

## Cooperativas realmente existentes: cuatro décadas de trabajo y reciprocidad en un barrio popular de la Ciudad de México

Actually existing cooperatives: Four decades of work and reciprocity in a Mexico City's popular neighborhood

Luis Reygadas<sup>1</sup>

reygadas@xanum.uam.mx

María Pozzio<sup>2</sup>

mariapozzio@gmail.com

Alejandra Medina<sup>1</sup>

medina.alejandra.d@gmail.com

---

**Resumen.** El artículo estudia el caso de una cooperativa tal cual es, sin señalar sus ventajas o limitaciones respecto a modelos ideales. Para ello, a partir de un trabajo de campo etnográfico, se realizó el análisis de la historia de una cooperativa de producción que nació hace casi 40 años en un barrio popular de la ciudad de México, la cooperativa TUYO (Trabajadores Unidos y Organizados). Se revisan diversos enfoques sobre las cooperativas, destacando cómo cada uno de ellos ha privilegiado el análisis del modelo cooperativista y del deber ser de estas organizaciones. A partir de aquí se propone pasar del debate de los modelos al estudio de las prácticas y los procesos cooperativos. Se analiza la historia de TUYO, desde su nacimiento en los años setenta como una cooperativa con intensa participación política, hasta su transformación en una pequeña empresa familiar en años recientes. Esta evolución refleja tensiones, contradicciones y dilemas a los que muchas cooperativas se enfrentan. En primer lugar, la relación de los objetivos políticos y sociales de la cooperativa con sus metas económicas. En segundo término, el impacto de la adaptación a las condiciones vigentes en el mercado capitalista. Por último, el dilema de la relación entre los imperativos individuales y los grupales. La experiencia de TUYO muestra que, en la práctica, las cooperativas

**Abstract.** This article studies an actually existing cooperative without making a judgment about its advantages or limitations *vis-à-vis* ideal models. Based on ethnographic field work, the paper analyzes the experiences of TUYO (United and Organized Workers), a production cooperative founded in 1976 in a popular neighborhood in Mexico City. Three different approaches on cooperatives are reviewed (business-centered, cooperative-centered, and socialist), emphasizing how they paid more attention to ideal models and normative analysis and neglected the actual features of cooperatives. At this point, a switch from the debate on models to the study of cooperatives' practices and processes is proposed. The history of TUYO is examined, from the early days during the seventies as a politically involved cooperative to its transformation into a small family company in recent years. This evolution reflects the tensions, contradictions and dilemmas faced by many cooperatives: First, the relationship between the cooperative's political and social goals on the one hand and its economic goals on the other. Second, the adaptation to the prevailing conditions in the capitalist market. And finally, the relationship between individual and group imperatives. The experience of TUYO shows that, in practice, real existing cooperatives display and combine

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. Prol. Canal de Miramontes 3855, Tlalpan, Ex Hacienda San Juan de Dios, 14387, Ciudad de México, D.F., México.

<sup>2</sup> Universidad Nacional de la Plata. Av. 7776, 1900, La Plata, Buenos Aires, Argentina.

realmente existentes despliegan y combinan diversas características de los diferentes modelos ideales a partir de los cuales se suele analizarlas.

**Palabras clave:** cooperativas, antropología económica, economía solidaria, incrustación, etnografía de las organizaciones.

diverse characteristics of the different ideal models on the basis of which they are usually analyzed.

**Keywords:** cooperatives, economic anthropology, alternative economies, embeddedness, organizational ethnography.

---

## Introducción

Al igual que otras iniciativas de economía social y solidaria, las cooperativas tienden a ser evaluadas por lo que *deberían ser* y no por lo que *son*. Predomina el debate sobre los *modelos ideales* por encima del estudio de las *cooperativas realmente existentes*. Este predominio es explicable, porque las cooperativas nacieron como una propuesta alternativa a las empresas capitalistas, como proyectos emancipadores que buscaban la igualdad y la solidaridad. Si bien la discusión de los modelos es importante, en este artículo optamos por dar un rodeo, es decir, queremos poner entre paréntesis, al menos de manera inicial, el debate acerca de los alcances y limitaciones del modelo cooperativo, para dirigir nuestros esfuerzos al análisis de las cooperativas realmente existentes, tal y como se desarrollan en la práctica.

En gran medida, esto fue posible por el tipo de trabajo que hemos realizado. La investigación que permitió reconstruir la historia y el devenir de TUYO fue un trabajo etnográfico<sup>3</sup>; explicitarlo no sólo busca dar cuenta de aspectos metodológicos, sino también afirmar que fue la etnografía, con su vocación de partir de la perspectiva del actor, la que nos permitió poner de relieve las experiencias concretas de las cooperativas realmente existentes. La etnografía hace posible analizar de manera profunda cómo las decisiones y actividades económicas están incrustadas –arraigadas– (Polanyi, 2008) en un conjunto de instituciones sociales y códigos culturales, así como en experiencias y trayectorias de vida de personas concretas. Partir de este enfoque contribuye a alejar a los analistas de la tentación de limitarse a ofrecer puntos de vista normativos. La aproximación etnográfica no pretende sustituir la discusión teórica o política, pero sí hacer que el debate se base en la comprensión de las alternativas que

se presentan a los actores, en el marco de las adversidades que enfrentan y las respuestas posibles que tienen ante sí.

## El análisis de las cooperativas: del debate sobre los modelos ideales a la indagación de las experiencias

Desde el surgimiento de las primeras cooperativas a mediados del siglo XIX hasta la actualidad se pueden distinguir tres grandes perspectivas en el análisis de este tipo de organizaciones: las que señalan sus limitaciones en comparación con las empresas capitalistas, las que destacan sus ventajas en contraste con dichas empresas y las que critican a las cooperativas por considerar que, al igual que las empresas capitalistas, están atrapadas en la lógica del mercado y la propiedad privada. En esta sección describiremos de manera breve cada una de las tres, destacando que todas ellas han privilegiado el análisis de las cooperativas en tanto modelo y no en tanto práctica histórica, debido a que están inmersas en un paradigma discursivo dicotómico, que enfrenta dos tipos ideales de unidad económica: la empresa privada y la cooperativa. Las preguntas han sido del tipo ¿qué es mejor, una empresa capitalista o una cooperativa? ¿el mercado o la reciprocidad? ¿cómo deberían ser las cooperativas? ¿cuáles son las características ideales de una cooperativa? A partir de esta constatación intentaremos tomar distancia de dicho paradigma dicotómico para avanzar en la indagación de los procesos cooperativos realmente existentes. Esto implica plantear otras preguntas, por ejemplo ¿por qué las personas comunes y corrientes deciden formar una cooperativa?, ¿por qué las abandonan?, ¿qué significa para ellos esta experiencia de trabajo?, ¿cómo logran mantenerlas a lo largo de mucho tiempo?, ¿qué dilemas

---

<sup>3</sup> El trabajo de campo fue realizado de manera intensa durante abril y mayo de 2013, mediante visitas de observación y entrevistas. Posteriormente, en 2014 y 2015 se realizaron otras visitas que permitieron precisar y actualizar la información, así como continuar el balance de la experiencia junto con los miembros de la cooperativa.

enfrentan?, ¿cómo los resuelven en la práctica?, ¿qué podemos aprender de sus experiencias?

