

Cuatro pilares para el funcionamiento de procesos colectivos: apuntes sobre gobierno, autorregulación, gestión y relaciones en organizaciones de la Economía Social y Solidaria

Rodrigo Fernández Miranda

Otra Economía, vol. 13, n. 24: 25-45, julio-diciembre 2020. ISSN 1851-4715

## **Cuatro pilares para el funcionamiento de procesos colectivos: apuntes sobre gobierno, autorregulación, gestión y relaciones en organizaciones de la Economía Social y Solidaria**

Quatro pilares para o funcionamento de processos coletivos: notas sobre governo, autorregulação, gestão e relações nas organizações da Economia Social e Solidária

Four pillars for the functioning of collective processes: notes on government, self-regulation, management and relations in organizations of the Social and Solidarity Economy

**Rodrigo Fernández Miranda** \*

[rfmiranda@untref.edu.ar](mailto:rfmiranda@untref.edu.ar)

---

**Resumen:** El texto tiene como objetivo general analizar y poner en diálogo cuatro de los pilares sobre los que se asienta el funcionamiento de las experiencias colectivas de la Economía Social y Solidaria (ESS): el gobierno, la autorregulación, la gestión y las relaciones entre las personas integrantes. A partir de la revisión documental y la reflexión, en el artículo se identifican y analizan conceptos, prácticas, retos y tensiones en cada uno de estos pilares. Asimismo, se aborda la racionalidad singular y la pluralidad empírica de los proyectos solidarios. Finalmente, el texto da cuenta del reto de construir un conjunto de equilibrios complejos para llevar a la práctica experiencias transformadoras que, además de eficaces y eficientes, sean coherentes con el sistema de valores e ideas de la ESS.

**Palabras clave:** procesos colectivos, autogestión, autorregulación

**Resumo:** O texto tem como objetivo geral analisar e dialogar quatro dos pilares sobre os quais se baseia a operação das experiências coletivas da Economia Social e Solidária (ESS): governo, auto-regulação, gestão e relacionamento entre pessoas membros. Com base na revisão e reflexão documental, o artigo identifica e analisa conceitos, práticas, desafios e tensões em cada um desses pilares. Da mesma forma, a racionalidade singular e a pluralidade empírica dos projetos de solidariedade são abordadas. Finalmente, o texto mostra o desafio de construir um conjunto complexo de equilíbrios para colocar em prática experiências transformadoras que, além de eficazes e eficientes, são consistentes com o sistema de valores e idéias da ESS.

**Palavras chave:** processos coletivos, autogestão, autoregulação

---

\* Docente e investigador Centro de Estudios de la Economía Social, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Buenos Aires, Argentina.

---

Este es un artículo de acceso abierto, bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional, siendo permitida su reproducción y adaptación dando crédito a su/s autor/es de manera adecuada, sin propósitos comerciales, y dando la misma licencia que la original en caso de distribución.

**Abstract:** The text has as its general objective to analyze and put into dialogue four of the pillars on which the operation of the collective experiences of the Social and Solidarity Economy (SSE) is based: government, self-regulation, management and relationships between people members. Based on the documentary review and reflection, the article identifies and analyzes concepts, practices, challenges and tensions in each of these pillars. Likewise, the singular rationality and empirical plurality of solidarity projects are addressed. Finally, the text reflects the challenge of building a complex set of balances to put into practice transformative experiences that, in addition to being effective and efficient, are consistent with the system of values and ideas of the SSE.

**Key-words:** collective processes, self-management, self-regulation

---

## 1. Introducción, alcance y objetivos

El paradigma de la Economía Social y Solidaria (ESS) propone una racionalidad propia en sus prácticas de gestión, gobierno, regulación y relaciones. Los procesos asociativos no lucrativos, democráticos y participativos de las actividades económicas necesitan construir lógicas, instrumentos y mecanismos alternativos a los modelos dominantes, que sean coherentes con un sistema de valores e ideas.

El presente texto tiene por objetivo general describir y poner en diálogo conceptos y procesos a través de los cuales las experiencias de la ESS llevan adelante proyectos colectivos. Estos elementos inciden directamente en el funcionamiento de las actividades económicas, sociales y políticas, así como en los vínculos sobre los que se asientan estas experiencias.

El artículo pretende, a partir de la revisión documental, aportar en primera instancia un análisis y una interrelación entre cuatro ejes clave para el funcionamiento de experiencias transformadoras en el marco de la ESS: el gobierno y la toma de decisiones, la autorregulación, la gestión y las relaciones al interior de las organizaciones. También se apunta a indagar sobre la pluralidad de expresiones, tipos ideales y equilibrios complejos que serán necesarios para conjugar la eficacia, la eficiencia y la productividad con la solidaridad y la cooperación.

