

El desarrollo de competencias en cooperativas de trabajo. ¿Cómo influye la organización del trabajo en sus procesos de aprendizaje?

Juan Gabriel Vélez¹

Resumen

Este artículo explora la relación entre la organización del trabajo en cooperativas de trabajo y el desarrollo de competencias tecnológicas. Nuestro objetivo es analizar cómo los procesos de aprendizaje, innovación y organización del trabajo influyen en el desarrollo de competencias. Adoptaremos un enfoque micro para analizar la organización del trabajo en una cooperativa de trabajo cordobesa, basándonos en el marco conceptual desarrollado por Erbes et al. (2014). Desde una perspectiva teórica que integra la economía evolucionista, el institucionalismo y la economía social y solidaria, este estudio se inserta en el debate sobre la sostenibilidad de las cooperativas de trabajo (Coraggio, 2008; Gaiger, 2008). Nos proponemos analizar cómo las particularidades de este modelo organizativo influyen en los procesos de creación, difusión y aplicación del conocimiento, y en el desarrollo de competencias tecnológicas y la innovación en las cooperativas. La estrategia metodológica utilizada es el estudio de caso.

Palabras clave: cooperativas de trabajo, innovación, organización del proceso de trabajo

Skill development in worker cooperatives: how does the organization of work influence their learning processes?

This article explores the relationship between the organization of work in worker cooperatives and the development of technological competencies. Our objective is to analyze how learning processes, innovation, and work organization influence the development of competencies. Adopting a micro-level approach, we will analyze the organization of work in a cooperative in Córdoba, based on the conceptual framework developed by Erbes et al. (2014). Using a case study methodology, we will investigate how the specific characteristics of

Fecha de recepción 24/07/2024 – Fecha de aprobación 30/08/2024

¹ Lic. en Economía, Instituto de Economía y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba. Becario de doctorado Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)

E-mail: juangavelez@unc.edu.ar

this organizational model influence the processes of knowledge creation, diffusion, and application, as well as the development of technological competencies and innovation in cooperatives.

Keywords: worker cooperatives, innovation, work process organization.

Introducción

La discusión sobre la sostenibilidad de las cooperativas es un tema recurrente en la literatura de la Economía Social y Solidaria (ESS). Sus raíces se remontan a las clásicas controversias entre autores como Marx, Luxemburg, Proudhon y Bernstein, quienes debatían sobre la viabilidad y conveniencia de fomentar las cooperativas como parte de proyectos más amplios de transformación social, como el socialismo.

Si bien este debate ha nacido en un contexto histórico y geográfico diferente, un conjunto de autores latinoamericanos ha logrado establecer las coordenadas de esta discusión en el marco de la actualidad de países latinoamericanos. Nos referimos a autores como Singer, Gaiger, Coraggio, Vázquez, entre otros. En línea con sus aportes, nuestra intención es enriquecer el análisis a partir de considerar una perspectiva evolucionista.

La formación de competencias, ya sea en empresas o en cooperativas, es central para lograr sostenibilidad de estas organizaciones en el marco de la configuración institucional vigente. De esta manera, nuestro análisis toma como punto de partida el referente teórico de la economía evolucionista e institucionalista.

No obstante, este enfoque, anclado en la lógica de la empresa capitalista, presenta limitaciones al ser aplicado al campo de la ESS latinoamericana. Por consiguiente, se requiere una adaptación o resignificación de sus conceptos para dar cuenta de las particularidades de este sector. En esta tarea, nos basamos en aportes tanto de la ESS como de la sociología económica y del trabajo.

A través de un estudio de caso, este artículo explora los procesos de aprendizaje e innovación que ocurren en las cooperativas de trabajo y su relación con el desarrollo de competencias. Se presenta el estudio de caso de la cooperativa de comunicación digital 'La Tinta', de la ciudad de Córdoba, como ejemplo de estas dinámicas. Este estudio forma parte de una investigación enmarcada en una tesis doctoral que busca comprender en profundidad los procesos internos de varias cooperativas de trabajo de la ciudad.

El artículo se organiza en cuatro secciones. La primera presenta un recorrido teórico sobre la organización del trabajo y la sostenibilidad en cooperativas. La segunda describe la metodología y el estudio de caso de la cooperativa 'La Tinta'. La tercera sección profundiza en el análisis de los

procesos de innovación y trabajo en esta cooperativa, y la cuarta sección presenta las conclusiones y las implicaciones de los hallazgos para futuras investigaciones.

I. Referencias teóricas

Como se mencionó anteriormente, nuestro marco teórico combina elementos del evolucionismo y del institucionalismo, complementándolos con aportes de la Economía Social y Solidaria (ESS) y la sociología económica. El evolucionismo, con sus diversas corrientes (neoschumpeteriana, de la innovación, etc.), resulta útil para analizar la dinámica de las empresas, incluyendo aquellas de la ESS, dentro de sistemas de innovación más amplios.

Los aportes de Nelson y Winter, pioneros en elaborar una teoría evolucionista de la economía, recuperan elementos sobre innovación y cambio tecnológico de la obra de Schumpeter, así como conceptos que, sin saberlo, remiten a los desarrollos de Thorstein Veblen sobre hábitos, rutinas e instituciones (Hodgson, 2007).

Seguimos a Hodgson (2007) en lo que se refiere a la forma de comprender el institucionalismo, reservando esta denominación para la corriente de pensamiento en economía que tiene como bases teóricas la obra de Veblen, Commons, Mitchell y Ayres. Al seguir esta tradición, los institucionalistas contemporáneos consideran que las instituciones son reglas de comportamiento socialmente aceptadas y, al mismo tiempo, hábitos de pensamiento compartidos. No se trata de meras prohibiciones sobre lo que los individuos pueden o no hacer, sino que, de forma activa, inciden en las definiciones de sus necesidades y preferencias. Hodgson sostiene que las instituciones tienen una propiedad denominada “causalidad descendente reconstitutiva” (Hodgson, 2003, p.172, 2007, p. 39).

Las empresas pueden ser consideradas como instituciones (Hodgson, 2011) capaces de estabilizar las conductas y los patrones de comportamiento de sus integrantes. Se trata de hábitos a nivel individual de la empresa que se relacionan íntimamente con la noción de rutinas, sustentadas en procesos cognitivos de comprensión, configuración y aprendizaje organizacional.

Emparentado con el institucionalismo, el evolucionismo aplica un modelo análogo al de la biología evolucionista, donde los agentes interactúan con el ambiente institucional —a través de diferentes mecanismos— en su búsqueda por adaptarse de la mejor manera posible para sobrevivir. Es una concepción holista que concibe este proceso de mutua influencia y transformación de agentes y ambientes como co-evolutivo. Las empresas desarrollan rutinas (cumpliendo el rol de los genes en la biología evolucionista) que funcionan como heurísticas para la resolución de problemas. Son esquemas que guían los patrones de respuesta de una firma

en la relación que mantiene con el ambiente (Nelson & Winter, 1982). Las rutinas son específicas de cada organización, ya que emergen a partir de la relación entre ‘estrategia’, ‘estructura’ y ‘competencias centrales’ (Nelson, 2020).

El ambiente o configuración institucional, específicamente a través de la institución del mercado, es quien decide entre rutinas exitosas y no exitosas. Los criterios bajo los cuales opera esta selección son *ex post* y no están asociados a ideas de eficiencia ni de progreso social (Morero, 2010). Se trata de instituciones, construcciones sociales, resultado de las acciones pasadas de los agentes. Cuando una rutina es seleccionada como exitosa, tiende a replicarse por la estructura económica —los procesos de imitación (Nelson & Winter, 1982)— mientras que las otras desaparecen.

En el caso en que las nuevas rutinas representen una ruptura con las anteriores —un quiebre de rutinas— pueden entenderse como un proceso de innovación. Este proceso contempla los esfuerzos que se destinan al aprendizaje, a la obtención y la creación de conocimientos, lo que le permite lograr nuevas rutinas que se correspondan de mejor manera con la estrategia planteada. De esto se desprende toda una serie de conceptos que forman parte del complejo proceso que implica la innovación.

En primer lugar, el tratamiento que estas teorías le dan al conocimiento. No se trata de un sinónimo de información, sino que incluye un conjunto de categorías cognitivas, códigos de interpretación de la información y habilidades tácitas y heurísticas para la resolución de problemas y búsquedas (López, 1996). El conocimiento contiene un componente tácito que hace que sea difícil o imposible de articular y codificar (Cowan et al., 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995).

La tecnología es una combinación de conocimiento tácito y codificado que posee también una parte material; por ello, persisten en ella las dificultades asociadas a su transferencia. El correcto funcionamiento de una tecnología aplicada a otro contexto distinto al que fue concebida requiere de traducción y adaptación (Bell & Pavitt, 1995), y, aun así, no existen garantías de obtener los mismos resultados que fueron logrados en su contexto original.

En segundo lugar, están los procesos de aprendizaje para la adquisición o creación de conocimiento. El aprendizaje tiene una naturaleza social, está enraizado (*embedded*), es interactivo y está fuertemente ligado a configuraciones institucionales y culturales (Lundvall, 2010).

En tercer lugar, el proceso de innovación está relacionado con la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990) que tenga la firma para aprovechar el conocimiento abstracto que tiene a su alcance. En este caso, se requiere de la habilidad para articular el conocimiento genérico que se

tiene al alcance con los propios saberes, para que de ello resulte un conocimiento específico e incorporado en procesos productivos y organizativos (rutinas).

La innovación es un proceso social y de múltiples interacciones que no se concibe en términos lineales. Una innovación en una empresa es el resultado de acciones deliberadas para desarrollar rutinas exitosas (siempre a posteriori), en una relación de co-evolución con el ambiente o configuración institucional en el que se desenvuelve. Para poder llevar adelante procesos de innovación, una empresa tiene que formar "competencias tecnológicas," concepto que permite resumir la discusión anterior.