### ***La crítica empresarial a las cooperativas***

Desde el punto de vista de la economía convencional, que considera que el mercado y la propiedad privada son las mejores formas de organización económica, las cooperativas son vistas como una alternativa inferior a las empresas capitalistas, en términos de productividad, capacidad de adaptación al mercado, velocidad de respuesta y potencial para atraer inversiones. Desde esta perspectiva pro-empresarial se han esgrimido diversos argumentos para fundamentar la supuesta inferioridad de las cooperativas, entre ellos los siguientes:

- Dificultad para reunir e incrementar el capital. En las cooperativas, las ganancias se reparten de manera equitativa entre los miembros y cada uno de ellos tiene un voto, por lo que una mayor aportación de capital no dará derecho a un mayor peso en las decisiones. Esto se vuelve un obstáculo para atraer inversionistas, ya que éstos no querrán aportar más capital si esto no se traduce en mayores ganancias y/o en mayor capacidad de intervenir en las decisiones de la organización. En contraste, las empresas capitalistas podrán atraer con mayor facilidad a grandes inversionistas interesados en obtener utilidades. Así, las cooperativas presentan tendencias a la desinversión, propensión a la descapitalización y enormes dificultades para expandir sus operaciones (Vanek, 1970; Birchall, 2012).

- Lentitud en la toma de decisiones. En las cooperativas, el peso de las asambleas de socios provoca que se vuelvan organizaciones muy lentas para llegar a acuerdos y que tiendan a evitar decisiones que pueden ser difíciles o que puedan generar conflictos entre los socios (Birchall, 1997, p. 221ss.). Esto es visto como una desventaja frente a empresas cuyos gerentes y directivos tienen mayor autonomía para tomar resoluciones con la rapidez que se requiere para competir en el mercado.

- Baja productividad por ausencia de incentivos para mejorar el desempeño individual. Por regla general, en las cooperativas todos los socios-trabajadores obtienen los mismos ingresos, independientemente del esfuerzo, la productividad, la calidad o la preparación de cada uno de ellos. Aunque muchas cooperativas logran altos niveles de producti-

vidad en sus primeros años, relacionados con el entusiasmo de sus trabajadores por sentirse dueños de su empresa y por trabajar sin el dominio de un patrón, a la larga esta productividad bajará porque no se recompensan los esfuerzos individuales ni se premia a quienes trabajan más o mejor que los otros. Se han señalado las dificultades de las cooperativas para lograr la disciplina laboral de los socios-trabajadores (Meade, 1972).

- Existencia efímera. Se argumenta que las cooperativas son organizaciones muy volátiles y efímeras, que su existencia depende de frágiles acuerdos entre los socios, por lo que desaparecen con mucha facilidad o se convierten con frecuencia en empresas convencionales (Ferguson, 1991).

- Tendencia a la burocratización. Se señala que el espíritu democrático inicial de muchas cooperativas se va perdiendo en la medida en que van surgiendo líderes que comienzan a concentrar información y poder, constituyendo una capa burocrática que dominará las principales decisiones de la organización (Ferguson, 1991, p. 110).

- Interferencia gubernamental. Se afirma que muchas cooperativas frente a sus dificultades de capitalización buscan apoyos estatales de los cuales se vuelven dependientes, lo que provoca interferencia gubernamental, ineficiencia burocrática y, algunas veces, corrupción (Birchall y Simmons, 2010).

Si bien en muchos casos se ha recurrido a información empírica, las investigaciones conducidas desde esta perspectiva convencional tienden a sobreestimar las desventajas de las cooperativas frente a la empresa privada. Más que investigar los procesos emergentes en estas organizaciones, se les evalúa contra un modelo ideal, el de la empresa capitalista, por lo que siempre se revelarán los inconvenientes de las cooperativas. Se considera que las cooperativas tienen desventajas inherentes a su naturaleza, que son imposibles de remontar.

### ***La defensa del modelo cooperativo***

En contraste con la perspectiva convencional, los partidarios de las cooperativas tienden a sobreestimar las limitaciones de las empresas privadas y a encontrar ventajas intrínsecas en el modelo cooperativo. Un ejemplo claro de la postura que señala que las cooperativas son mejores que las empresas capitalistas es la que sostienen Boaventura de Sousa Santos y Cesar Rodríguez en su conocido texto *Producir para vivir*:

[...] las cooperativas de trabajadores tienen potencial para responder con eficiencia a las condiciones del mercado global contemporáneo por dos razones: por un lado, las cooperativas de trabajadores tienden a ser más productivas que las empresas capitalistas, porque sus trabajadores-propietarios tienen un mayor incentivo económico y moral para dedicar su tiempo y esfuerzo al trabajo, y porque, una vez que los trabajadores se benefician directamente cuando la cooperativa prospera, disminuyen drásticamente los costos de supervisión, que en un empresa capitalista son altos, porque la vigilancia constante del desempeño de los empleados es necesaria para asegurar la cooperación de éstos con la empresa. Por otro lado, las cooperativas de trabajadores parecen ser especialmente adecuadas para competir en un mercado fragmentado y volátil como el que caracteriza la economía global contemporánea. [...] Ya que las cooperativas de trabajadores facilitan (de hecho, requieren) la participación activa de los trabajadores-propietarios, son normalmente pequeñas y tienen una vocación de integración con otras cooperativas y otras instituciones de la comunidad donde están localizadas; [...] la difusión de las cooperativas tiene un efecto igualitario directo sobre la distribución de la propiedad en la economía. [...] Por último, las cooperativas de trabajadores generan beneficios no económicos para sus miembros y para la comunidad en general [...] Las cooperativas de trabajadores amplían la democracia participativa hasta el ámbito económico y, con ello, extienden el principio de la ciudadanía a la gestión de empresas" (De Sousa y Rodríguez, 2012, p. 25-26).

Además de las ventajas señaladas por De Sousa y Rodríguez, otros autores han destacado que las cooperativas contribuyen a la creación y conservación de empleos (Howarth, 2007), a hacer coincidir los intereses de los trabajadores con los de las organizaciones económicas, a disminuir los riesgos y crear empresas más durables (Birchall, 2012, p. 282), así como a incrementar la satisfacción de los trabajadores en la medida en que controlan una empresa que es de ellos y busca su beneficio (Birchall y Simmons, 2004).