## 2. Gobierno y toma de decisiones

Como asociaciones de personas y no de capitales, las organizaciones de la ESS necesitan construir y legitimar espacios, mecanismos y marcos de referencia para la toma de decisiones, la definición de objetivos, las relaciones institucionales o el análisis de riesgos y oportunidades. Es relevante analizar las distintas expresiones de gobierno de las organizaciones y de democratización de los procesos decisionales para aportar al bienestar común y a la satisfacción de intereses y necesidades colectivas.

La idea de gobierno se relaciona principalmente con el ejercicio de la autoridad, la dirección y el control, e incluirá procesos y estructuras para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización para la consecución de sus objetivos. La actividad de gobierno asegura que las operaciones se desarrollen dentro de los límites y estén atravesadas por los valores establecidos (Constantini, 2015). En las entidades de la ESS, los procesos de gobierno estarán basados en un enfoque centrado en las personas, la propiedad, el control colectivo y, principalmente, la democracia.

### a. Expresiones de una democracia interna

La democracia interna constituye el principio fundamental del gobierno y la toma de decisiones de las organizaciones y colectivos de la ESS. La asamblea<sup>1</sup> es el órgano de decisión superior y soberano a través del que se expresa la voluntad colectiva de las personas socias, que tienen el derecho a participar en condiciones de igualdad, y donde se materializa el funcionamiento democrático. Las expresiones democráticas, el grado y el tipo de democracia interna en el gobierno de las organizaciones están condicionados por factores estructurales o circunstanciales.

La asamblea puede dar lugar a dos grandes expresiones democráticas: la democracia representativa y la directa, que pueden coexistir. El nivel y tipo de decisiones es un primer factor que tensiona hacia una u otra de las expresiones democráticas. Razeto (2004) plantea que la asamblea debería centrarse en los niveles más relevantes de decisión, de alcance general y de largo plazo, aquellos vinculados a las cuestiones estratégicas de la organización. Así, este tipo de decisiones, que implican un despliegue relevante de recursos y afectan a la vida de la organización en el mediano o largo plazo, deberían dar lugar a una democracia más directa. Por ejemplo, la diversificación de actividades, el establecimiento de alianzas o articulaciones o las estrategias de financiamiento, entre otras. Desde la perspectiva de este autor, las decisiones rutinarias o técnicas<sup>2</sup> pueden delegarse o asumirse por representación, sin consulta a la totalidad del grupo.

La intensidad y expresión democrática se vinculan también con la madurez de los grupos y las relaciones entre sus miembros. Cuando existe uniformidad de criterios dentro de un colectivo, que puede ser forjada por la afinidad ideológica, la historia compartida, la confianza mutua o el consenso previo sobre dichos criterios, mayor podrá ser la representación.

El tipo y el tamaño de las organizaciones también dan lugar a distintas expresiones de la democracia interna. En el caso de las cooperativas, por un lado este tipo de entidades tienen una democracia más fuerte en la medida que no existen categorizaciones de sus socios,<sup>3</sup> que cuentan con igualdad de derechos y responsabilidades. Aunque cuando su cantidad de socios y socias es superior a cinco mil, éstos son representados a través de delegados elegidos por “asambleas de distrito”.<sup>4</sup>

Cada expresión de la democracia interna conlleva dificultades propias. Mientras que la representación puede limitar la participación y la pluralidad, una democracia totalmente directa puede dar lugar a bloqueos, conflictos específicos o a una lentificación de la toma de decisiones y su puesta en práctica. A su vez, puede exigir un estado de asamblea permanente y deliberación constante para funcionar, restringiendo la agilidad y la capacidad de reacción de las entidades.

El principio de *una persona, un voto* se expresará de distintas formas, entre la representación y la radicalidad democrática, atendiendo a las singularidades de las experiencias. Más allá de esta pluralidad, como criterio podría plantearse una democracia más directa cuando lo que se discute y dirime son cuestiones troncales, como las bases ideológicas, decisiones políticas o estratégicas, o aspectos de la vida y el futuro de los proyectos. Un desafío de las organizaciones, en diálogo con sus identidades y trayectorias, será explorar y consolidar lógicas y prácticas equilibradas de democracia interna y, en todos los casos, evitar una “elitización de la democracia” (Roitman, 2007) en su gobierno.

## **b. Participación y calidad democrática**

---

<sup>1</sup> Además de la asamblea constitutiva, existen las asambleas ordinarias y extraordinarias.

<sup>2</sup> Por ejemplo, decisiones sobre proveedores, aspectos administrativos o contables

<sup>3</sup> Como sí sucede en las mutuales y asociaciones civiles.

<sup>4</sup> Esta fórmula se utiliza por Ley 20.337 de cooperativas en Argentina cuya cantidad de socios es superior a esa cifra.