Las competencias o capacidades refieren a habilidades organizacionales y a los recursos, internos y externos, clave para combinar el conocimiento acumulado internamente con aquel que se logra adquirir desde el exterior (Barletta et al., 2014). Esto solo es posible mediante esfuerzos explícitos, con la explotación de vínculos formales e informales con otras organizaciones. La literatura sobre capacidades tecnológicas distingue entre aquellas que son básicas o rutinarias, requeridas para las operaciones elementales de la empresa, y las propiamente llamadas capacidades tecnológicas innovadoras (Dutrénit, 2007; Dutrénit et al., 2020). Estas últimas se subclasifican en básicas, intermedias y avanzadas, y son las requeridas por la empresa para la generación y administración del cambio tecnológico. En el esquema descrito, el desarrollo de las competencias tecnológicas de la firma es necesario para dominar las técnicas de producción, lo que solo luego permitirá generar grados crecientes de competencias o capacidades innovativas.

Diversos autores (Bell & Pavitt, 1995; Dutrénit, 2007; Lall, 1992) han sintetizado las principales funciones específicas que deben llevarse a cabo en la empresa, que pueden ser analizadas por separado de acuerdo con el nivel acumulado de competencias tecnológicas. Por un lado, están las funciones técnicas principales (inversión y producción); por otro, las funciones de apoyo que involucran factores institucionales y organizativos (el desarrollo de vinculaciones y la producción de bienes de capital).

Como hemos señalado, en los procesos de innovación hay aspectos de la creación y acumulación de conocimiento que ocurren tanto dentro como fuera de la firma. Internamente, hay procesos de adquisición que comienzan por el individuo, teniendo en cuenta las capacitaciones, la I+D y los aprendizajes propios de la práctica. A nivel externo, las fuentes de conocimiento provienen de alianzas estratégicas, licencias y patentes, clientes y proveedores, vinculaciones con el sistema científico y universitario,

el análisis técnico de la competencia, asesorías de expertos y consultoras, entre otras.

Para comprender el desarrollo de competencias tecnológicas, es necesario asimilar estos dos niveles (interno y externo) a la firma. El segundo nivel pone el foco en acciones deliberadas que tiendan a crear, mantener y explotar vinculaciones provechosas entre la firma y otros actores. Las competencias para desarrollar vínculos (*linkage capabilities*) o las capacidades de red (*networking capabilities*) son conceptos útiles para entender la estrategia asumida por una empresa para tener acceso a recursos externos tales como información, conocimiento, tecnologías y habilidades.

Para finalizar este recorrido en torno al desarrollo de competencias tecnológicas y los procesos de innovación, cabe destacar otra dimensión del ámbito interno de la firma. Los procesos de aprendizaje y la expansión de la espiral de conocimiento organizacional tienen una estrecha relación con el modo en que se organiza el proceso de trabajo. Este puede o no facilitar los procesos de circulación del conocimiento (Motta & Morero, 2020). A continuación, trataremos la literatura sobre los procesos de organización del trabajo, haciendo énfasis en el evolucionismo.

Procesos de organización del trabajo

El trabajo, como un proceso social y colectivo en el marco de un sistema económico, ha sido objeto de discusiones tanto en el ámbito de la sociología como en distintas corrientes heterodoxas de la economía. Una referencia ineludible es Marx, quien dedica en *El Capital* varios capítulos a analizar la evolución del proceso de trabajo en el marco del desarrollo capitalista. En el capítulo XI del primer tomo de la obra, establece la naturaleza cooperativa del proceso de trabajo en el capitalismo. La masividad que se generó en las fábricas, en tanto la cooperación entre una gran cantidad de trabajadores, lleva a la necesidad del capitalista de ejercer control sobre este proceso. “Esta función directiva, vigilante y mediadora se convierte en función del capital no bien el trabajo que le está sometido se vuelve cooperativo” (Marx, 2009, p. 402).

Por su parte, Marta Novick (2000) define como organización del trabajo: el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de un determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se

ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva, es una construcción social, histórica, modificable y cambiante (p. 126).

Uno de los tópicos clave en la literatura sobre organización del trabajo ha sido la caracterización del taylorismo (también llamado fordismo, o bien taylorismo-fordismo). Hay consenso en que se trata de un sistema cuyas bases descansan en la aplicación de la administración científica, la descomposición del trabajo complejo en tareas simples, la separación del trabajo en cuanto a su concepción y su realización, la rutinización de las actividades, y el control y la vigilancia sobre las mismas (Novick, 2000). Para que este sistema funcione, es preciso desarrollar un aparato de supervisión jerárquico.

Autores como Harry Braverman, referente de la tradición marxista en la sociología del trabajo, entienden el taylorismo como parte de la continua decadencia de las condiciones laborales en el capitalismo, donde opera la descalificación y degradación del trabajo, ya que de este modo el capitalista apropia saberes obreros, que quedan en manos de técnicos y gerentes, y, de este modo, obtiene una cada vez mayor tasa de ganancia (Carrillo & Iranzo, 2000). Para esta tradición, la noción de innovación tecnológica quedará ligada a una continua expropiación del saber obrero, al reemplazo de la mano de obra por una mayor automatización y al disciplinamiento de los trabajadores. Marglin (1974, citado en Carrillo & Iranzo, 2000) afirma que el cambio tecnológico viene determinado por el interés de los patrones en ejercer un férreo control social sobre sus trabajadores.

La discusión entre distintos enfoques sobre el proceso de trabajo tuvo acusaciones cruzadas de determinismo. Por una parte, las concepciones iniciales fueron acusadas de determinismo tecnológico, ya que se mantenía plena confianza en que el progreso de la ciencia y la técnica en la industria llevaría a una mejora progresiva en las condiciones de vida de la población. A través del aumento de la productividad, las negociaciones salariales colectivas permitían elevar el salario y mejorar, con ello, a la sociedad en general (da Silva y Leite, 2000).

De la misma forma, estudios más críticos, tampoco estuvieron a salvo de objeciones. Las tesis que mayor fuerza adquirieron en los setenta fueron la de que la técnica ha sido concebida como instrumento de control social y la de la polarización de las calificaciones. Sus exponentes pueden ser catalogados como deterministas con respecto al contexto social, pues para ellos la tecnología responde a los requerimientos de la sociedad y en esa medida resume los cánones bajo los cuales ha sido creada: las necesidades del capital, el control de la fuerza de trabajo y la reducción de los requerimientos de calificación obrera. (Carrillo e Iranzo, 2000, p. 183).

Diversos factores han sido utilizados para explicar el cambio en los países centrales del modo dominante de organización del proceso de trabajo: los métodos de resistencia obrera, el cambio de paradigma tecnoeconómico, cambios culturales y problemas de índole técnica en la producción en grandes líneas de montaje.

Con la crisis del taylorismo, tuvieron lugar oleadas de nuevos estudios de diversa índole. Estos dan cuenta de la potencialidad de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para permitir procesos de fragmentación de la producción. Este descentramiento productivo fue central en las nuevas formas de organización del trabajo, donde aparecen innovaciones de tipo organizacional, en especial la organización de equipos o grupos de trabajo. El resultado son las pequeñas unidades de producción, autónomas pero coordinadas gracias a las nuevas TIC (Capecchi, 1983, p. 51, citado en Carrillo e Izarango, 2000).

En el campo de la administración, las escuelas tradicionales, herederas del pensamiento de Fayol, Taylor o Weber, recibieron críticas por no conceder importancia a la estructura informal de las organizaciones y a los mecanismos de coordinación por fuera de la estandarización y las jerarquías formales (Mintzberg, 1979). Nuevos estudios en este campo fueron orientándose a dar cuenta de las ventajas que tenían diferentes tipos organizacionales que otorgan a los trabajadores mayor protagonismo en la toma de decisiones (Estragó, 2023b).

A su vez, durante las décadas de 1970 y 1980, comenzaron a implementarse nuevas modalidades de organización del trabajo, inspiradas en gran parte en el “modelo japonés”, toyotismo u ohnismo (Coriat, 1993). En las grandes empresas de países centrales, aquellas con mayor inserción a nivel internacional, comenzaron a aplicarse técnicas como los círculos de calidad, los sistemas just in time y kanban, el trabajo en grupos y la polivalencia (Novick, 2000). Con ello, se producen achatamientos de las pirámides y niveles de mando, y las figuras jerárquicas pasan a tener un carácter más bien técnico y administrativo, relegando las figuras de control y disciplina. La aplicación del llamado modelo japonés, no obstante, tuvo enormes diferencias y efectos en cada lugar.

De esta manera, ciertos rasgos del proceso de trabajo comenzaron a ser valorados como fuentes de productividad e innovación: la autonomía de los trabajadores y su despliegue creativo; la conformación de equipos de trabajo dotados de flexibilidad; la polivalencia de los trabajadores; la eliminación de jerarquías y burocracias innecesarias en las empresas; y el compromiso, el involucramiento y la identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

En la literatura del evolucionismo, como ya hemos visto, la organización del trabajo tiene una íntima relación con el desempeño innovador en las firmas. De este modo, Erbes, Kababe y Roitter (2014) conceptualizan en esta línea la organización o arquitectura del proceso de trabajo, considerando seis aspectos clave: a) la autonomía; b) los equipos de trabajo; c) la adquisición de competencias; d) la participación y el involucramiento; e) la flexibilidad; f) el control. A nivel de tipos ideales, Erbes et al. proponen dos tipos de organización. La primera es de tipo taylorista, con un esquema de trabajo rígido, jerárquico y con poca o nula autonomía de los trabajadores. La segunda tiende a dotar de autonomía a los trabajadores e involucrarlos en el diseño del proceso de trabajo; por ello, es dominada por una organización de tipo “formativa”.

La Economía Social y Solidaria

Un amplio conjunto de autores ha discutido el problema de la sostenibilidad de los emprendimientos de la Economía Social y Solidaria (ESS) en clave latinoamericana (Coraggio, 2008; Hopp, 2018). Gonzalo Vázquez, en su tesis de maestría (Vázquez, 2010b), así como en diversos trabajos (Vázquez, 2010a, 2016), se ocupa de discutir la conceptualización en torno a la sostenibilidad o viabilidad en la ESS, particularmente en las organizaciones que el autor denomina emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados (EATA). Vázquez retoma el pensamiento de Coraggio en torno a la sostenibilidad en el marco de la ESS, es decir, a la capacidad de las actividades, procesos o instituciones de perdurar a lo largo del tiempo.