Desde esta segunda perspectiva se han hecho numerosos relatos sobre experiencias cooperativas. Aunque la información empírica que presentan es muy rica, su estrategia analítica suele consistir en contrastar los casos frente al modelo de cooperativa ideal, según el cual las cooperativas no emplean trabajadores ajenos a los miembros, todos los socios trabajadores trabajan con el mismo entusiasmo e intensidad y reciben los mismos ingresos, comparten las responsabilidades

y participan en las asambleas. Se mide qué tanto las cooperativas se acercan o se alejan de ese ideal. Si la primera perspectiva era capitalo-céntrica, esta segunda es cooperativo-céntrica y, por tanto, califica como imperfecciones todo aquello que se aleja del modelo impoluto del cooperativismo.

Entre las dos perspectivas mencionadas suele haber un diálogo de sordos, en la medida en que cada una de ellas sostiene que, *a priori*, uno de los dos tipos de unidad económica tiene mayores ventajas o desventajas que el otro. Nuestro propósito no es apoyar o rebatir sus argumentos, sino subrayar que ambas consideran que las cooperativas tienen características intrínsecas que explican su funcionamiento y desempeño, independientemente del contexto o de sus historias específicas. En el primer caso esas características se consideran negativas e inferiores a las de las empresas convencionales, mientras que en el segundo caso se consideran positivas y mejores a las que tienen las empresas no cooperativas. Desde posiciones contrapuestas, pero en ambos casos lo que se discute son las ventajas y las desventajas del modelo cooperativo en abstracto, al margen de la enorme diversidad de las cooperativas que se han formado en muchos países a lo largo de casi dos siglos.

### ***La crítica socialista a las cooperativas***

Hay una tercera perspectiva que critica a las cooperativas, pero no por ser diferentes a las empresas capitalistas, sino por considerar que, en el fondo, tienen las mismas limitaciones que éstas, en la medida en que representan una forma de propiedad privada y en que operan bajo una lógica de mercado. Véase, por ejemplo, la siguiente afirmación:

*Las cooperativas por lo general comparten la lógica de la reproducción ampliada, al igual que las empresas sociales. El propio nombre de empresa supone que su fin es la producción a escala para el mercado. A más asociados mayor será la necesidad de venta de mercancías a precio de mercado, para obtener ingresos como única forma reconocida de satisfacer necesidades en el mercado. En la medida que dichas mercancías se ofrecerán en el mercado, deberán ajustarse a sus precios, lo que lleva implícito ser competitivos y eso significa que el costo de producción debe ser inferior al precio para obtener ganancias. Si se pretende ser eficientes y competitivos habrán de incorporar la receta de producir más con menos, en conse-*

*cuencia, por más C (Cooperación, Comunidad, Colectividad, Colaboración) que incorporen, re-producirán la lógica de la reproducción ampliada de capital (Collin, 2015, p. 104).*

Desde una perspectiva política, Hugo Chávez criticó fuertemente a las cooperativas:

*Una cooperativa capitalista termina siendo igual, un patrón, unos asalariados y luego la plusvalía, la ganancia y toda la producción se convierte en mercancía. ¡Capitalismo puro! Por eso no nos llamemos a engaños, el cooperativismo no garantiza. ¡Nada! No lo garantiza, más bien se puede confundir al pueblo (Chávez, 2007, p. 81-82).*

Este tipo de críticas recuerdan la postura clásica del marxismo frente a las cooperativas y otras experiencias de economía social y solidaria que eran consideradas “utópicas”. Si bien Marx y Engels reconocieron el valor de las fábricas cooperativas, por mostrar en la práctica que la producción en gran escala podía realizarse sin la clase de los patronos, se mostraban muy escépticos frente a las potencialidades emancipadoras de las cooperativas en el contexto del capitalismo, como lo escribió Marx en el *Manifiesto Inaugural de la Asociación Internacional de los Trabajadores*:

*[...] la experiencia del período comprendido entre 1848 y 1864 ha probado hasta la evidencia que, por excelente que sea en principio, por útil que se muestre en la práctica, el trabajo cooperativo, limitado estrechamente a los esfuerzos accidentales y particulares de los obreros, no podrá detener jamás el crecimiento en progresión geométrica del monopolio, ni emancipar a las masas, ni aliviar siquiera un poco la carga de sus miserias. [...] La conquista del poder político ha venido a ser, por lo tanto, el gran deber de la clase obrera (Marx, 1864).*

Frente a la vara de medir socialista, las cooperativas siempre se quedarán cortas: en lugar de eliminar al mercado, viven dentro de él y tratan de adaptarse a sus dinámicas, además de que no suprimen la propiedad privada porque los socios-trabajadores se vuelven propietarios. Desde esa perspectiva se considera que tienen muy pocas posibilidades de enfrentar con éxito a los monopolios y a los grandes consorcios capitalistas. Frente a la gran tarea histórica del socialismo, las cooperativas siempre

quedarán a deber. Se trata de una perspectiva que adolece de etnocentrismo socialista.

### ***De los modelos a los procesos***

¿Qué pasa si le quitamos a las cooperativas la misión histórica de convertirse en la alternativa a las empresas capitalistas? ¿Qué pasa si nos salimos del paradigma dicotómico que opone empresas capitalistas y cooperativas? ¿Qué pasa si dejamos de exigirles a las cooperativas que tengan la misma productividad y eficiencia que la que tienen empresas formadas por otros actores, en circunstancias muchos más favorables? Si lo hacemos, quizás estemos en mejores condiciones para advertir la enorme diversidad de las cooperativas, para analizar lo que realmente son (y no lo que deberían ser de acuerdo a alguna ideología), para apreciar las contribuciones que hacen a sus miembros y a la sociedad y para reconocer las que no logran hacer.

Si nos alejamos de los modelos y tomamos el camino de las prácticas y los procesos, lo primero que se advierte es la enorme magnitud del fenómeno cooperativo. Según un reporte global elaborado en 2014, las cooperativas generan alrededor de 250 millones de empleos directos en el mundo<sup>4</sup> y sus ventas superan los 2.2 trillones de dólares (Roelants *et al.*, 2014, p. 9). Se calcula que en 2012 las cooperativas generaban 20% más empleos que las corporaciones multinacionales (Cooperativas de las Américas, 2014).

El segundo hecho que llama la atención es la enorme heterogeneidad de las cooperativas, que pueden ir desde pequeños grupos con unos cuantos miembros hasta empresas transnacionales, como la Corporación Mondragón que agrupa a 257 cooperativas que emplean a más de 74,000 trabajadores, está presente en los cinco continentes y tiene ingresos anuales de más de 12,500 millones de euros<sup>5</sup>. La diversidad no sólo en lo que se refiere al tamaño, sino también en lo relativo a sectores de actividad, ideologías, maneras de funcionar, culturas del trabajo y dinámicas organizacionales.

En tercer lugar, el análisis de los procesos cooperativos sugiere que en la práctica las diferencias entre las empresas cooperativas y las empresas capitalistas no son tan abismales

<sup>4</sup> De esos 250 millones 10.8 millones son socios de cooperativas, 15.6 millones son trabajadores de cooperativas y 223.6 son productores que realizan su actividad en el marco de las cooperativas, ya sea como miembros o como trabajadores.