Participar implica *ser parte y tomar parte*; supone una dinámica de intervención activa, voluntaria y consciente de los sujetos en la construcción de su realidad, y un intercambio que genera una mutua transformación entre la persona y el hecho del que participa. La participación en los órganos de gobierno de cooperativas, mutuales, asociaciones civiles y colectivos es determinante en la calidad de la democracia interna. Cuanto mayor es la participación societaria en los procesos de debate, deliberación y decisión, más se garantizará la calidad de la democracia interna y más fuertes serán los lazos de lealtad entre las organizaciones y sus asociados (Núñez, 2016).

En el caso de las cooperativas, Uribe Garzón (1993) señala que la participación en los órganos de gobierno, derecho y obligación de sus socios y socias determina la dinámica y autenticidad de estas organizaciones, y que a través de la participación las personas socias asumen su desempeño como dueños y no como clientes o usuarios. De esta manera, es en la participación donde se refleja la gobernabilidad de las cooperativas (Salazar, 2010).

Existen condicionantes que pueden limitar la participación societaria en el gobierno de las entidades. Cuando las personas socias no trabajan de forma remunerada, sin una vinculación cercana y cotidiana con sus actividades, su participación suele ser más limitada (Castreje Suárez, 2006). En otros casos, se reduce la participación cuando los y las socias no se asumen como actores corresponsables sino como sus clientes o usuarios, sin identificación o sentido de pertenencia. Otro factor que puede limitar la participación es el tamaño de las entidades: Núñez (2016) afirma que cuanto mayor es su dimensión, más marcadas serán las dificultades en cuanto a los derechos de propiedad de las personas asociadas, su relajamiento y la focalización de la organización en sus necesidades.

### **c. Factores críticos para la participación en el gobierno**

Se pueden identificar algunos factores críticos para promover la participación en el gobierno de las organizaciones:

Información y comunicación. La democracia interna sería ilusoria si los actores no cuentan con la información necesaria para poder asumir las decisiones. Por eso sería pertinente indagar sobre el nivel y tipo de información cuentan los socios y socias, si conocen las decisiones y los proyectos, su grado de satisfacción e identificación, si los mecanismos y canales existentes garantizan la bidireccionalidad en la comunicación, de qué manera se gestionan los aportes de las personas socias o si éstas se sienten escuchados y valorados por la entidad. La calidad de la información que recibe el socio genera cercanía e identificación, conocimiento sobre los aportes de la organización a los intereses y las necesidades de la comunidad. Será fundamental para la democratización la disposición de mecanismos de comunicación que permitan a las organizaciones integrar a socios en los procesos comunicacionales.

Capacitación y sensibilización. Indisociables del punto anterior, otro lineamiento para la participación será el desarrollo de acciones de capacitación y sensibilización destinadas a personas asociadas. La capacitación es clave para la gobernabilidad de las organizaciones (Salazar, 2010), al formar y potenciar sus capacidades, y brindar instrumentos que promuevan su protagonismo. La sensibilización promueve la transformación a través de la toma de conciencia y del cambio de actitudes y conductas.

Espacios y actividades socioculturales. Otro factor crítico son las acciones o los espacios dispuestos desde la organización para un acercamiento de personas asociadas, ya sean actividades socioculturales, festivas o vinculadas a la vida de la organización. Este tipo de iniciativas, además de

aportar conocimiento sobre la entidad, también contribuye a la consolidación de vínculos, el sentido de pertenencia y la identidad común.

Inserción y articulación en la comunidad. La inserción de la organización en la comunidad y la articulación con actores sociales, organizaciones intermedias u otras instancias en las que la ciudadanía actúa de manera organizada en el territorio genera visibilidad y relaciones sinérgicas en su contribución al bien común y al desarrollo local. Así, puede contribuir a aumentar el interés por la participación en el gobierno y a mejorar la democracia interna.

### **3. Autorregulación**

#### **a. Autorregular los procesos colectivos**

Un segundo eje de este desarrollo plantea el análisis de los fundamentos, mecanismos y lógicas de autorregulación. Más allá de los órganos designados en los distintos tipos de organizaciones de la ESS para su regulación y control,<sup>5</sup> la vida colectiva está sujeta constantemente a situaciones no contempladas en sus estatutos. A su vez, en el caso de grupos no formalizados regulados enteramente por los vínculos de confianza, muchas circunstancias pueden exceder y desafiar el marco de confianza mutua en las relaciones.

Al tratarse de sistemas complejos, en las organizaciones de la ESS los procesos de autorregulación, que tienen como fin tanto la conservación como la transformación, se sustentan en una racionalidad antagónica a los procedimientos empresariales disciplinarios tradicionales. La autorregulación se relaciona directamente con la autonomía, con la capacidad de los grupos de proveerse de sus propias normas para alcanzar sus fines. Para regularse a sí mismas, las organizaciones y colectivos deben construir marcos participativos, alejados de jerarquizaciones, imposiciones o necesidades o intereses ajenos a los de trabajadores, socios, voluntarios o grupos de interés de los proyectos colectivos.<sup>6</sup> Una característica distintiva de la autorregulación es que son las personas organizadas quienes determinan las reglas a la que se ceñirán.