En este sentido, los aportes de la economía evolucionista e institucionalista pueden ser de utilidad para tratar este problema, específicamente para pensar en el caso de las cooperativas de trabajo con inserción en los mercados. La posibilidad de que una determinada cooperativa de trabajo nazca y se desarrolle lo suficiente para poder generar una estructura que le permita organizar el trabajo en función de sus propios acuerdos internos, de manera tal que sus actividades resulten sostenibles en el tiempo, va a depender en gran medida de generar adecuados procesos de aprendizaje que le permitan formar sus competencias tecnológicas. Sin desconocer el peso de una serie de factores clave en la dinámica económica del mercado (financiamiento productivo, acceso al crédito, canales de venta, entre otros), decimos que hay un común denominador en las diferentes problemáticas: se trata de la gestión del conocimiento necesario para la búsqueda y generación de soluciones que permitan la sostenibilidad.

Los emprendimientos de trabajadores autogestionados deben lidiar con distintas dificultades que incluyen el plano interno, aspecto que puede ser obviado en una lectura superficial o esencialista de las cooperativas. La forma

de trabajo cooperativa y la autogestión no eliminan la existencia de problemas asociados al proceso de trabajo y al proceso productivo, tales como el ausentismo, la falta de compromiso y participación de los trabajadores, y la calidad de los productos o servicios ofrecidos. A pesar de que la noción de control en el proceso de trabajo puede estar fuertemente asociada al disciplinamiento ejercido por cuadros gerenciales o empresarios sobre los trabajadores, la naturaleza del trabajo colectivo demanda articulación y supervisión sobre distintas tareas y actividades para garantizar, en última instancia, el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Tal aspecto ha sido cuidadosamente analizado por Marx en *El Capital*.

Algunos autores dentro del campo de la ESS cuestionan una supuesta equivalencia entre la estructura democrática de la propiedad de las cooperativas y la existencia de prácticas de gestión horizontales. La “gestión democrática” (Estragó, 2023a, 2023b) no es el resultado espontáneo de la estructura de propiedad democrática en una cooperativa; incluso, no siempre este atributo es el más importante para explicar el comportamiento organizacional. Al respecto desde la óptica de un autor clásico del management se plantea a las cooperativas desde el punto de vista de las configuraciones organizacionales de Mintzberg (Malo, 2004; Mintzberg, 1981). Desde esta óptica, organizaciones “misionarias” o “cuasi-misionarias” (Estragó, 2023b) podrían ser modelos de referencia para pensar en las cooperativas, debido al modo en que los trabajadores se identifican con los objetivos organizacionales y se fomenta la participación y autonomía.

En Cortiñas et al. (2017) —de un modo similar a los mecanismos de coordinación explicados por Mintzberg (1979)— se establecen cinco ejes principales: productividad, asistencia, compromiso, cohesión y toma de decisiones democráticas². A partir de estos ejes, se conceptualizan cinco formas de autorregulación³:

1. Autodisciplina individual: Cada trabajador se autoevalúa y ajusta su comportamiento según los valores de la cooperativa.
2. Regulación entre pares: Se promueve la colaboración, el aprendizaje mutuo y la resolución de conflictos a través de mecanismos como tutorías y reuniones.

2 Cabe señalar que en Mintzberg se identifican como mecanismos de coordinación el ajuste mutuo, la supervisión directa y tres formas de estandarización (de procesos de trabajo, de resultados y de habilidades de los trabajadores).

3 El trabajo de Cortiñas et al.(2017) es una profundización de los aportes de Cecilia Calloway (2016) con respecto a la autorregulación. Esta autora ha propuesto este concepto en base a la búsqueda de nuevos dispositivos para la conformación de otras subjetividades obreras en procesos de recuperación de fábricas y empresas por parte de sus trabajadores.

3. Supervisión directa: Se establecen estructuras jerárquicas rotativas para coordinar tareas y evaluar el desempeño, complementadas con sistemas de registro y evaluación.
4. Incentivos monetarios: Se utilizan recompensas y sanciones económicas para motivar comportamientos deseables y desalentar los indeseables.
5. Participación democrática: Se fomentan espacios de discusión y toma de decisiones colectivas para generar consensos y legitimidad.

2. Metodología

Esta investigación se llevó a cabo desde un abordaje de tipo cualitativo que se propuso comprender en profundidad el fenómeno del desarrollo de las competencias tecnológicas en las cooperativas de trabajo. La estrategia metodológica es el estudio de caso (Yin, 1994), que permite abordar fenómenos en toda su complejidad y facetas, sin dejar de mantener una preocupación por fenómenos de mayor envergadura (Schwandt & Gates, 2017).

El estudio de caso fue realizado teniendo como unidad de análisis a la cooperativa de trabajo⁴. Debido a discusiones que exceden el aspecto meramente formal o legal de este tipo de organizaciones, hemos considerado pertinente recuperar los aportes de Vázquez (2010b) sobre trabajo asociado y autogestionado. Podemos considerar a las cooperativas de trabajo dentro de la noción de Emprendimientos Asociativos de Trabajadores Autogestionados (EATA) que propone este autor.

De este modo, una cooperativa de trabajo tiende a poseer ciertos atributos (con mayor o menor intensidad en cada uno de ellos) tales como: i) ser una unión voluntaria de trabajadores asociados con un objetivo colectivo que incluya la reproducción de las condiciones materiales de sus miembros (reproducción ampliada de la vida); ii) medios de producción que son colectivamente poseídos; iii) existencia de instancias participativas para la toma de decisiones en relación con la organización y la producción (autogestión); iv) realización de actividades económicas para la producción y venta, al menos en parte, para la obtención de ingresos monetarios; v) la presencia de valores o principios ligados a la confianza, la solidaridad, la cooperación y la democracia.

4 Este artículo se inscribe en el marco del proyecto de tesis “Aprendizaje e innovación en cooperativas: los procesos de formación de competencias tecnológicas en cooperativas de trabajo de la ciudad de Córdoba” donde se considera el universo de cooperativas de trabajo de Córdoba y se propone una clasificación provisoria para dar cuenta de la heterogeneidad existente.

Tabla I – Dimensiones del proceso de trabajo para cooperativas

Dimensiones /aspectos	Preguntas orientadoras
<i>Autonomía</i>	¿Cuál es el grado de autonomía a nivel individual y grupal para desempeñarse en el proceso productivo? ¿Cómo está diseñada la organización del trabajo? ¿Quiénes intervienen en ello?
<i>Equipos de trabajo</i>	¿El trabajo tiene carácter individual o colectivo? ¿Se conforman diferentes unidades de trabajo? ¿Cuál es el grado de interconexión entre las tareas llevadas a cabo por diferentes integrantes?
<i>Adquisición/ desarrollo de competencia</i>	¿Hay instancias de formación y espacios de aprendizaje? ¿Cuáles son los contenidos que se tratan? ¿Se busca reforzar o perfeccionar competencias, o bien se intenta formar nuevas competencias? ¿Se relevan competencias actuales y necesidades futuras para el diseño de planes de formación? ¿Se rotan tareas y roles para fomentar la adquisición de nuevas competencias?
<i>Involucr. y participación</i>	¿Existen instancias asamblearias o espacios de reuniones? ¿Qué características tienen? ¿Cuál es el grado de participación de los miembros en ellos? ¿Hay compromiso para asumir tareas y funciones dentro de la organización? ¿Funciona de igual modo la participación en el proceso de trabajo que en las instancias de gobierno de la cooperativa?
<i>Flexibilidad</i>	¿Son flexibles las condiciones de trabajo, horarios y tareas? ¿Se trata de flexibilidad activa o pasiva? ¿Responde esta flexibilidad a necesidades organizativas o a cambios en el mercado/ambiente?
<i>Autorregulac.</i>	¿Los acuerdos o criterios que hallamos tienden a inducir conductas deseables o restringir comportamientos problemáticos? ¿Qué tipo de mecanismo de autorregulación se utiliza? ¿En qué instancias se definen?

Fuente: elaboración propia en base a Erbes, Roitter y Kababe (2013)

En lo que se refiere al análisis del proceso de trabajo, empleamos en la Tabl I las dimensiones propuestas por Erbes et al. (2014), redefinidas para pensar en las particularidades de las cooperativas de trabajo.

El instrumento o técnica principal utilizada para llevar adelante los estudios de caso ha sido la entrevista semiestructurada. Debido a la posibilidad de realizar varias entrevistas con diferentes integrantes de las cooperativas, la entrevista resulta un instrumento eficaz y flexible para conocer la realidad de las organizaciones a partir de la voz de sus miembros. Se realizaron cinco entrevistas con tres integrantes de la cooperativa de

manera virtual en el período comprendido entre octubre de 2020 y abril de 2023.

A su vez, se utilizaron otras fuentes de información provenientes del sitio web y de las redes sociales de La Tinta, las producciones audiovisuales, notas periodísticas y publicaciones en formato de libro

De tal manera, hemos establecido dos agrupamientos de cooperativas de trabajo: las Tipo I y las Tipo II. Por un lado, están las cooperativas Tipo I, donde la mayor parte de sus integrantes cuentan con formación universitaria (completa o incompleta), desarrollan actividades para las que cuentan con la formación idónea y poseen competencias derivadas, ya sea de la educación formal o de la experiencia laboral previa de sus integrantes. Por otra parte, en las Tipo II tenemos las cooperativas que se asocian más a la noción de Economía Popular, donde la mayor parte de sus miembros son personas con poco nivel de estudios y cuentan con menores competencias previas en lo referido a la actividad laboral. En términos de esta clasificación, La Tinta es considerada una cooperativa de trabajo de Tipo I. Los aprendizajes que pueden derivarse de este caso no deben ser extrapolados al conjunto de cooperativas de trabajo, sino que deben limitarse al subgrupo que hemos denominado Tipo I.