<sup>5</sup> <http://www.mondragon-corporation.com/>, último acceso: 29/04/2015.

como lo proclama la teoría. Hay por supuesto diferencias fundamentales que no vamos a repetir aquí, pero en la práctica muchas cooperativas emplean a trabajadores asalariados y/o funcionan de manera similar a empresas convencionales. Incluso muchas cooperativas de ideología anticapitalista se encuentran articuladas con empresas y actores económicos convencionales en diversas redes de producción y comercialización, como ocurre con muchas fábricas recuperadas en Argentina, que siguen recurriendo a los antiguos clientes y proveedores de las empresas que les dieron origen, o el vínculo que existe entre los colectivos de ganado bovino de algunas comunidades autónomas zapatistas con ganaderos de Chiapas, que utilizan un sistema de mediería para la cría de ganado de origen colonial, llamado “al partir” (Baronnet, 2015). En México, una de las cooperativas más interesantes es la Cooperativa de Trabajadores de Occidente (TRADOC), que cogestiona una empresa productora de neumáticos junto con la empresa transnacional Cooper Tire & Rubber Company (Luna, 2015). Si mencionamos ese tipo de vínculos o la porosidad de las fronteras y distinciones entre las empresas y las cooperativas no es con el fin de defender o criticar a las cooperativas, como lo harían las tres perspectivas mencionadas más arriba, sino para ilustrar la complejidad del fenómeno cooperativo.

Las cooperativas realmente existentes operan dentro de los mercados. Hacia el exterior, tienen que competir con otras organizaciones –cooperativas y no cooperativas. Hacia el interior tampoco están exentas de dinámicas mercantiles. Aunque esto es obvio, muchos de los estudios que se hacen sobre estas iniciativas de economía solidaria parecen olvidar este hecho básico, como si los anhelos de justicia y reciprocidad que caracterizan a estas organizaciones anularan las restricciones propias de la competencia. Si se quiere desarrollar una perspectiva analítica orientada a descubrir lo que las cooperativas son y no lo que deberían ser, es preciso considerar el mercado, la competencia y las dinámicas empresariales como elementos que forman parte de los contextos en los que operan las cooperativas y no como elementos extraños que perturban una supuesta pureza de las experiencias solidarias. De esta manera se podrá avanzar en la indagación de las diversas maneras en que las cooperativas actúan frente a dichos contextos.

Karl Polanyi propuso estudiar la economía como procesos institucionalizados, in-

crustados en contextos históricos, sociales y culturales específicos (Polanyi, 2008). Insistió en que el comercio, el mercado y el dinero no son iguales en todas las épocas, sus características, usos y funciones varían en diferentes circunstancias. Lo mismo puede decirse de las cooperativas: aunque existen algunos rasgos comunes a todas ellas, difieren enormemente en función de las personas que las forman, las circunstancias en las que nacen, el entorno económico, social y cultural que las rodea y las dinámicas organizacionales que se generan en cada una de ellas. Hay que incrustar las cooperativas en su contexto y analizar los esfuerzos de los hombres y mujeres que trabajan en ellos. Es desde este enfoque que expondremos a continuación la historia de una experiencia cooperativa en la ciudad de México.

### **Historia de la cooperativa TUYO (1976-2015)**

El cooperativismo es un movimiento social que, a lo largo de su desarrollo histórico, ha demostrado su diversidad y capacidad de adaptación a distintos contextos. Un ejemplo de ello son los casi 40 años de historia de la cooperativa TUYO (Trabajadores Unidos y Organizados), que nació hacia 1976 como una búsqueda de un grupo de jóvenes para construir opciones de autoempleo en su entorno y rápidamente se convirtió en un proyecto económico y político con propósitos emancipadores. A lo largo de su historia ha experimentado diversas reconversiones productivas y organizacionales que han permitido sostener la fuente de trabajo, en una trayectoria marcada por el esfuerzo y la tenacidad, pero también por diversos desprendimientos y divisiones. En esta historia pueden destacarse tres grandes períodos: *La etapa heroica (1976-1984)*; *Rupturas, terremoto y reorganización (1985-1993)*; *De la cooperativa a la empresa (1994-2015)*.

#### ***La etapa heroica de la cooperativa (1976-1984)***

A mediados de los años setenta, México experimentaba profundas transformaciones económicas, urbanas y políticas. En el terreno económico, después de varios lustros de estabilidad y crecimiento sostenido con base en la expansión del mercado interno y la industria sustitutiva de importaciones, el país experi-

mentó varios años de inflación combinada con estancamiento. En la esfera política, a raíz del movimiento estudiantil de 1968 y su trágico desenlace, habían surgido nuevos movimientos sociales en el campo y la ciudad<sup>6</sup>. Se habían formado muchas nuevas organizaciones políticas de izquierda, que eran combatidas represivamente por el Estado. En este contexto nacional se inserta la acción económico-política de los fundadores de TUYO (Trabajadores Unidos y Organizados) quienes el 4 de diciembre de 1976 darán origen a un esfuerzo cooperativo que denominaron TUYO.

La cooperativa TUYO no puede entenderse fuera del contexto que la vio nacer, el barrio de San Simón Ticumac, en la zona de la colonia Portales: una colonia popular, con espacios de viviendas pequeños ubicados en vecindades, con altos índices de precariedad y hacinamiento. Un barrio con fuerte identidad territorial en el que habitaban muchos obreros de la construcción, empleadas domésticas y trabajadores de muy diversos oficios. Para la década de los años setenta el panorama en el barrio se presentaba complicado, en particular por la inestabilidad económica, la inflación y las dificultades para conseguir empleo. Como muchos proyectos, TUYO tiene su origen en relaciones de amistad y parentesco. Algunos de sus fundadores se conocían por haber compartido aficiones, en particular el fútbol y la música. Muchos de ellos venían de familias de migrantes provenientes de Guanajuato, Oaxaca, Aguascalientes y el Estado de México. Muchos habían comenzado a trabajar de niños y compartían problemáticas familiares como el alcoholismo y la violencia contra las mujeres. De esa realidad partían y era lo que buscaban transformar. TUYO nació de ese anhelo.

En los primeros meses acudieron a las reuniones del grupo muchas personas, más de 50, pero sólo 23 se mantuvieron constantes asistiendo a las reuniones y aportando sus cuotas. Meses después, tras discutir diversas posibilidades de inversión de los recursos que habían reunido, se decide emprender varios pequeños negocios, entre ellos, comprar una compresora para labores de pintura, iniciar un pequeño taller de carpintería, crear un taller de talabartería y adquirir el traspaso de una pollería. No obstante, la multiactividad

de la cooperativa no se pudo sostener y poco a poco predominó el negocio de fabricación de mochilas y petacas (talabartería). Dicho ramo tenía cierto potencial, porque algunos de los socios contaban con experiencia previa, pudieron conseguir algunas máquinas y se trataba de artículos con un buen mercado. En ese tiempo, el taller de TUYO funcionaba en un local rentado, con techo de lámina y paredes de madera.