La autorregulación constituye

un conjunto de prácticas colectivas que reemplazan en una organización autogestiva a la disciplina fabril propia de la organizacional vertical. La regulación se pone en marcha en lo cotidiano y presupone la invención de una respuesta ante los problemas diarios que obstaculizan la producción, por ejemplo: las llegadas tarde, las ausencias sin aviso, los retrasos en la producción, los faltantes de dinero, el tiempo del almuerzo, etc. (Calloway, 2008).

Los procesos de autorregulación determinan un conjunto de normas a las que deberían ajustarse las personas y las tareas, o ajustar el funcionamiento del sistema organizacional a sus principios y objetivos. Mientras que en las empresas de capital los dispositivos disciplinarios se orientan a mantener el orden y la cadena de mando y a garantizar la productividad (Calloway, 2013), en las organizaciones de la ESS los mecanismos de autorregulación tienen como fin garantizar la corresponsabilidad, gestionar las tensiones, constituir un marco de convivencia en la actividad económica o con los grupos de interés.

---

<sup>5</sup> Por ejemplo, la junta fiscalizadora en las mutuales y asociaciones civiles o los síndicos en cooperativas.

<sup>6</sup> Parte de la regulación de las organizaciones procede de los marcos legislativos y administrativos que disponen los organismos del Estado, de carácter obligatorio y de aplicación genérica para todas las entidades. Aquí se analizarán los procesos que las organizaciones generan para su regulación interna.

## **b. Instrumentos, orígenes y contenidos**

Se observan distintos instrumentos que autorregulan los procesos colectivos en la ESS, que pueden convivir, contar con una formalización relativa, existir parcialmente o tener otras denominaciones:

Códigos éticos o de conducta. En este instrumento se expresan principios voluntarios, específicos y unilaterales que los integrantes de organizaciones se comprometen a cumplir. Este documento formal contiene prescripciones para guiar el comportamiento presente y futuro en distintos temas (Aguiló Rosés; Saavedra; Longás Mayayo, 2014). Los contenidos varían en función de la actividad de la entidad y su cultura. Por ejemplo, en medios de comunicación cooperativos pueden especificarse normas para el tratamiento de determinados grupos o situaciones, en cooperativas de comercialización definirse criterios de selección de proveedores, o las organizaciones de producción disponerse aspectos de alcance medioambiental.

Derechos y deberes del voluntariado. En asociaciones civiles, que generalmente cuentan con un componente de voluntariado en su estructura, se suelen definir sus derechos y deberes. Entre los primeros se pueden destacar la información y la capacitación, la participación o la libre adhesión; entre los segundos, la responsabilidad frente a la organización, la confidencialidad o la gratuidad de su actividad (Marzol; Armengol, 2001).

Reglamento interno. A través de un reglamento interno las organizaciones pueden, de manera voluntaria, definir y regular las relaciones internas de las personas socias y trabajadoras con la organización. A través de los reglamentos se define un cuerpo de normas específicas que regula las relaciones sociales, laborales u organizacionales-institucionales.

Códigos de convivencia. Establecen de forma explícita determinados derechos y obligaciones de los actores en la vida cotidiana para una convivencia armónica en un proyecto colectivo. Por ejemplo, la especificación sobre formas de utilización o el cuidado de los recursos colectivos, de comportamiento en los diferentes espacios colectivos o de representación pública de la organización, procedimientos para el abordaje y la resolución de conflictos, etc.

Grupos interorganizacionales de reflexión y trabajo. Estas herramientas pueden ser diseñadas y aplicadas desde entidades de segundo nivel u organizaciones que realicen actividades similares y mantengan relaciones de cooperación. Por ejemplo, dos o más entidades dedicadas a la producción textil pueden generar grupos de trabajo dedicados a pensar y elaborar propuestas y buenas prácticas para la compra de insumos orgánicos o procedentes de otras organizaciones de la ESS.

Regulación a través de los vínculos de confianza. Existen casos en los que la autorregulación se realiza únicamente a partir de los lazos de confianza entre integrantes, principalmente en experiencias pequeñas y colectivos no formalizados. En muchas ocasiones esta no formalización de la autorregulación puede perdurar en el tiempo, mientras la organización no se complejice en sus procesos o no tenga incorporación o rotación significativa de integrantes.

Los instrumentos para la autorregulación pueden abarcar distintos niveles y alcance de sus contenidos sobre la vida colectiva.