3. Presentación del caso: cooperativa de trabajo La Tinta

La Tinta es una cooperativa de trabajo surgida en 2016 a partir del encuentro de un grupo de jóvenes que crearon un nuevo medio de comunicación digital en la ciudad de Córdoba. Este grupo tiene como antecedente a un colectivo de comunicación llamado Comunicación Rebelde, perteneciente al movimiento social y político Encuentro de Organizaciones (EO). A partir de esta y otras experiencias similares, se dieron una estrategia para trascender espacios específicos de militancia y proponer una manera de hacer periodismo alternativo desde una perspectiva contrahegemónica. Así, nació La Tinta, cuyo slogan o leitmotiv es “periodismo hasta mancharse”.

En el plano local, existen grandes medios de comunicación con presencia en Córdoba, los cuales están ligados a grupos multimedios. La Tinta se ubica específicamente en el rubro de la comunicación digital, donde predominan grandes multimedios locales (como La Voz del Interior o Cadena 3). A ello se suma la posibilidad que tienen lectores o usuarios de acceder a medios digitales de carácter nacional, como pueden ser Clarín, La Nación, Página/12, Infobae y otros (Boczkowski y Mitchelstein, 2022).

Dentro de los medios de comunicación digital, también podemos considerar aquellos más cercanos a La Tinta, tanto en su envergadura y perspectiva contrahegemónica, como en un amplio espectro de posicionamiento político-ideológico. Así tenemos un amplio conjunto de

pequeños medios de comunicación digital que van desde espacios comunitarios, movimientos sociales y partidos políticos de izquierda, entre otros. En los últimos años, se conformaron dos medios digitales en formato de cooperativa de trabajo –siguiendo el modelo de La Tinta– llamados *Enfant Terrible* y *El Resaltador*.

Los integrantes de La Tinta compartieron el interés en querer trascender las propuestas vigentes de comunicación alternativa, llevadas a cabo por medios comunitarios, populares o partidarios, que no contaban con una buena llegada al público general. Ello era atribuido a ciertas debilidades en la forma de comunicar. La aparición de La Tinta en 2016 fue una apuesta que tuvo en cuenta tal preocupación, buscando generar una nueva estética, “generar otra potencia desde los medios alternativos” que permitiera trascender a un público reducido. Se buscó interpelar a un público más amplio, aquel que tiene cierta resistencia a interesarse por lo político, a través de un producto que tuviera detrás un trabajo de calidad:

Lo que sucede es que en ese momento en Córdoba no había medios alternativos que disputaran lo que vino a disputar La Tinta. Porque La Tinta no vino a disputar solo contenido, sino que vino a disputar imágenes, estética y un montón de cosas que rompían muchísimo con lo que había tradicionalmente en los medios. (Entrevista con el autor, 16 de octubre de 2020).

La propuesta y apuesta de La Tinta intentó “dar un salto en la llegada que los medios alternativos tienen en un público más amplio que, en general, no consumía ese tipo de medios”. También los entrevistados vinculan la buena recepción de La Tinta, que logró alcance nacional, al contexto económico y político de su surgimiento, marcado por el macrismo: “la resistencia popular necesitaba un medio que la acompañe, y La Tinta se puso esa mochila”.

A su vez, la cooperativa ha optado por enfatizar la cobertura de temas y noticias que forman parte de una agenda popular, donde lo que se busca es visibilizar conflictos sociales y ambientales, con un foco especial sobre Córdoba. A su portal web lo complementan y difunden a través de sus redes sociales que incluyen Facebook, Instagram, Twitter, un canal activo en Telegram (t.me/latintacba) y su canal de YouTube ([@Latintacba](https://www.youtube.com/@Latintacba)). Además, tienen algunas de sus producciones en medium.com (blog). De este modo, La Tinta es un medio digital multiplataforma.

El colectivo La Tinta está compuesto por un núcleo de integrantes estables, de 22 personas. En ese núcleo, hay unas 10 personas con alta intensidad de trabajo en La Tinta, mientras que el resto tiene una participación menos activa, lo que les permite disponer de una mayor cantidad de horas de trabajo en otros lugares. A este núcleo de 22 personas se suman otros colaboradores menos activos, que rondan las 10 personas.

La formación profesional de sus integrantes es variada: hay comunicadores sociales, fotógrafos, cineastas e incluso una directora teatral.

Desde su primera publicación en agosto de 2016, cuando comenzó su actividad como medio digital, todos los contenidos creados y cargados en su sitio web permanecen bajo licencia Creative Commons⁵, es decir, de acceso libre y gratuito al público. El sitio web de La Tinta consta de diferentes secciones, donde podemos encontrar tanto producciones propias como de otros medios cercanos. El contenido en su sitio web (incluyendo aquel que está enlazado al sitio) es variado, desde notas periodísticas, artículos de opinión y dossiers, hasta producciones gráficas (“Tinta China”, sección de humor gráfico en viñetas), fotografía y realizaciones audiovisuales (series como “Humus” y “Tierra Sobre la Mesa”).

Todo lo relacionado con La Tinta cuenta con una estética particular, un sello característico que se manifiesta en el uso de la fotografía en blanco y negro y el contraste con el color rojo fucsia de su logotipo.

Imagen 1 - Cambio en el logotipo de La Tinta



Fuente: imagen extraída del sitio web (www.latinta.com.ar)

Parte de esta estética está plasmada en el diseño de su portal web, que se caracteriza, en palabras de sus miembros, por estar despojado, ser simple y ameno a la vista, con un esfuerzo por buscar la belleza,

Hay una búsqueda en los seres humanos por lo bello, ¿no? Y es lindo, si hay tanta belleza alrededor nuestro, ¿por qué no va a haber también en una página, en una web? Para mí, esa búsqueda de algo lindo, de algo agradable, de algo ameno, de algo hasta pochoclero si es necesario... está bien. Porque es consumir, todo lo que nos sume para que el consumo sea eso: más agradable y demás, y para transmitir el mensaje que queremos transmitir, bienvenido. Porque ahí está el punto, no es la estética en sí misma, por la belleza en sí misma si lo queremos decir así, sino porque es algo más, que es parte de, así lo entendemos, como algo integrado a la comunicación que queremos construir. (Entrevista con el autor, 28 de octubre de 2020).

⁵ Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 3.0 Unported.

En términos de ‘estrategia’ (Nelson, 2020), La Tinta se ha conformado en base a una serie de acuerdos. La forma organizativa elegida ha sido la cooperativa de trabajo, la cual es la base sobre la que se desarrollan las actividades cotidianas del medio digital de comunicación. La agenda periodística está ligada a los sectores populares, al medio ambiente, a la lucha feminista, etc. En la constitución de La Tinta, estuvo siempre el deseo y la prioridad de garantizar condiciones de trabajo dignas para los miembros de la cooperativa. Sin embargo, hay cierta aceptación de que trabajar en La Tinta tiene una cuota de militancia o activismo, lo que implica no poder garantizar siempre una paga acorde al trabajo que se realiza. Ello se relaciona con otro de los acuerdos constitutivos: el formato de medio digital con contenido de tipo abierto y gratuito, lo cual deja la veta comercial en un plano secundario. Es decir, los recursos gestionados desde la cooperativa apuntan sobre todo a cubrir su financiamiento, garantizando una remuneración a quienes cumplen tareas esenciales en la cooperativa.

La ‘estructura’ se distingue, en consecuencia, por niveles de participación diferenciados entre los miembros. Las personas con mayor participación ocupan cargos de coordinación o de gestión.

La principal dificultad identificada en la cooperativa tiene estrecha relación con la temática de la sostenibilidad. En términos de ingresos, la cooperativa cuenta con varias fuentes. Recordemos que todos los contenidos de La Tinta son libres y gratuitos, bajo una licencia Creative Commons, por lo cual no obtiene ingresos de ellos. Los ingresos provienen de la suscripción de socios, de donaciones⁶, de aportes de organizaciones compañeras y de pautas tanto oficiales (del Estado) como privadas (empresas comerciales).

Pero también en eso estaba la idea de un medio cooperativo, autogestivo, y todo muy lindo, pero ¿cómo se sustenta en lo económico, no? Y bueno, el ideal siempre fue, yo sigo creyendo, soy una fervorosa creyente de que el financiamiento colectivo es lo mejor que nos puede pasar. Es siempre el horizonte, siempre estamos ahí. ¿Qué mejor que las personas que nos leen sientan que el proyecto vale, que es necesario, que entienden que tienen que aportar? (Entrevista con el autor, 6 de octubre de 2020).

Las fuentes de ingresos no son suficientes para que los miembros puedan dedicarse a trabajar solamente en la cooperativa. Todos tienen otros trabajos y esto afecta la continuidad en La Tinta.

⁶ Las donaciones se realizan en el sitio web a través de la aplicación “Cafecito”, una “plataforma de crowdfunding que busca unir a creadores de contenido, ONGs o proyectos con gente que quiera aportar a lo que hacen”. <https://cafecito.app/>

En esto de convertirnos, profesionalizarnos y pensarnos como una cooperativa de trabajo, necesitamos poder garantizar efectivamente que esa cooperativa pueda bancar dignamente a todos los que estamos laburando ahí. Y eso no lo hemos conseguido. Si eso es difícil para un medio grande, hegemónico, que tiene pauta oficial, grandes empresas, me imagino que para nosotros, como medio alternativo... no me imagino, lo vivimos; es muchísimo más complejo porque nos movemos en el campo popular, y en el campo popular no hay dinero, nada. (Entrevista con el autor, 16 de octubre de 2020).

El desafío no resuelto de la cooperativa es poder garantizar condiciones de trabajo dignas donde sus miembros no deban tener “ocho trabajos para poder subsistir”. Así, el proceso de trabajo en La Tinta se ve continuamente amenazado, debido a que la coyuntura económica y personal de cada integrante tiene un enorme peso en la decisión de dónde trabajar. En las entrevistas aparecía el ejemplo de que puede haber una persona extremadamente comprometida con su trabajo en la cooperativa, pero ante un aumento repentino del alquiler, esa persona se ve obligada a dejar horas de trabajo allí y buscar otro espacio que le permita garantizar el sostenimiento de su vida.