Envueltos en la efervescencia política que se vivía en el país, muy pronto el grupo dejó de ser una simple opción de apoyo mutuo para ir adquiriendo connotaciones políticas. A las inquietudes de sus participantes se sumó la asesoría de un miembro del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, quien participaba en una organización política de izquierda y comenzó a proporcionarles materiales de lectura y discusión con contenido político, así como invitaciones a diversas actividades culturales. Esto sería el inicio de una toma de posición política, a partir de la cual algunos de los participantes ya no sólo buscaban satisfacer una necesidad económica o “salir de pobres”, sino que comenzaron a ver la cooperativa como un medio de transformación de la realidad social. Todo esto dejaría su huella en la forma de organización y en algunas pautas de comportamiento.

Para ese momento, ninguno de los miembros de la cooperativa tenía experiencia administrativa previa. Sobre la marcha intentan resolver los desafíos organizativos que se presentan. El aumento en la productividad y en la calidad de las mochilas que fabricaban hizo posible diversificar los clientes y buscar nuevos mercados. Con ese fin, se empezaron a hacer recorridos por diferentes ciudades de la República para vender mochilas. En el terreno político, muchos miembros de la cooperativa participaron en el Movimiento Revolucionario del Pueblo (MRP); apoyaron la campaña de Rosario Ibarra de Piedra en las elecciones presidenciales de 1982 y se vincularon con USCOVI, una organización de solicitantes de vivienda, que planeaba unos asentamientos en una colonia de la ciudad denominada Santa Úrsula.

En aquel entonces, todos los socios de la cooperativa eran varones, pero como consecuencia de los conflictos familiares derivados

<sup>6</sup> Trabajadores que demandaban aumentos salariales, democracia e independencia sindical, grupos campesinos que exigían tierras o las tomaban, movimientos urbanos que demandaban vivienda y servicios públicos o la regularización de la tenencia de la tierra que habían invadido o que les habían vendido de manera irregular.

“por el descontento de los bajos salarios”<sup>7</sup>, paulatinamente fueron incorporándose varias de las esposas de los socios. Con el tiempo, ellas formaron el grupo de mujeres MIO: “Mujeres Independientes Organizadas”. Al tiempo que la inclusión de las mujeres abrió una nueva ruta de activismo, también implicó nuevas dinámicas domésticas y laborales entre varones y mujeres: “todos y todas ganábamos igual [...] Ellas aprenden la problemática, aprendemos a pelearnos y a decírnos críticas en tono constructivo de lo que nos parecía y no”<sup>8</sup>.

Justo en esos años de crecimiento y consolidación, surgieron algunas dificultades que provocaron crisis y división en la cooperativa. A mediados de los años ochenta se comenzaron a presentar en TUYO discrepancias entre quienes buscaban consolidar los logros alcanzados por la cooperativa en el ámbito productivo y comercial y quienes, dado el contexto de efervescencia política, buscaban intensificar las actividades políticas. Además de estas diferencias, había disputas en torno al liderazgo del proyecto. La relación con USCOVI y el inminente traslado de algunos de los cooperativistas y de una parte del taller a Santa Úrsula crearon nuevos focos de tensión. A esto se añadió que, en el MRP, la organización política nacional en la que participaban varios compañeros de TUYO, también se dio un proceso de disputa y fracturas. Debido a la combinación de todos estos conflictos, TUYO se escindió en dos subgrupos. Paradójicamente, en el peor momento de la división, en octubre de 1984, la cooperativa obtuvo su registro legal y consiguió la autorización para operar el 12 de noviembre de 1984. Había quedado atrás la etapa heroica en la que se formó la cooperativa: “se acaba ahí también gran parte de esta... ese espíritu para seguir creando las alternativas”.

### ***Rupturas, terremoto y reorganización (1985-1993)***

El grupo que se quedó en la colonia Portales, dedicado a la actividad económica y contando con el registro como cooperativa, se vio de repente enfrentado a una coyuntura terrible que, sin embargo, resultó con el tiempo beneficiosa para la cooperativa y para el barrio:

el sismo del 19 de septiembre de 1985. La gran destrucción ocasionada por el terremoto en la ciudad de México afectó varias vecindades de la Colonia Portales, además de que se dañaron las instalaciones del taller. La llegada de ayuda financiera de instituciones y organismos internacionales hizo posible que, por medio de un fideicomiso gestionado por la Iglesia Católica, la cooperativa accediera a un crédito que le permitió la compra de la casa de la calle Rafael Martínez Rip Rip 306. El edificio, gracias a una donación de la Embajada de Canadá, fue reacondicionado para la producción y además se consiguieron viviendas que beneficiaron a 500 personas de la comunidad y el espacio para una tienda de abarrotes, administrada por las mujeres del grupo, que perseguía el fin de lograr un abasto popular.

A partir de 1987, con un nuevo edificio donde funcionar, se abrió una nueva etapa. Después de unos años se pudo escriturar la propiedad del inmueble y esto formó parte de una serie de regularizaciones que implicaron pasar de una economía informal a la formal: se debieron contratar contadores, pagar impuestos atrasados y comenzar un periodo que los protagonistas denominaron como “tecnificación administrativa”, que conllevó reorganizaciones en el funcionamiento interno.

Para esta época se alcanza a pagar el salario mínimo para todos los que trabajaban en la cooperativa. La disponibilidad de mayores recursos trae consigo un debate: algunos socios, por su experiencia, su conocimiento de un oficio, su trayectoria y nivel de responsabilidad en el emprendimiento, empiezan a plantear una “condición jerárquica”. En el recuerdo de las distintas discusiones se menciona que había quienes dedicaban más tiempo al proyecto, que tenían más responsabilidades, pero también quienes tenían más necesidades familiares, más deudas, etcétera. Si a esto sumamos que tratamos de un emprendimiento cooperativo con gran compromiso político, donde algunos integrantes cumplían funciones políticas más que productivas, es comprensible que la discusión y la tensión aumentarían.

A principios de 1990, la cooperativa intenta reestructurarse con la llegada de un nuevo socio, José Martínez, quien tenía experiencia administrativa. Él era familiar de varios de los

<sup>7</sup> Entrevista con Abraham Martínez, 17 de febrero de 2015. En esta primera etapa, los ingresos que obtenían quienes trabajaban en la cooperativa eran muy bajos: muchos ganaban menos de un salario mínimo y algunos un poco más del salario mínimo.

<sup>8</sup> Entrevista con Abraham Martínez, 17/02/2015.

socios originales, tenía una carrera universitaria y había trabajado en puestos gerenciales en varias empresas. La reestructuración se plasma en un funcionamiento más rígido, donde lo colectivo y el espíritu igualitario parecen ser desplazados por un discurso más tecnocrático. En un documento denominado “Diseño de organización”, del año 1993, se manifiesta que “la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la cooperativa, la organización debe ser una expresión de los objetivos, la especialización individual, la división del trabajo, la autoridad suprema, la responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de los subordinados y las críticas de los subalternos”. Se describen así los puestos, las responsabilidades, las funciones, todo esto de una manera muy detallada, utilizando un lenguaje muy técnico, donde se describen funciones específicas, periódicas, eventuales, supervisión, experiencias, todo lo cual debe regirse siguiendo estrictas lógicas de eficiencia y eficacia.