**Tabla 1**

Dimensión	Ejemplos de contenidos
<b>Estructura y gestión</b>	Organigrama, procedimientos, medidas de mejora continua. Funciones y responsabilidades por área o puesto, procesos de incorporación o salida de trabajadores y trabajadoras
<b>Gestión económica y financiera</b>	Transparencia en la financiación, rendición de cuentas, especificaciones sobre fuentes de financiación pública y privada, límites éticos para aceptar fondos o donaciones
<b>Relaciones societarias</b>	Ingreso y salida, derechos y deberes, categorización de las personas socias
<b>Principios éticos</b>	Integridad y ética de la dirigencia, gerencia, sujetos trabajadores, voluntariado
<b>Condiciones y regulaciones económicas del trabajo</b>	Calendario anual, horarios, vacaciones, rotación de puestos. Sistema retributivo, valor hora del trabajo, aumento o reducción de salarios o retiros según participación, ventas o productividad
<b>Régimen disciplinario</b>	Prohibiciones, faltas y sanciones (horarios, asistencia a reuniones o asambleas, pertenencia a partidos políticos, etc.)
<b>Compras y consumos</b>	Metodologías y procesos de compra, requisitos o criterios para la selección de proveedores
<b>Conflictos</b>	Mecanismos y espacios para dirimir conflictos internos
<b>Transparencia de procesos</b>	Comunicación con proveedores, consumidores, organismos públicos, comunidad en general
<b>Dimensión medioambiental</b>	Normas sobre impacto medioambiental de los procesos de compra, producción, comercialización o consumo

**Fuente:** Elaboración propia

Además de los mecanismos y contenidos para la autorregulación, también se puede indagar sobre posibles orígenes de estos instrumentos:

Según anteceda o suceda a las situaciones. *Ex post*: muchos proyectos en una etapa inicial se autorregulan de forma reactiva, en la medida que surgen las necesidades, “las decisiones son tomadas en situación” (Calloway, 2013). Una autorregulación reactiva se alinea con la reflexividad crítica, el debate y la sistematización de las prácticas colectivas. Frente a la identificación de una necesidad, el grupo dirime y decide cómo afrontarla: cada decisión crea un precedente que se constituye como norma para futuros casos similares. *Ex ante*: en otros casos, las organizaciones abordan los procesos de autorregulación previamente a que las situaciones sucedan. La regulación preventiva exige un conocimiento previo de las situaciones.

Según los espacios de origen. Diseñados desde los órganos de gobierno, desde las gerencias o coordinaciones generales o de áreas, o por grupos o comisiones *ad hoc* de distintas áreas, surgidos desde la asamblea.

Por otra parte, los dispositivos pueden tener otras categorizaciones. Según el tipo de normas contempladas: según su alcance (generales y específicas); según apunten a restringir o a promover (positivas que regulan expectativas y definen conductas deseables y normas negativas que definen

restricciones y sanciones para conductas improcedentes). Según sus objetivos y orientación: normas sobre la conducta y sobre la tarea. Según su formalización: normas formales - explícitas o normas informales – implícitas.

Como mecanismo colectivo de garantía para el funcionamiento, la autorregulación no es un sustituto de la confianza mutua, sino un complemento. Los procesos de construcción atravesarán fases de diagnóstico, planificación, sistematización y redacción, aprobación, comunicación y socialización, ejecución, seguimiento y evaluación.<sup>7</sup>

Algunos aspectos son claves para la aplicabilidad y legitimidad de estos instrumentos: las metodologías participativas para su desarrollo, seguimiento y evaluación, con el fin de integrar una pluralidad de perspectivas y sensibilidades sobre el funcionamiento colectivo, y reflejar relaciones de igualdad, equidad y corresponsabilidad. Otros dos criterios serían el grado de formalización y el grado de cumplimiento y respeto de las normas (Aguiló Rosés; Saavedra; Longás Mayayo, 2014).

#### **4. Gestión colectiva como proceso en constante construcción**

##### **a. La necesidad de generar instrumentos propios**

La gestión comprende un extenso proceso de acciones y toma de decisiones que las organizaciones y colectivos recorren permanentemente. Un modelo de gestión constituye un marco de referencia construido a partir de ciertos principios, ideas, conceptos y herramientas que hacen a la identidad de una entidad y le permiten transitar coherente y eficazmente hacia sus objetivos.

A lo largo del Siglo XX se fueron introduciendo diversas teorías y modelos sobre gestión, planificación, toma de decisiones y control de las organizaciones. Desde el *Management Científico* de Taylor a principios de siglo, pasando por el modelo de planificación, organización y control de Fayol, la Escuela de Relaciones Humanas liderada por Mayo, la Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg, los desarrollos de calidad total japoneses, las obras de Drucker sobre administración y gerencia u otros autores posteriores. Es destacable el notable avance en el desarrollo de los conocimientos relacionados con la materia de administración empresarial (Souza de Miranda, 2004).