Con ello opera una especie de círculo vicioso o una retroalimentación negativa, donde, mientras menos ingreso disponible haya para asegurar una remuneración digna, menores son las chances de que las personas puedan comprometerse en el trabajo de la cooperativa, lo que repercute en la calidad y en las posibilidades de crecimiento del medio. Hasta ahora, solo en los casos donde el trabajo es crítico, tanto en la parte técnica del sostenimiento de la web (asegurar que la página no se caiga, seguridad informática y evitar posibles hackeos) como en la parte técnica de la gestión administrativa, hay un ingreso fijo asegurado: bajo, pero lo suficiente para garantizar la continuidad.

Sin embargo, parte del diagnóstico de La Tinta es que no se trata de una situación difícil que solo los afecta a ellos, por lo cual buscan ubicarse en un plano de análisis más general. La apuesta para lograr mejorar las condiciones de trabajo en la cooperativa pasa por aportar a una construcción colectiva junto a otros actores que puedan incidir en un nivel meso o macro en la propia actividad de los medios digitales. Es por ello que se plantea de forma explícita ese objetivo en la Red de Medios Digitales (RMD):

Pero eso como medio, porque muchos tienen su trabajo principal en otro lado. Pero desde la Red, desde el núcleo, hacemos esa bajada. Que si queremos dejar de estar precarizados, tenemos que todos pechar para ese lado, que todos tengamos salarios dignos. Después, si vos tenés otro trabajo principal o un segundo trabajo, está bárbaro eso. Pero la idea es

generar las condiciones para que puedas elegir. (Entrevista con el autor, 14 de diciembre de 2021).

La apuesta de La Tinta con respecto a la construcción de vínculos y redes tiene como actores privilegiados a la Red de Medios Digitales. Esta red tiene alcance nacional, se plantea de carácter federal y está integrada mayormente por pequeños medios digitales que asumen la forma de cooperativa de trabajo⁷.

4. Resultados

En esta sección se presentarán los resultados obtenidos y su análisis. Como hemos señalado anteriormente, consideramos que La Tinta es una cooperativa que se caracteriza por las trayectorias previas de sus integrantes en activismo o militancia, quienes además han pasado en su totalidad por la universidad. Ello se corresponde con el subgrupo de cooperativas Tipo I.

Dentro de esta cooperativa, hemos identificado una serie de innovaciones de diferentes tipos. Estamos definiendo innovación de un modo amplio, a nivel de la organización, y manteniendo cierto nivel de coherencia con las tipologías más convencionales que nos remiten, invariablemente, al Manual de Oslo.

En los comienzos de La Tinta, hubo un conjunto específico de lo que podríamos denominar esfuerzos de innovación, desarrollados en el marco de la denominada Cátedra Libre de Ideas Menores⁸. Esta iniciativa de La Tinta consistió en organizar y convocar a numerosos actores para lograr un rango de objetivos diversos de la cooperativa: fortalecer sus competencias como trabajadores de la comunicación; consolidar su posicionamiento teórico-político en los ejes establecidos; y promover la vinculación y la articulación con diversos medios de comunicación similares. Los móviles u objetivos señalados no son reductibles a la obtención de mayores ingresos por productos para la venta, como veremos luego.

El proyecto fue coordinado por La Tinta y contó con la participación de otras organizaciones responsables, como la Biblioteca Popular Julio Cortázar y la Fundación Rosa de Luxemburgo (FRL), que aportó fondos para su realización. Si bien Ideas Menores fue una iniciativa considerada paralela para

7 En este artículo nos hemos enfocado en los procesos internos de La Tinta. A pesar de ello, la RMD es un actor clave que ha incidido en modificar aspectos de la configuración institucional

8 Puede consultarse el Programa y el contenido de cada uno de los módulos en el siguiente sitio web: <https://medium.com/@latintacba/catedra-libre-ideas-menores-aa66287d9bc9>

los miembros de La Tinta —para la cual se constituyó una comisión organizadora ad hoc—, tanto por los esfuerzos deliberados como por los resultados obtenidos, se trata de un proyecto que tuvo gran importancia para el desarrollo posterior de la cooperativa y también para su visibilización.

Los ejes temáticos de Ideas Menores fueron el extractivismo, el colonialismo y el feminismo y personas referentes invitadas como participantes centrales en los conversatorios. Es por ello que constituye un antecedente de la Red de Medios Digitales, ya que deliberadamente se buscó potenciar un espacio más amplio que sea formativo y que propiciara la generación de herramientas de trabajo comunicacionales (es decir, formación de competencias). Se dedicó tiempo a la formación de herramientas periodísticas de carácter situado, ancladas a ciertos territorios, con la intención de elaborar producciones que permitieran visibilizar luchas populares, ambientales o culturales. A los ejes teóricos se les acompañó con módulos para formarse en herramientas periodísticas específicas, tales como el fotoperiodismo, la gráfica, la ilustración y el diseño, y la escritura desde el periodismo narrativo.

Como resultados relevantes para la cooperativa se debe mencionar que una parte de las actividades de ejercicio de escritura periodística de integrantes de La Tinta y de otros medios del país, resultaron en notas luego publicadas. La división en módulos o ejes de Ideas Menores permitió que estas notas fueran agrupadas en dossiers que además sintetizaron la experiencia con la voluntad de socializar el proceso íntegro a otros medios. Para ello, se recurrió a distintos tipos de registros: textos académicos, talleres y registros fotográficos.

La elaboración de dossiers significó también el insumo principal para la edición del primer libro de La Tinta, titulado “Ideas Menores. Pensar con los pies en la tierra”. Este libro reúne los cuatro dossiers publicados y fue realizado a través de nuevos equipos de trabajo, también ad hoc, con sus respectivas comisiones y subcomisiones (edición, imprenta, etc.). Podemos apreciar incluso un salto de calidad en términos de la formación de competencias. Representó una maduración en los procesos de La Tinta, lo que permitió la realización integral de la edición de su primer libro.

Dentro de los resultados obtenidos con Ideas Menores, se destaca la consolidación de la Red de Medios Digitales. Los espacios de encuentro y el trabajo en conjunto permitieron afianzar una mirada política colectiva o compartida (la presencia de grandes referentes populares o políticos fue clave en ello, y sería la base para el crecimiento del espacio de la RMD).

En términos de innovaciones identificadas durante este proceso, hubo otra innovación que se derivó del proceso de la Cátedra Libre de Ideas Menores, que fue la serie audiovisual “Humus”. Este proyecto consistió en

la realización de nueve capítulos con entrevistas a referentes del feminismo y las disidencias, bajo la consigna de “tierra fértil para sembrar rebeldía”. Esta serie se encuentra disponible en la plataforma web de La Tinta, y el formato mantiene la estética de la cooperativa, con colores en blanco y negro atravesados por letras que aparecen en un intenso color rojo fucsia. referidos a protestas sociales y diversos eventos políticos.

Durante la realización de las entrevistas con las participantes se planteó una reflexión sobre la tensión existente que atraviesa los procesos de la cooperativa. El enorme entusiasmo que despiertan estos proyectos “en paralelo”, así como el éxito que han logrado en la mirada de los protagonistas, contrasta con la carga de trabajo que significan tanto en términos individuales como organizativos. La “manija tintera” implica cierto desbalance en términos de las cargas de trabajo reales que cada uno de los proyectos conlleva y las posibilidades de realización que tiene la cooperativa (especialmente desde el punto de vista de la gestión), en las condiciones de trabajo con las que cuenta actualmente.

Tanto en los proyectos de Ideas Menores como en Humus, La Tinta buscó cuando fue posible, la contratación de los servicios de cooperativas de trabajo locales para su realización. En el primer caso, la cooperativa 1936 se encargó de la elaboración de alimentos para los participantes del evento; en el segundo, se contrató a la cooperativa Abrapalabra para el subtítulo y traducción de la serie, tanto en español como en francés e inglés. Un rasgo observado en este tipo de cooperativas es la búsqueda de generar trabajo para otras cooperativas del sector.

Otro proyecto—también financiado por la Fundación Rosa de Luxemburgo— fue la edición de un nuevo libro (La Tinta, 2021) que llevó por título “Hasta mancharse. Tintas para resistir y re-existir”, abordando los ejes centrales de transfeminismo, resistencias al extractivismo y al orden colonial. Los capítulos de este libro son recopilaciones y ediciones de notas publicadas por el medio respecto a alguna temática, ensayos, crónicas narrativas y un amplio registro fotográfico. Una vez más, tanto los ejes temáticos, los posicionamientos teórico-políticos, como las herramientas foto-periodísticas constituyen saberes y conocimiento acumulado, que permite la elaboración de nuevas producciones.

Un último proyecto “paralelo” de La Tinta, es la realización de la serie audiovisual “Tierra Sobre la Mesa: De pandemias globales y cultivos locales”. La producción y posproducción de los capítulos que componen la serie contó con el financiamiento de la Fundación Rosa de Luxemburgo (FRL) y la colaboración de especialistas en el ámbito académico. Cada uno de los 5 capítulos aborda una problemática específica y situada, en la que un o una especialista cumple el rol de entrevistador frente a los protagonistas. Estos

últimos son variados: pequeños productores agroecológicos, comunidades campesinas del monte cordobés, cooperativas de trabajadores de la Economía Popular y cocineras migrantes de barrios populares, todos dentro de la Provincia de Córdoba.

La producción de la serie fue posible porque La Tinta ya contaba con un equipo audiovisual que venía trabajando en “cosas sueltas”, con el claro antecedente de Humus. El conocimiento acumulado sobre cuestiones ambientales, investigaciones, conocimiento de la problemática, contacto con experiencias, protagonistas, referentes e investigadores son elementos clave como recursos y competencias para este proyecto.