Sin embargo, una muestra de que este giro “organizacional” sólo expresa parte de las múltiples posiciones de los integrantes de la cooperativa y que ésta, a pesar de lo que dicen los documentos, sigue siendo un organismo vivo y habitado por seres formados en la actividad política y revolucionaria, queda expresado en la idea de que el reclutamiento de trabajadores para la nueva fase de ampliación de la producción planeada en esos años debe hacerse sobre “bases cada vez más tecnificadas, en una liga entre la selección y la integración” pero donde fundamentalmente se sigan manejando “criterios derivados de la lucha popular”<sup>9</sup>.

La reestructuración organizativa arrojó resultados ambivalentes. Por un lado, la cooperativa incrementó sus ventas y sus ingresos. Por el otro, se suscitaron varios conflictos y salieron de la cooperativa varios socios, ya sea por discrepancias con otros miembros o por querer iniciar por su cuenta otros emprendimientos.

En los años noventa, se produjo otro cambio importante: se abrió una nueva rama productiva, la de impresión, en la que además de hacer impresiones sobre mochilas y maletas también se empezaron a imprimir carteles, folletos, periódicos y otros productos. Se co-

menzó con una máquina de Offset, a lo que después se agregaron máquinas de tampografía y serigrafía. A la postre, la impresión se convertiría en la actividad predominante de la cooperativa, desplazando la preponderancia que durante muchos años tuvo en TUYO la fabricación de mochilas.

### *De la cooperativa a la empresa (1994-2015)*

En 1997 ya se encontraban fuera la gran mayoría de los socios fundadores y la organización comenzaba por experimentar cierta salud financiera. Por un lado, la presencia de un aparato de gestión financiera interna permitió “más especialización ahí, un poco más de controles” y, por otro, el aumento de su oferta dentro del mercado, pues al tener “incorporadas las áreas éstas de Offset y de tampografía [se lograría] articular los diferentes equipos y maquinaria que se tenían acá”. El resultado de dicha sinergia permitió mejorar el poder adquisitivo de la organización y, por ende, de todos los integrantes, al punto de contar con algunos excedentes, los cuales se destinaron a la compra en maquinaria, aumentos salariales, compra de vehículos para los socios y la organización y de diversas actividades recreativas dirigidas hacia el barrio (maratones, torneos deportivos y conciertos, principalmente)<sup>10</sup>.

En los primeros años del nuevo milenio, la organización experimentó nuevos cambios. Pudo ofrecer un mayor ingreso salarial a los socios y, sin embargo, se procuró que las diferencias no fueran tan grandes y que no existiera una desconexión del trabajo manual por parte de los socios. El éxito económico que TUYO había alcanzado se convertiría en un arma de doble filo. Dicho periodo se caracterizaría por un conjunto de fricciones debidas a disputas de liderazgo y conducción de la organización, pues mientras una fracción buscaba el crecimiento financiero de la empresa y la consolidación ya no sólo de un área administrativa, sino también de una dinámica organizacional que reafirmara las jerarquías ocupacionales dentro de TUYO, otra optaba por mantener un equilibrio que permitiera

<sup>9</sup> TUYO, “Preproyecto” 1990.

<sup>10</sup> En su conjunto, con ello se buscaba mejorar las condiciones de vida de la gente, fomentar la solidaridad y los ideales colectivos de la cooperativa, así como luchar contra un problema de la violencia, al punto que la cooperativa procuró brindar a estos jóvenes la oportunidad de darles trabajo, un refugio, contención, perspectiva de futuro, sobre todo, enseñándoles un oficio, razón por la cual para muchos de ellos la cooperativa se ha convertida en una “casa” y una “escuela”.

mantener una regulación de las diferencias, no sólo salariales, sino también jerárquicas. Finalmente, dicho conflicto culmina con la salida de José Martínez. Este acontecimiento tendría múltiples consecuencias. En cuestión laboral implicó un reordenamiento de cargos y roles. La acumulación de deudas en los pagos de impuestos de la cooperativa que se había desarrollado de forma “silenciosa” durante los últimos dos años antes de la salida de José Martínez traería consigo demandas, multas y finalmente algunas auditorías.

Dichos adeudos fiscales afectan gravemente la situación financiera de TUYO. Es por ello que se busca asesoría, e despacho contratado para tal fin recomienda dar “de baja fiscalmente la cooperativa e implementen otra figura jurídica” (Entrevista con Andrés Gómez y José Luis Govea, 11/04/2013). Así es como en 2007 surge *Corcel*, la nueva razón social que reemplazó a TUYO.

Más de 30 años después del nacimiento de la cooperativa, surgía una pequeña empresa familiar. Este cambio fue el resultado de un largo proceso en el que se fueron desgajando la mayoría de los integrantes de la cooperativa. De los fundadores originales sólo quedaban cuatro. Pese a ello, varias décadas de funcionamiento cooperativo dejaron su huella en la nueva empresa que nació en 2007.

## **Conclusión: dilemas, aprendizajes y reflexiones**

A lo largo de los cuarenta años de historia de este emprendimiento, hay algunas cuestiones dilemáticas que resulta interesante destacar no sólo por el papel que han jugado en el devenir concreto de TUYO, sino porque reflejan contradicciones a las que muchas cooperativas se enfrentan.

El primero de estos dilemas tiene que ver con que si, en el accionar cotidiano, se prioriza la participación de todos en pos de la obtención de los objetivos políticos, o se privilegia el funcionamiento óptimo de la empresa cooperativa en términos estrictamente económico-financieros. TUYO surge en un momento de efervescencia política y social y, además de ser una cooperativa de producción, fue un agrupamiento político. No obstante, el hecho de trascender de la acción económica hacia el plano de la lucha ideológica provocó distintas tensiones en cuanto a por cuál de dichas rutas debía inclinarse la acción colectiva: ¿qué es más importante, la transformación social o la

subsistencia de la cooperativa? Los conflictos en torno al activismo político y la consolidación del ámbito productivo y comercial de la cooperativa fueron los que estuvieron en el origen de la primera ruptura de la organización en 1985. De aquí no se concluye que la participación política sólo haya tenido consecuencias negativas para el desempeño de la cooperativa. Por el contrario, el compromiso político e ideológico de los primeros años fue fundamental para que el proyecto pudiera consolidarse y sobrevivir en una época en que los ingresos eran muy bajos y apenas se estaban creando las bases técnicas y organizativas para el funcionamiento del taller. El problema estuvo en que no se lograron construir dispositivos organizacionales que preservaran el proyecto cooperativo frente a las dificultades y diferencias que suelen surgir en grupos altamente politizados. La contradicción que TUYO tiene desde la década de los años noventa está en cómo persistir y consolidar el esfuerzo cooperativo en un contexto político e ideológico bien diferente al de los años setenta. Sin ese espíritu, sin esos ideales y sin el compromiso activista, los socios se enfrentan a un contexto más árido y menos amigable al cooperativismo, al que es necesario adaptarse sin transigir, el que hay que aceptar para seguir.