Este prolífico desarrollo, con una mirada fundamentalmente individualista, mecanicista y competitiva, contribuyó progresivamente a mejorar los niveles de productividad y a optimizar los procesos internos de las empresas. En paralelo, vino acompañado de un crecimiento sin precedentes en la producción, circulación y consumo de bienes y servicios, que se aceleró a partir de los años de los Acuerdos de Bretton Woods y el inicio de los años dorados de la economía mundial (Hobsbawm, 2008).

Estas teorías y modelos tuvieron como centralidad la concentración y la reproducción ampliada del capital, subsumiendo al resto de los factores productivos y sin tener en consideración elementos distributivos, de bienestar social o de contribución a las comunidades. Atendiendo a la investigación y el impulso de modelos vinculados con las necesidades y especificidades de las empresas capitalistas, este *mainstream* ha obviado otras racionalidades económicas, sociales y culturales.

Así, muchas experiencias de la ESS se han encontrado con un vacío teórico y empírico en cuanto a una gestión que atienda a sus objetivos y sus singularidades. Esta carencia ha tendido a limitar el desarrollo, dado que la falta de capacidades para la gestión constituye una de las principales dificultades que enfrentan este tipo de organizaciones para poder sostenerse en el tiempo (Vázquez, 2016).

---

<sup>7</sup> Para su organización se pueden constituir grupos de trabajo *ad hoc* que asuman la responsabilidad de coordinar el proceso o determinadas etapas.

Con un sentido y horizontes antagónicos al de las empresas capitalistas, la gestión de las entidades de la ESS, atravesada por lo colectivo, deberá basarse en mecanismos, dinámicas y procedimientos que busquen conjugar la operatividad de sus valores y la coherencia de sus principios. En definitiva, un paradigma económico alternativo debería tener una traducción, también, en los procesos a través de los que se lleven adelante sus prácticas y experiencias.

Uno de los retos de la ESS consiste en avanzar hacia una gestión colectiva que, además de ser más profesionalizada y menos voluntarista, permita potenciar las capacidades de estas entidades enlazando la eficiencia con la solidaridad. Procesos de gestión que, por un lado, tomen, adapten y resignifiquen instrumentos de *management*; pero principalmente puedan construir una impronta diferenciada, con herramientas, metodologías y lenguajes propios para pensar, decidir y construir con otros.

## **b. Caracterización de una gestión colectiva**

La gestión está directamente imbricada con el gobierno y la autorregulación en las organizaciones. Por una parte, las actividades de gestión están rodeadas por la actividad de gobierno (Constantini, 2015) para garantizar que las operaciones de la organización se mantengan dentro de los términos establecidos por la propiedad colectiva. Además, parte de los mecanismos de autorregulación pueden abarcar distintas esferas de los procesos de gestión.

Junto con los respectivos órganos de administración,<sup>8</sup> los tipos de organizaciones de la ESS construyen distintas formas de estructura para el desarrollo de su gestión.<sup>9</sup> No obstante, la gestión colectiva más que un modelo estructurado, cerrado o estandarizado, constituye un proceso de y en construcción, que incluye una pluralidad de miradas y prácticas. Pueden identificarse algunas características comunes en la gestión de las experiencias de la ESS.

Participación. El enfoque participativo en la gestión colectiva supone que las personas sean parte activa de los procesos de decisión, propuesta, acción, identificación, organización y planificación. El desarrollo y la sustentabilidad de estas experiencias se respaldan en el protagonismo y la iniciativa colectiva de quienes trabajan.

La participación no es una consecuencia necesaria ni automática de los procesos de gestión de las organizaciones de la ESS, sino un proceso de construcción social y un desafío: “es un aspecto de la vida de las entidades a promover y estimular de modo continuo y comprometidamente, y no sólo a permitir o aceptar...” (Castreje Suárez, 2006). Por lo tanto, exige de mecanismos que la promuevan, legitimen y sostengan en el tiempo.

En los procesos colectivos de gestión existen distintas formas de participación (Foti y Caracciolo, 2008): la participación de todo el grupo, de una mayoría o la delegación. Profundizando en esta pluralidad, Iturraspe (1986) señala que la participación en la gestión colectiva tiene distintos grados, pudiendo ir desde la consulta o suministro de información, la participación en las decisiones sobre producción y planificación, hasta la autogestión exclusivamente realizada por las personas trabajadoras. El tamaño de las organizaciones será un primer factor determinante de la pertinencia de una u otra expresión de la participación en la gestión.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Por ejemplo, los órganos de administración en cooperativas son los consejos de administración y, opcionalmente, comités ejecutivos, en asociaciones civiles existen las comisiones directivas y en mutuales los órganos directivos.

<sup>9</sup> Algunos ejemplos serían las gerencias generales, las coordinaciones o responsables por actividades, funciones o procesos sin responsables del conjunto.