Respecto al formato de la serie, hay un salto en cuanto a realización, ya que hubo que generar un equipo de rodaje con capacidad para trasladarse por la provincia. Tal producción se llevó a cabo en el marco de la pandemia de COVID-19 y las medidas sanitarias vigentes, lo cual significó un gran desafío en términos de la realización. Aun así, hubo diversos aspectos que pudieron lograrse de manera satisfactoria, y la propuesta resultó novedosa en términos del formato, la estética y la específica articulación entre saberes populares, prácticos y comunitarios, con una mirada de investigación comprometida con los procesos sociales y ambientales. A su vez, da a conocer experiencias ubicadas en la provincia de Córdoba, no siempre visibilizadas en la comunicación periodística.

Dentro de los objetivos de esta producción se encontraba el generar un material como insumo en propuestas pedagógicas, teniendo en cuenta la sanción de la Ley de Educación Ambiental. En relación con los objetivos de la FRL, se proponen difundir o visibilizar la lucha por la soberanía alimentaria. La realización del proyecto fue compleja por su envergadura, el tiempo en que tuvo que ser desarrollado —la serie comenzó a realizarse en abril y en noviembre del mismo año comenzaron a publicarse los capítulos—, la coordinación del equipo de trabajo formado ad hoc para la realización y ciertas incongruencias sobre los recursos proyectados y los disponibles. Esto último se debe a que La Tinta diagramó proyectos de gran alcance sin dimensionar los recursos o tiempos de trabajo. Esto se menciona como una dificultad: la ausencia de mayores competencias a nivel colectivo en el armado de presupuestos. Al encarar proyectos que exigen mayor dedicación, la variable de ajuste resulta la excesiva dedicación de horas de trabajo no remuneradas o pobremente remuneradas de los integrantes.

Encontramos también esfuerzos destinados por La Tinta a mejorar sus competencias en otras áreas, en este caso, al manejo de sus redes sociales. Se partió de un diagnóstico que enfatizaba la necesidad de mantenerse actualizados como medio de comunicación y se decidió hacer más énfasis en el manejo de las redes sociales, particularmente en el caso de Instagram. Para

ello, llevaron adelante un proceso de selección de una persona joven con capacidad de gestionar redes sociales, darle un aire fresco y, sobre todo, generar formatos comunicativos para un público más joven. A la convocatoria respondieron 400 personas interesadas en el puesto, lo que también confirma el diagnóstico de las dificultades laborales en los medios de comunicación. Se seleccionó un conjunto para la realización de entrevistas y, finalmente, se eligieron dos personas. Con estas dos nuevas incorporaciones (una estuvo apenas unos meses), La Tinta adquirió otra impronta en las redes sociales, con mucha actividad en Instagram. Implementaron un formato para comunicar las noticias más relevantes denominado “Shot de Tinta”, una innovación de producto, utilizando historias, imágenes, videos y variados recursos interactivos.

Otra innovación, de carácter menor y de tipo comercial es la app “Cafecito”, que permite a creadores de contenido o emprendedores recibir donaciones por parte de su audiencia.

Como aspectos generales, debemos señalar que las cooperativas de trabajo poseen un rango amplio de motivaciones para la innovación que exceden la búsqueda de la obtención de mayores ganancias (Herzfeld, 2019). Otros objetivos ponderan la mejora en la satisfacción de las necesidades de sus miembros y de su entorno. En lo que refiere al caso analizado, podemos dar cuenta de la búsqueda de mejoras en las condiciones de trabajo, satisfacción de las necesidades, y la consideración de las problemáticas de los territorios o el entorno del que forman parte. Estas motivaciones son un componente clave para comprender los procesos de innovación estudiados en esta cooperativa. Queda claro, a su vez, que se trata de motivaciones que combinan elementos económicos y políticos, en permanente entrecruzamiento, y que no pueden ser obviados para comprender la lógica de funcionamiento interna de la cooperativa.

Procesos de trabajo

El trabajo en la cooperativa es un proceso colectivo que involucra un conjunto amplio y variado de tareas, que se presentan de modo simultáneo para sus integrantes. En este caso, el proceso de trabajo está referido a las actividades principales o secundarias de la cooperativa, por un lado, y al proceso de gestión y administración (la autogestión), por el otro.

Se encuentra fuertemente ligado a los antecedentes de sus miembros en el ámbito del activismo, universitario o comunitario y en las entrevistas se ha destacado este aspecto en la definición de estrategias y la adopción de estructuras acordes, como en la acumulación previa de competencias organizativas y en repertorios de habilidad (Portes, 2006), necesarios para el trabajo en equipo y la autogestión. La formación de una serie de prácticas

adquiridas en ese ámbito es vista por los miembros como un facilitador para el sostén de espacios de trabajo y de organización colectivos. En el aspecto concreto y práctico, el repertorio de habilidades adquirido y las competencias formadas permiten articular un trabajo asociativo y colaborativo, cercano a la noción más ideal de cooperativa de trabajo.

Desde este punto de vista, se comprende que el cooperativismo de trabajo aparece como una alternativa viable para la generación de empleo a través de un emprendimiento comercial, logrando así la vinculación entre la profesión y el sostenimiento de prácticas militantes. Se establece así un vínculo interesante entre activismo y cooperativismo, lo cual podría leerse como un puente entre la etapa estudiantil-universitaria y la laboral-profesional. La cooperativa de trabajo representa un ideal en tanto institución que es coherente con el imaginario de ciertas prácticas militantes, a la vez que estas mismas prácticas representan un acumulado útil para el funcionamiento organizativo de una cooperativa.

Si bien la forma legal cooperativa es la adoptada por lo general, se reconoce y se tensiona la existencia de roles formales de autoridad, que no tienen necesariamente un correlato con la realidad de la organización. La imagen de la cooperativa en estos casos está fuertemente asociada a las nociones de autogestión y democracia de base.

Otro aspecto clave tiene que ver con cierta facilidad inicial para poner en funcionamiento la cooperativa sin disponer de un capital económico previo en particular para cierto tipo de servicios profesionales como la comunicación, la contabilidad, los servicios lingüísticos, entre otros.

El tipo de relación entre las actividades o prácticas del caso estudiado y las dimensiones o aspectos del proceso de trabajo se indican en la Tabla 2. Al respecto se debe subrayar que en este tipo de organizaciones, encontramos un alto grado de autonomía en los miembros, que se ve reflejado en una gran capacidad para intervenir tanto en procesos productivos y en tareas concretas como en la propia definición de procesos a ejecutar. Se constituyen equipos de trabajo (comisión o grupo de trabajo son los nombres más comunes) organizados por actividades específicas, por servicios que se prestan o bien por funciones. Dentro de los equipos conformados, aparece también uno encargado de la gestión, la administración y los aspectos legales-contables de la cooperativa

Tabla 2. Prácticas identificadas y dimensiones del proceso de trabajo

Actividades o prácticas (esfuerzos de innovación)	Dimensiones / aspectos del proceso de trabajo que contribuyó a fortalecer
--	--

Cátedra Libre de Ideas Menores	Adquisición o desarrollo de competencias - Involucramiento y participación
Vinculaciones con otros actores e inserción en redes	Adquisición o desarrollo de competencias
Conformación de equipos autónomos (supeditados a la asamblea)	Autonomía - Equipos de trabajo – Flexibilidad - Autorregulación
Incorporación de miembros para mejorar el manejo en redes sociales	Adquisición o desarrollo de competencias
Edición de libros y realizaciones de series audiovisuales	Autonomía - Equipos de trabajo – Flexibilidad - Autorregulación
Mejoras en el manejo de las redes sociales	Adquisición o desarrollo de competencias

Fuente: elaboración propia

Estos equipos de trabajo funcionan de manera autónoma, se regulan a sí mismos (Calloway, 2016) y establecen modos de funcionamiento variados, donde, por lo general, una persona suele ser la responsable de la coordinación del trabajo. Normalmente, la coordinación queda en manos de aquella persona con mayor experiencia.

Un factor clave de esta cooperativa reside en el hecho de que los y las integrantes cuentan con un umbral de competencias profesionales relativamente homogéneas, debido a que han tenido un proceso formativo en carreras universitarias de grado. Las diferencias radican principalmente en la experiencia profesional, los años que se lleva ejerciendo la práctica y en las áreas de especialización que pueda tener cada miembro. Sin embargo, a nivel del funcionamiento individual en los equipos de trabajo, en la generalidad de los casos, cada persona puede desempeñarse, al menos en gran parte de las tareas, sin la necesidad de un acompañamiento permanente de un par o de una supervisión jerárquica.

La definición del proceso de trabajo tiene como marco general las decisiones y consensos construidos en instancias asamblearias. Luego, los aspectos más específicos de la definición del proceso se dan al interior de los propios equipos. El cumplimiento de tareas implica que estos equipos de trabajo se regulan a sí mismos, a la vez que hay mecanismos de autorregulación. Por ejemplo, en La Tinta puede verse la manera jerárquica de organizar la toma de decisiones, desde lo más político hasta lo más operativo, con diferentes instancias a cargo:

De alguna manera, lo que se había estabilizado el año pasado fue esa dinámica de reuniones una vez al mes. Era el órgano máximo de decisión de cuestiones más profundas, más políticas, más estructurales, y después

lo que se decidía ahí, según a quién afectaba, las comisiones lo ejecutaban. Y después, por supuesto, hay decisiones casi diarias o mucho más concretas que se van tomando por grupo. Y cada comisión tenía una dinámica propia. Se intentaba que sí hubiera reuniones semanales o cada 15 días. (Entrevista con el autor, 6 de octubre, 2020).

Esto también es revelador de que en el proceso de trabajo no solo intervienen factores de carácter técnico o profesional. Por el contrario, hay acuerdos políticos alcanzados en la asamblea que están presentes en el diseño de las tareas. Es decir, la definición de rutinas implica acuerdos políticos y relaciones de poder que a veces quedan invisibilizadas en el marco teórico evolucionista.

La flexibilidad es un rasgo recurrente en este tipo de cooperativas; es una de las características que definen las condiciones de trabajo. Se trata de un elemento estructural del cooperativismo de trabajo: lo menos frecuente es que el ingreso generado sea suficiente para que nadie dependa de otro ingreso y, por tanto, de otro trabajo por fuera de la cooperativa. Ello hace que la flexibilidad sea un factor necesario para el funcionamiento de la cooperativa que permite conciliar la actividad de los miembros con sus otros trabajos, incluso con el desempeño de tareas de cuidado no remuneradas, como en el caso de ser madre.