El segundo de los dilemas se relaciona con la inserción en el mercado, hegemonizado por las empresas capitalistas. Desde finales de los años ochenta se imponen en México reformas neoliberales. Bajo este contexto, ese mercado está más abierto externamente y es más competitivo. Esto orilla a la adquisición de nuevas pautas de funcionamiento, nuevos aprendizajes que incluso pueden pensarse como estrategias de sobrevivencia, las mismas que no siempre se llevan bien con los principios cooperativos. La adquisición de aprendizajes tecnológicos, organizativos, comerciales y administrativos para alcanzar la sustentabilidad a largo implicó conflictos y oposiciones. La introducción de criterios tecnocráticos introdujo en el seno de la cooperativa ciertos interrogantes acerca del devenir y los objetivos en última instancia: ¿a dónde va la cooperativa con los nuevos métodos? Si los criterios de la empresa capitalista prevalecen, entonces ¿qué queda del proyecto cooperativista? En los debates internos de TUYO, el tema del dinero y la ganancia comenzó a ocupar un lugar preponderante, que es algo que ocurre en muchas cooperativas. Grandes o pequeñas, radicales o moderadas, las cooperativas tienen que convi-

vir con el hecho de que operan en el contexto del mercado capitalista. Más que negar o lamentar este hecho, lo que se requiere es analizar cómo lidian con esta situación. En el caso de TUYO, lo que se pudo observar fue la que las crecientes presiones del mercado se enfrentaron mediante la diversificación productiva y la incorporación de dispositivos gerenciales que, si bien permitieron preservar la fuente de trabajo, terminaron por propiciar su transformación en una empresa familiar.

El tercer dilema se refiere a la tensión entre lo individual y lo grupal y puede resumirse como sigue: ¿cómo construir consensos y mecanismos para resolver las diferencias?, ¿cómo armonizar un proyecto colectivo con los intereses de cada uno de los miembros? Como muestran los documentos de TUYO, este tema estuvo siempre presente, con mayor o menor relevancia en las distintas etapas. En este caso específico, esta tensión estuvo mediada por las relaciones de parentesco y amistad. Entre los socios de la cooperativa algunas familias del barrio aportaron varios miembros: cinco de los socios eran hermanos, hubo otras familias que también tenían varios socios, había muchos parientes políticos y varios de los hijos de los fundadores han sido trabajadores de la cooperativa. A esto hay que agregar amistades de décadas entre los participantes. Estos lazos contribuyeron a consolidar la organización, pero muchas veces conflictos familiares se convirtieron en disputas laborales y viceversa. Ahora que TUYO dejó de existir como cooperativa y devino una empresa familiar, se vuelve necesario pensar si la tensión no fue disuelta con la victoria de lo individual –o lo familiar– por sobre lo colectivo.

Al contrastar la experiencia de TUYO con los tres principales modelos teórico-políticos desde los cuales han sido evaluadas las cooperativas (empresarial, cooperativista y socialista), se puede observar que en sus 40 años de historia este emprendimiento ha combinado elementos de los tres modelos. A mediados de los años setenta nació como una iniciativa local de cooperativismo popular, en el que un grupo de jóvenes buscó crear una fuente de trabajo bajo los principios cooperativos, mezclados con la cultura barrial y lazos de reciprocidad derivados de la amistad y las relaciones de parentesco. Muy pronto adquirió connotaciones socialistas, en la medida en que algunos de sus miembros se involucraron en un proyecto político que veía a TUYO como una alternativa anticapitalista, inscrita en un esfuerzo

revolucionario de transformación del conjunto de la sociedad mexicana. La tensión entre la dinámica local de la cooperativa y la lógica nacional de la organización política socialista, las discrepancias ideológicas, las disputas por el liderazgo y los dilemas creados por la incorporación a la cooperativa de vivienda USCOVI llevaron a la división de la cooperativa a mediados de los años ochenta.

El grupo que se quedó en la colonia Portales continuó con un proyecto híbrido, que seguía mezclando rasgos cooperativos y socialistas. A medida que logró estabilidad económica y se difuminó el impulso político inicial, las dimensiones empresariales fueron cobrando cada vez más importancia. Quizás estas dimensiones estaban presentes desde un principio, en debates sobre asistencia, puntualidad y cumplimiento en el trabajo, que llevaron a establecer muy pronto medidas disciplinarias y meritocráticas como el reloj checador y las remuneraciones diferenciadas en función de las horas de trabajo y el tipo de tareas realizadas. Sin embargo, durante los primeros 15 años las lógicas empresariales y de mercado estaban acotadas y limitadas por las prácticas y las ideas cooperativas y anticapitalistas. Fue a partir de los años noventa que los criterios de mercado y de funcionamiento empresarial adquirieron mayor fuerza, como resultado de la evolución de TUYO y de los contextos nacional e internacional que empujaban cada vez más en dirección hacia la primacía del mercado y el reconocimiento de la productividad individual. En el nuevo milenio, esto desembocó en la transformación de la cooperativa en una empresa familiar. Esto no significó la hegemonía absoluta del modelo empresarial. Hasta la fecha se promueven algunas medidas de solidaridad y reciprocidad, se busca una relación de colaboración en el trabajo y no se descarta reabrir la cooperativa. De manera paradójica, pero también muy comprensible, los pequeños empresarios que surgieron de la experiencia de TUYO comulgan con ideologías anticapitalistas y participan de manera activa en movimientos y organizaciones de izquierda.

Las cooperativas “realmente existentes” experimentan –en distintos momentos de su desarrollo y con diversas combinaciones–, los rasgos y características a partir de los cuales se ha escrito tanto a su favor como en su contra. Lo que sucede en las cooperativas va más allá de dichos puntos de encuentro o desencuentro. Es decir, en la práctica, los actores son capaces tanto de oponer como de combi-

nar modelos que, en la teoría, aparecen como opciones completamente divergentes, lo que da por resultado mestizajes organizacionales y trayectorias muy disímiles. No se puede sostener *a priori* la preponderancia de alguno de los tres modelos, ninguno de los cuales se desarrolla de manera pura. Como bien señala el título del presente dossier de la revista *Otra Economía*, se trata de búsquedas de opciones para la vida con/a pesar de/contra el capital. En la época actual, las cooperativas se encuentran en la encrucijada de construir procesos de solidaridad y reciprocidad y, a la vez, desempeñarse en economías en las que predomina el capital. Esto las apremia a buscar una fina articulación en cuanto a la combinación y alternancia de métodos empresariales, cooperativistas y anticapitalistas en un contexto de mercado.