<sup>10</sup> La metodología en la que *todos participan y hacen* es más aplicable a grupos chicos. Según un estudio realizado en emprendimientos asociativos mercantiles constituidos por 3 a 10 personas, en la mitad de los casos

Cuando se logra consolidar un ambiente participativo en la gestión se potencia la comunicación interna, lo que facilita identificar determinadas ineficacias e ineficiencias, que sería más dificultoso hallar en un contexto no cooperativo (Peixoto de Albuquerque, 2004). Una gestión participativa puede abrir un círculo virtuoso, generando involucramiento, aprendizaje, identificación y compromiso, aumentando la motivación y la capacidad creadora de las personas. La participación en la gestión también se encuentra vinculada a la idea de proactividad y la corresponsabilidad para hacer, proponer o conducir.

Por otra, sin dinámicas y sin un entorno participativo, es menos probable que las personas puedan o quieran ser proactivos. Por último, las dinámicas de participación no se pueden establecer únicamente *desde arriba*, sino que conllevan un proceso complejo de aprendizaje y transformación cultural (El Troudi; Harnecker; Bonilla, 2005) de los integrantes de los procesos colectivos.

Centralidad de las personas y corresponsabilidad. Mientras que la gestión en el sistema capitalista es por definición ajena a los sujetos que trabajan, en las experiencias de la ESS las personas, sus necesidades e intereses, están en el centro (Castreje Suárez, 2006). Esta centralidad en la gestión colectiva incide directamente sobre la cultura de las organizaciones y la subjetividad de sus integrantes, conlleva una reformulación de la concepción del trabajo y de quien lo desarrolla, que pueda pensarse como sujeto colectivo capaz de tomar decisiones y asumir responsabilidades (Ruggeri, 2001). El principio de primacía de las personas sobre el capital excluye una concepción de las personas como recursos humanos y constituye el fundamento de la igualdad en la gestión.

En los procesos de gestión colectiva también suele darse la responsabilidad compartida de los y las trabajadoras, con una acción mancomunada y articulada. Esto supone que cada integrante sea copartícipe de los resultados de las acciones y decisiones del conjunto. Compartir responsabilidades exige la construcción de autonomía, capacidades operativas y de control sobre los procesos de gestión, y de asumir un compromiso global con los resultados.

En una gestión colectiva corresponsable las personas trabajadoras pueden asumir de forma flexible diversidad de tareas y funciones, ocupando parcelas operativas de más de un puesto en la estructura. Esta pluri-funcionalidad puede ser más estable o temporal, en función de las especificidades o necesidades circunstanciales o estructurales del grupo, y es más habitual en la gestión de organizaciones pequeñas, con menos integrantes, volumen de tareas y presupuesto, y mayor simplicidad de los procesos de gestión.

Este elemento puede dar lugar a potencialidades y a dificultades para las organizaciones. En el primer caso, mayor flexibilidad y movilidad operativa, una capacitación más plural, versátil y sistémica del trabajador. En el segundo caso, un mayor desgaste, una tendencia a un menor orden y riesgos de ineficiencias en la gestión, grises para asignar responsabilidades o problemas para reemplazar a trabajadores y trabajadoras.

La participación, la corresponsabilidad y la centralidad de las personas son tres puntales de la gestión colectiva, una triada sobre la que se asientan los procesos de gestión en las organizaciones y colectivos. Esta caracterización de una gestión colectiva supone un correlato entre los principios de la ESS y los procesos de gestión de las organizaciones, una subordinación de la acción a los valores. Un reto en estos procesos será desplegar la creatividad colectiva para conjugar de manera coherente la perspectiva empresarial con la social y la política. Otra clave residirá en las capacidades de creación y

---

*todos hacían todo* (Deux Marzi; Vázquez, 2008). En estos casos, los miembros deberían contar con altos niveles de información, una mirada sistémica sobre los procesos, conocimientos y habilidades para asumir diversidad de tareas, y mecanismos ágiles para plantear, discutir y decidir colectivamente.

reflexión crítica colectiva, y en la eficacia de los canales de participación para la pluralidad y la mejora continua.

La gestión colectiva, “principal capital político y simbólico” de las organizaciones (Ruggeri; Wertheimer; Galeazzi; García, 2012), no se propone como un modelo estático o predefinido sino como procesos de construcción con otros ligados a constantes exploraciones, tensiones y ajustes. La diversidad de mecanismos, dispositivos y procedimientos que componen estos procesos de gestión, no se circunscriben a un tipo de *management* sino que tienen otras aristas socioculturales, subjetivas, políticas y económicas.