De tal manera, la necesidad de esta flexibilidad está asociada a lo que llaman Erbes et al. (2014) "pasiva", que se refiere a horarios y tareas que permiten a los miembros desempeñar otras actividades. Con ello, es claro que estamos ante una flexibilidad que no es planificada en términos de adaptación o productividad, sino que recoge las necesidades de los participantes como condición de trabajo y de vida.

La flexibilidad "activa" —la flexibilidad propiamente dicha en la literatura evolucionista— es de carácter funcional y responde al ambiente cambiante, al mercado y a la demanda. La encontramos en los casos donde hay gran capacidad de adaptación para las oportunidades que van surgiendo. Es notable, por ejemplo, en la aparición de múltiples proyectos "paralelos" que La Tinta ha llevado adelante: la realización de producciones audiovisuales, las series *Humus* y *Tierra Sobre la Mesa*, la edición de libros o la realización de la Cátedra de Ideas Menores. Se llevaron adelante estableciendo equipos de trabajo ad hoc temporales, armando y desarmando comisiones y subcomisiones en función del proyecto y de la etapa en la que se encontraba.

La comisión editorial es un ejemplo:

Apareció, estuvo un año, después se bajó, luego se retomó. Ahora, por ejemplo, hay una comisión que es Libro, el libro de La Tinta de ahora, que no es la comisión Editorial. Además, dentro de ese grupo Libro, algunas estamos en, por decir, subcomisión Edición del Libro; otras están

en subcomisión Impresión; otras dos coordinan todo; otras coordinan con la Fundación; otras, Distribución. Sobre todo, eso pasa en los casos en los que hay proyectos extra. Lo mismo pasó con la Cátedra de Ideas Menores; había una comisión a cargo de la cátedra y así. Lo que yo diría que es como más desde el principio fue la base, son esas comisiones por secciones. (Entrevista con el autor, 28 de octubre, 2020).

Como señalan los participantes, tal flexibilidad activa, dinámica y que opera con el principio de horizontalidad en la organización, no está exenta de conflictos y fricciones:

Todo lo que hablamos tiene su complejidad a nivel interno; el hecho de hacer tantas cosas a la vez y en una dinámica que intenta ser horizontal, y que se va estructurando mientras se va haciendo, genera muchos problemas y hay que también decirlo. Estamos muy lejos de la perfección y de la pura armonía. Somos un grupo humano y eso ha generado problemas afectivos, vinculares, políticos y de todo. Eso me parece importante como parte de sinceridad de lo que implica organizarse y apostar de otra forma que no implique una jerarquía.” (Entrevista con el autor, 28 de octubre, 2020).

El rubro de prestación de servicios, a nivel general, requiere adaptación y personalización a las necesidades de los clientes. Claramente, esto lleva asociada una cierta flexibilidad en términos de los trabajadores y la oferta productiva.

Respecto al desarrollo de competencias dentro del proceso de trabajo, podemos apreciar que sí hay estrategias explícitas para la formación, asociadas a la capacitación profesional para la prestación de servicios productivos. Una buena parte de los esfuerzos para la formación y la capacitación en cooperativas se dedica a lograr aprender el funcionamiento de ser cooperativa. Ello tiene que ver con aspectos como la autogestión, las particularidades contables y legales de la figura legal de cooperativa, así como las funciones administrativas. Se debe principalmente a que la formación de cooperativas reúne a personas que tienen competencias para realizar actividades productivas y no necesariamente poseen las competencias requeridas para cuestiones de comercialización, gestión, coordinación, registros, etc.

Cabe mencionar las dificultades de constituirse formalmente como cooperativa y tener “los papeles al día”. Esta problemática estructural de las cooperativas suele resolverse no a partir de un involucramiento equitativo de todos los miembros en tales tareas, sino a la especialización de algunos miembros. Esto suele dar lugar a tensiones porque el grado de complejidad de llevar adelante tales tareas, sumado a la falta de involucramiento, genera que un pequeño grupo o un individuo absorba todo el peso de este trabajo.

La formación es, en tal sentido, clave, ya que la generalidad de cooperativas no cuenta con excedentes suficientes para contratar a personas idóneas que realicen tales funciones. Los aprendizajes suelen ser una combinación de capacitaciones ofrecidas por el Estado y organizaciones de apoyo a la economía social y solidaria (ESS), con autoformación que apela al learning by doing. La rotación, respecto a estas tareas, es algo que no suele tener éxito.

La formación permanente es un rasgo que caracteriza al tipo de trabajo que se realiza en las cooperativas Tipo I que se aprecia en Ideas Menores:

Entonces, como eso costó mucho y se vio mucho esa falta de herramientas más prácticas, como vos decías, en la segunda edición de la Cátedra se sumó en cada módulo un eje vinculado a una herramienta más de práctica periodística. Además de estos tres ejes teóricos, cada uno estaba acompañado, en un caso, de fotoperiodismo; en otro, desde gráfica, de ilustración y gráfica; y en el otro caso, de escritura desde el deseo, más de periodismo narrativo. Para fortalecer producciones que nacieran de la Cátedra y que ofrecieran herramientas para otros medios, en algunos casos le dimos a la parte teórica; lo daba gente más..., investigadores, gente de otros países. La parte práctica era más socializar herramientas que teníamos. (Entrevista con el autor, 14 de diciembre de 2021).

En el rubro de los servicios o en las actividades que involucran las tecnologías digitales, es necesaria una formación y capacitación (en lo específicamente productivo) de modo tal de “no quedarse atrás”. El ambiente es sumamente cambiante, por lo que es preciso asimilar esta dinámica con estudio y práctica, en actividades que son muy variadas: asistencia a cursos, seminarios, talleres; vinculación y socialización con otros actores en redes profesionales o de apoyo; utilización y aprendizajes de nuevas tecnologías.

El desarrollo de competencias en estas cooperativas asume también la modalidad de la socialización informal, más ligada al trabajo en sí, a lo cotidiano, con mayor o menor intención deliberada de generar esas competencias.

Para comprender los mecanismos a través de los cuales las cooperativas de trabajo se autorregulan, es preciso dialogar con aportes del campo de la sociología económica. Tanto en empresas como en cooperativas, se establecen relaciones sociales que no pueden reducirse de manera absoluta a relaciones económicas o, propiamente, a interacciones entre agentes inteligibles a partir de cálculos materiales y egoístas. Por el contrario, hay otros aspectos relacionados con lo afectivo, lo cultural y lo simbólico, que no son equiparables a nociones monetarias.

Las interacciones entre personas de una organización obedecen fundamentalmente al concepto que han acuñado, tanto la economía como la sociología, de las instituciones. Entendemos por institución el conjunto formal e informal de normas y reglas que no solo tienen la finalidad de regular las interacciones entre los individuos en un determinado entorno, como ser una organización, sino que les dan forma, moldean e inciden en la manera de comprender el mundo.

En las cooperativas de trabajo hay una gran cantidad de elementos no escritos que forman parte de los acuerdos que regulan los procesos de organización y de trabajo. El peso de estos acuerdos, de estas instituciones, se manifiesta en la autorregulación. Hay que entender que en estas cooperativas se busca generar consensos, sobre todo en instancias asamblearias, que permitan, de un modo informal, establecer pautas de trabajo. Hay procesos para consolidar estos acuerdos por escrito, apelando a instancias como el Reglamento Interno. Sin embargo, tales procesos demandan una gran cantidad de discusiones, tiempo y energía para materializarse.

También hay construcciones y acuerdos que se van fortaleciendo; hay cosas que ya sabemos que sí, y otras que sabemos que no. Vamos capitalizando eso. Vuelvo a esto de que somos un colectivo muy diverso y que cada una también se va moviendo un poco. Lo que yo pensaba en un principio que era súper necesario, ahora ya no sé si es tan necesario. Cada una también va resignificando y replanteando cosas; nos hace falta encontrarnos siempre y tratamos de hacerlo. (Entrevista con el autor, 28 de octubre, 2020).

En lo referido específicamente a los procesos de autorregulación dirigidos al seguimiento del proceso de trabajo, debemos señalar que en esta cooperativa los más usuales son los de supervisión entre pares dentro de los equipos de trabajo, combinados con la supervisión de comisiones de coordinación o consejos; aunque también se apela a la propia individualidad. La supervisión entre pares se encuentra a nivel de los equipos de trabajo o las comisiones.

En el análisis, hay que considerar las modalidades de trabajo propias de cada rubro o profesión. Este tipo de mecanismos nos permite dar cuenta de que existen tensiones en cooperativas, que deben negociarse y aprender a gestionarse a través de acuerdos que se cristalizan en la estructura de la organización.

Conclusiones

En este artículo se han presentado referencias teóricas adaptadas del evolucionismo y el institucionalismo para estudiar problemáticas específicas

de cooperativas de trabajo en el campo de estudios de la Economía Social y Solidaria. Desde este abordaje teórico, se ha llevado a cabo el estudio de caso de una cooperativa de trabajo de la ciudad de Córdoba.

A través de esta estrategia metodológica, hemos podido reconocer los procesos de innovación de esta cooperativa, lo que incluye sus aprendizajes e interacciones con otros agentes en la búsqueda de rutinas que se adapten de mejor manera al sector, mercado o configuración institucional relevante. Esto implica un gran esfuerzo dedicado a organizar el proceso de trabajo con base en la construcción de acuerdos propios e insertándose en dinámicas de mercado o configuraciones institucionales sumamente desfavorables. Lejos de tratarse de una simple adaptación pasiva, hemos dado cuenta de búsquedas por encontrar soluciones creativas y adecuadas para conciliar lo externo (clientes, condiciones del mercado o de la actividad) con lo interno (los principios y valores consensuados y constitutivos).