Pudiera pensarse que la trayectoria de la iniciativa estudiada es la historia de un fracaso, porque el proyecto inicial, una cooperativa con un proyecto emancipador, devino una pequeña empresa familiar, centrada en su sobrevivencia. Sin embargo, los protagonistas tienen otros puntos de vista. En un inicio se pensó: “nuestro aporte a la revolución [sería] sacar adelante este centro de trabajo” (Entrevista con Andrés Gómez y José Luis Govea, 11/04/2013). Aunque no se produjo una revolución en el país, sacar adelante la cooperativa sí produjo una pequeña revolución en las vidas de sus promotores. Una de las riquezas de TUYO radica en haberse consolidado como una fuente de trabajo relativamente estable (Howarth, 2007). Su persistencia contradice la tesis que sostiene que las cooperativas son necesariamente organizaciones volátiles y efímeras (Ferguson, 1991) por una supuesta tendencia crónica a la escasez de capital y a la dependencia de los subsidios estatales. En la historia de esta organización hubo algunos apoyos gubernamentales y de instancias de cooperación internacional, pero fueron puntuales y sirvieron fundamentalmente para los proyectos de vivienda y para la obtención de un edificio después del terremoto de 1985. Lo que explica la persistencia de cuatro décadas es, por encima de todo, el esfuerzo individual y grupal, así como el buen desempeño productivo y comercial, apoyado en la combinación de algunas lógicas de mercado con la fuerza de un pensamiento emancipador que funcionó como estímulo económico, político y moral. Por todo ello resalta el profundo significado que tiene para los participantes haber dado

nacimiento a un nicho de trabajo en una zona económica y socialmente hostil de la ciudad de México. El hecho de haber formado una cooperativa en un barrio con muchas condiciones de precariedad, de haber logrado sostener una fuente de trabajo de manera continua durante cuatro décadas es una experiencia inolvidable y algo por lo cual sentirse orgulloso: “Te da mucho ORGULLO trabajar en colectivo, es decir, la mayor parte de compañeros que han trabajado por acá salen con una experiencia para toda la vida” (Entrevista con Teresa Martínez y José Luis Govea, 25/04/2013). Hoy en día, los ex-integrantes de TUYO que aún trabajan en Corcel e incluso algunos que están fuera piensan que TUYO, el sueño cooperativista que hoy yace cristalizado en un abanico de recuerdos, de sonrisas, peleas, viajes, desvelos y pachangas, fue uno de los mayores logros de su existencia: “el estar en un barrio y que una empresa saliera de un barrio, pues da mucho que decir, entonces... y con mucho orgullo se decía, ¿no?” (Entrevista con Andrés Gómez y José Luis Govea, 11/04/2013).

## Referencias

- BARONNET, B. 2015. Los colectivos de ganado bovino de las comunidades autónomas de la Selva Lacandona. In: M.A. GRACIA (coord.), *Trabajo, reciprocidad y re-producción de la vida: Experiencias colectivas de autogestión y economía solidaria en América Latina*. Buenos Aires, Ed. Miño y Dávila, p. 367-390.
- BIRCHALL, J. 1997. *The International Co-operative Movement*. Manchester, Manchester University Press, 263 p.
- BIRCHALL, J.; SIMMONS, R. 2004. The Involvement of Members in the Governance of Large-scale Co-operative and Mutual Business. *Review of Social Economy*, 42(4):487-515.
- BIRCHALL, J.; SIMMONS, R. 2010. The Co-operative Reform Process in Tanzania and Sri-Lanka. *Annals of Public and Co-Operative Economics*, 81(3):467-500.
- BIRCHALL, J. 2012. The Comparative Advantages of Member-owned Businesses. *Review of Social Economy*, LXX(3):263-295.
- CHÁVEZ, H. 2007. *Ahora la batalla es por el sí*. Caracas, Biblioteca Construcción del Socialismo, 251 p.
- COLLIN, L. 2015. La lógica reproductiva como modelo alternativo. In: M.A. GRACIA (coord.), *Trabajo, reciprocidad y re-producción de la vida: Experiencias colectivas de autogestión y economía solidaria en América Latina*. Buenos Aires, Ed. Miño y Dávila, p. 85-110.
- COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS. 2014. Hechos y cifras del cooperativismo en el mundo. Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/>

- Hechos-y-cifras-del-cooperativismo. Acceso el: 12/08/2015.
- DE SOUSA SANTOS, B.; RODRÍGUEZ, C. 2011. Introducción. Para ampliar el canon de la producción. In: B. de SOUSA SANTOS (coord.), *Producir para vivir. Los caminos de la producción no capitalista*. México, Fondo de Cultura Económica, p. 15-61.
- FERGUSON, A.A. 1991. Managing Without Managers: Crisis and Resolution in a Collective Bakery. In: M. BURAWOY; BURTON, A.; FERGUSON, A., FOX, K. J. (coords.), *Ethnography Unbound*. Berkeley, University of California Press, p. 108-132.
- HOWARTH, M. 2007. *Worker Co-operatives and the Phenomenon of Empresas Recuperadas in Argentina*. Manchester, Co-operative College, 56 p.
- LUNA, S. 2015. La cogestión cooperativa de los Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC) de El Salto, Jalisco. In: M.A. GRACIA (coord.), *Trabajo, reciprocidad y re-producción de la vida: Experiencias colectivas de autogestión y economía solidaria en América Latina*. Buenos Aires, Ed. Miño y Dávila, p. 487-520.
- MARX, C. 1864. Manifiesto Inaugural de la Asociación Internacional de Trabajadores, Londres, 28 de septiembre de 1864. Disponible en: <https://www.marxists.org/espanol/m-e/1860s/1864fait.htm>. Acceso el: 12/08/2015.
- MEADE, J. 1972. The Theory of Labour-managed Firms and of Profit Sharing. *Economic Journal*, 82(325):402-428.
- POLANYI, K. 2008 [1957]. El sistema económico como proceso institucionalizado. In: P. MORENO (comp.), *Entre las gracias y el molino satánico: Lecturas de antropología económica*. Madrid, UNED, p. 233-259.
- ROELANTS, B.; HYUNGSIK, E.; TERRASI, E. 2014. *Cooperatives and Employment: A Global Report*. Brussels, CICOPA/Desjardins, 148 p.
- SANTOS, B.; RODRIGUEZ, C. 2012. *Producir para vivir: Los caminos de la producción no capitalista*. México, FCE, 406 p.
- VANEK, J. 1970. *The General Theory of Labour-managed Market Economies*. Ithaca, Cornell University Press, 218 p.

## Referencias primarias

- TUYO. "Libro de actas", varios años.
- TUYO. "Registro de nóminas", varios años.
- TUYO. 1990. "Nuestra historia".
- TUYO, 1990. "Preproyecto".
- TUYO, 1993. "Diseño de organización".

Submetido: 23/05/2015

Aceito: 12/08/2015