobre cooperación*. Buenos Aires, Editorial FACC.
- Rijpens, J. (2014). Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interactions. The case of WISEs, University of Liege, Liege.
- Torre A., Rallet A., Lung Y., Pecqueur B., Lecoq B., Colletis G., Bellet M. (1992). Études Empiriques : Et pourtant ça marche ! (quelques réflexions sur l'analyse du concept de proximité). *Revue d'économie industrielle*, vol. 61, 3e trimestre 1992. pp. 111-128.
- Vuotto, M. (2014). Le rôle des coopératives à la lumière de l'expérience argentine. *RECMA*, 334(4), 58-68.

## Referencias de las entrevistas

Función de los entrevistados en el GD	Año de ingreso al GD
E1. Gerente y miembro fundador	1982
E.2 Responsable de gestión	2003
E.3 Responsable de recursos humanos	2006
E.4 Responsable gestión comercio exterior	2012
E. 5 Responsable de comercio exterior	2014
E.6 Delegado gremial del sindicato plástico	2000
E.7 Responsable de fábrica dulce de leche	2018
E.8 Responsable de producción CA	1998
E.9 Presidente CT	2009
E.10 Supervisora Cooperativa de trabajo	2009
E.11 Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad Cosmopolita H.	1983
E.12 Miembro del Consejo de Administración de la Sociedad Cosmopolita	1983
E.13 Intendente del municipio	