En La Tinta, es posible reconocer la intención de generar conocimiento que no está debidamente sistematizado ni socializado aún en sus respectivos ámbitos e incorporarlo en sus propios procesos organizativos. Nos referimos al diagnóstico inicial de la necesidad de construir herramientas periodísticas y comunicacionales en clave contrahegemónica desde formatos organizativos viables económicamente. Esto último implica, además, una búsqueda por generar condiciones institucionales que así lo permitan, a través de la generación de redes a nivel nacional.

Podemos caracterizar las innovaciones obtenidas como innovaciones que generan repercusiones limitadas al mercado local. Pensamos en términos de quiebre de rutinas en las organizaciones, deliberados, que tienen como finalidad lograr una mejor adaptación al ambiente y a la configuración institucional existente, en la medida en que implican mejoras en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las cooperativas.

A partir del marco teórico evolucionista, es posible analizar los esfuerzos dedicados a la búsqueda de mejoras en los procesos organizativos y productivos que se nutren, en buena medida, del propio proceso de trabajo y de la vinculación e intercambio con diferentes actores. La formación de competencias es un concepto que permite dar cuenta del modo en que se producen innovaciones, o quiebres de rutinas, a través de los aprendizajes organizacionales acumulados. Los esfuerzos de la cooperativa para encontrar mejores rutinas y formar competencias permiten lograr que algunas de las dimensiones de sus procesos de trabajo se fortalezcan.

Para ello, se revelan clave las interacciones con actores externos, especialmente aquellos que dan soporte a las iniciativas de la economía social y solidaria (ESS). En el caso de La Tinta, se aprecia con claridad la manera en que se tejen vínculos de confianza y solidaridad con cooperativas de trabajo

y otras organizaciones de la ESS, apostando también a la valorización de los recursos y las competencias locales. Las redes de apoyo son instancias fundamentales para las cooperativas, las cuales son alimentadas por la solidaridad entre ellas y con otros actores.

Un aspecto central del caso analizado es la persistencia de las dificultades para lograr la sostenibilidad en la cooperativa. Debemos ponderar en estas dificultades aspectos tales como la producción orientada al consumo libre y gratuito, los obstáculos para el acceso a la pauta oficial, la debilidad en términos de demanda de la pauta privada y el desafío de lograr consolidar y expandir una base de socios con aportes mensuales al medio. Ciertamente, estas problemáticas son motores para la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras. En el caso de La Tinta, los esfuerzos para superar esta situación se han focalizado en apuestas colectivas y federativas, con capacidad de incidir en la situación global de las cooperativas del sector.

Sobre la gestión en la cooperativa, podemos señalar que las decisiones son tomadas en el marco de la asamblea y motorizadas a partir de las diferentes comisiones o grupos de trabajo. Cabe destacar que las características del proceso de organización del trabajo observadas, tendientes a mecanismos participativos y democráticos, se sustentan en la relativa homogeneidad de competencias profesionales de sus miembros. Este resultado avala la idea de que contar con una base o umbral mínimo de competencias y repertorios de habilidad —o una distribución equitativa de las mismas— es un facilitador de la participación autónoma de la mayor parte de los miembros en la cooperativa.

Sin embargo, es preciso señalar las limitaciones del estudio presentado, ya que la alta heterogeneidad que se presenta en las cooperativas de trabajo requiere que el análisis que se realice no extrapole las conclusiones para organizaciones con características distintas. Las dinámicas identificadas en los procesos de la cooperativa La Tinta no deben ser consideradas como comunes al resto de las cooperativas, sino que a lo sumo deben ser generalizaciones teóricas de las cooperativas Tipo I.

Algunas limitaciones adicionales se presentaron debido a las dificultades de expresar con el concepto de innovación elementos que implican cambios en la configuración institucional a nivel del sector o mercado al que pertenece o en el que participa esta cooperativa. Para poder dar cuenta del modo en que las organizaciones coevolucionan junto al ambiente que habitan, es necesario tratar con conceptos teóricos que comprendan la manera de transformar aspectos de la configuración institucional existente que permiten una mejor adaptación.

Es por ello que sostenemos la importancia de poder abordar a un nivel teórico aquellas innovaciones que tienen estos efectos sobre la configuración

institucional. Esta es una línea de trabajo que nos proponemos desarrollar a futuro, profundizando en la noción de innovación institucional.

Referencias

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., Suarez, D., & Yoguel, G. (2014). Innovación y desempeño económico a nivel de firma. Una perspectiva evolucionista. *Tópicos de la teoría evolucionista neoschumpeteriana de la innovación y el cambio tecnológico*, 1, 319-356.
- Bell, M., & Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. En *Trade, technology and international competitiveness* (Vol. 22, pp. 69-101).
- Boczkowski, P., & Mitchelstein, E. (2022, junio 14). *¿Cuáles son los medios que más se consumen en la Argentina?* Infobae. <https://www.infobae.com/sociedad/2022/06/14/cuales-son-los-medios-que-mas-se-consumen-en-la-argentina/>
- Calloway, C. (2016). Autorregulación de colectivos autogestión de trabajadores/as. *Revista del IDELCOOP*, 218, 11-30.
- Carrillo, J., & Iranzo, C. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. En E. de la Garza Toledo (Ed.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 179-212). Fondo de Cultura Económica.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra economía*, 2(3), 41-57.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo Veintiuno de España Editores.
- Cortiñas, V., Leiva, V., Odriozola, S., Puente, I., & Vázquez, G. (2017). Formas de autorregulación en Cooperativas de trabajo. *Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, 13.
- Cowan, R., David, P. A., & Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and corporate change*, 9(2), Article 2.
- Cusicanqui, S. R. (2018). *Un mundo ch'ixi es posible. Ensayos desde un presente en crisis*. Tinta Limón.
- da Silva, R. A., & Leite, M. de P. (2000). Tecnología y cambio tecnológico en la sociología latinoamericana del trabajo. En E. de la Garza Toledo (Ed.), *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 95-120). Fondo de Cultura Económica.
- Dutrénit, G. (2007). The transition from building-up innovative technological capabilities to leadership by latecomer firms. *Asian Journal of Technology Innovation*, 15(2), 125-149.

- Dutrénit, G., Torres, A., & Vera-Cruz, A. (2020). Procesos de aprendizaje y construcción de capacidades tecnológicas en el nivel de empresa. En *Teoría de la innovación: Evolución, tendencias y desafíos* (pp. 265-302). Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Erbes, A., Roitter, S., & Kababe, Y. (2014). El rol de la organización del trabajo en el desarrollo de procesos de aprendizaje. *Tópicos de la teoría evolucionista neoshumpeteriana de la innovación y el cambio tecnológico, 1*, 287-317.
- Estragó, A. (2023a). Explorando potencialidades y desafíos de la gestión horizontal: Un estudio mixto de dos cooperativas de trabajo de software en Argentina. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 145*, e91413. <https://doi.org/10.5209/reve.91413>
- Estragó, A. (2023b). Los estilos de gestión en las PyME del software en Argentina: Entre la diversidad y la horizontalidad. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT), 15*, 43-68. [https://doi.org/10.56503/cesot/n.15\(2023\)p.43-68](https://doi.org/10.56503/cesot/n.15(2023)p.43-68)
- Herzfeld, C. L. (2019). *Innovación y actores no convencionales: El caso de una cooperativa de trabajo innovadora* [Trabajo Final Integrador de la Especialización en Vinculación y Gestión Tecnológica]. Universidad Nacional del Litoral.
- Hodgson, G. M. (2003). Reconstitutive downward causation: Social structure and the development of individual agency. En *Intersubjectivity in economics* (pp. 173-194). Routledge.
- Hodgson, G. M. (2007). *Economía institucional y evolutiva contemporánea*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Hodgson, G. M. (2011). ¿Qué son las instituciones? *CS, 8*, 17-53.
- Hopp, M. V. (2018). Sostenibilidad y promoción del trabajo asociativo, cooperativo y autogestionado en la Argentina actual. *Otra Economía, 11(20)*, Article 20.
- La Tinta. (2021, noviembre 11). *Un libro, música y la excusa perfecta para encontrarnos*. La Tinta. <https://latinta.com.ar/2021/11/11/libro-musica-encontrarnos/>
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World development, 20(2)*, 165-186.
- López, A. (1996). Las ideas evolucionistas en economía: Una visión de conjunto. *Revista Buenos Aires Pensamiento Económico, 1(1)*, 5193.
- Lundvall, B.-Å. (Ed.). (2010). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Anthem Press.
- Malo, M.-C. (2004). *La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social*. https://base.socioeco.org/docs/documento_47.pdf

- Marx, K. (2009). *El capital: El proceso de producción del capital* (Vol. 2). Siglo Veintiuno Editores.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall.
- Morero, H. (2010). Sistemas de Innovación y competitividad de las empresas. *Astrolabio*, 5, Article 5.
- Motta, J., & Morero, H. M. (2020). La moderna teoría de la innovación y sus antecedentes en el pensamiento económico. En D. Suarez, A. Erbes, I. Álvarez, & F. Barletta (Eds.), *Teoría de la innovación: Evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje*. UNGS-UCM.
- Nelson, R. R. (2020). ¿Por qué las empresas difieren y cómo eso importa? En D. Suárez, A. Erbes, & F. Barletta (Eds.), *Teoría de la innovación: Evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje* (pp. 71-102). Universidad Nacional de General Sarmiento; Ediciones Complutense.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Cambridge, Mass. and London, Belknap Harvard*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En E. de la Garza Toledo (Ed.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp. 123-147). Fondo de Cultura Económica.
- Portes, A. (2006). Instituciones y desarrollo: Una revisión conceptual. *Cuadernos de economía*, 25(45), 13-52.
- Schwandt, T. A., & Gates, E. F. (2017). Case study methodology. En *The Sage handbook of qualitative research*. SAGE Publications Inc.
- Vázquez, G. (2010a). El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(18), 97-120.
- Vázquez, G. (2010b). *La sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados: Perspectivas y aportes conceptuales desde América Latina*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Vázquez, G. (2016). La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionario desde una perspectiva plural. *Revista de la Academia*, 21, 31-55.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). SAGE Publications.