Consolidar el movimiento de la ESS demandará un fortalecimiento de las capacidades de gestión, la experimentación y construcción colectiva de conocimientos y herramientas propias, atravesadas por la autonomía y la solidaridad, que permitan edificar equilibrios complejos en el funcionamiento de las entidades, el trabajo y las personas. Esto irá ligado a la puesta en marcha de “procesos pedagógicos y de aprendizaje a partir de la práctica productiva y participativa, para la gradual apropiación por parte de los trabajadores de los conocimientos necesarios para el desarrollo y el fortalecimiento de sus emprendimientos” (Tiriba, 2007). Por último, será fundamental la sistematización, divulgación e intercambio de estos saberes y experiencias que permitan arraigar otras formas organizarse, de administrar y de construir democráticamente otra economía.

### **c. Sobre las experiencias autogestivas**

Muchas experiencias de la ESS encuentran en la autogestión una expresión práctica para llevar adelante su administración y toma de decisiones. En un proceso autogestivo las personas que aportan su trabajo son quienes dirigen, gestionan y deciden de forma colectiva, y las responsabilidades y las funciones se definen según criterios determinados democráticamente por el grupo. La autogestión, de esta manera, abarca tanto a la gestión como al gobierno y a la autorregulación de las entidades.

Con distintos orígenes y trayectorias posibles, más que tratarse de un modelo o un estado que se instala de forma permanente, existen momentos autogestivos en la vida de los colectivos, tensionados por las tendencias a instalar procesos de delegación y representación (Fernández y Borakievich, 2007). Como práctica social de naturaleza democrática, la autogestión es un concepto multidimensional (social, económico, político y técnico), que excede a una modalidad de gestión (Peixoto de Albuquerque, 2004) y cuestiona las formas dominantes de relaciones sociales (Sopransi; Zaldúa; Longo, 2011).

Kodric (2007) señala que, como sistema de organización, producción y distribución de los productos del trabajo, la autogestión contiene características propias. Primero, es un sistema en el que las organizaciones son controladas y dirigidas por sus integrantes, derecho al que acceden por ser miembros o realizar algún trabajo. Segundo, la dirección es compartida por todos y se lleva a la práctica a través de organismos representativos elegidos por quienes integran la entidad: la función de dirección no desaparece, sino que se transforma. Además, los ingresos o excedentes generados deben repartirse de forma equitativa para trabajos de igual intensidad y dificultad, según una escala definida.

Frederic Laloux (2017) señala que la autogestión supone una “reprogramación total” de las organizaciones, un cambio de mirada, implica no tener jefes pero sí estructura, con independencia de la cantidad de personas trabajadoras. Para este autor de la autogestión emana una “plenitud” en los centros de trabajo y desarrollo personal: en un sentido contrario, la falta de motivación que existe en muchas entidades sería un efecto secundario de la distribución desigual del poder.

La práctica autogestiva está alineada con principios y lógicas de la ESS, como la participación, autonomía y corresponsabilidad, y pone al trabajo como categoría organizadora y que convoca a los

demás factores productivos. No obstante, más allá de los momentos, grados y expresiones posibles, en una parte significativa de las experiencias habrá limitantes para la implementación de procesos autogestivos, como el tamaño, la complejidad de los procesos, las estructuras jerárquicas o el papel de las personas socias en la organización, entre otros.

## **5. Relaciones y liderazgos en los procesos colectivos**

En el análisis de los procesos de gobierno, autorregulación y gestión es pertinente plantear una reflexión sobre los vínculos y los liderazgos que se construyen al interior de las organizaciones, sus características, potencialidades y tensiones.

### **a. Los vínculos en los procesos colectivos de la ESS**

Las relaciones dentro de las organizaciones son un eje fundamental de su funcionamiento. En las entidades efectivas los flujos de relaciones entre sus miembros deberán ser mayores y de mejor calidad (Redorta, 2012). En este apartado se plantean algunas reflexiones sobre las relaciones en los procesos colectivos en el marco de estas experiencias.

#### Cooperación y mutualidad.

Antagonizando con la competencia y el individualismo, donde cada actor intenta defender intereses particulares y maximizar su propio beneficio, las relaciones en las organizaciones y colectivos de la ESS estarán atravesadas por la cooperación y la mutualidad.

Las relaciones de cooperación suponen un movimiento colectivo hacia la consecución de objetivos comunes, y alcanzan mayor protagonismo e impacto en la gestión de organizaciones de personas que en las empresas de capital: la cooperación actúa en beneficio de grupos sociales “cuyo puesto y función en la sociedad no está dada por la posesión de capitales sino más bien por la carencia de ellos” (Razeto, 2004). A través de un acto intencional, las personas reúnen sus fuerzas para lograr una fuerza superior, un trabajo en conjunto, el apoyo mutuo para defender intereses y lograr fines que comparten.

Distintos autores enfatizan la relevancia de la cooperación. Para Vázquez (2016) la consolidación de relaciones de cooperación promueve la construcción de sinergias, multiplicando las capacidades individuales. Peixoto de Albuquerque (2004) sostiene que la cooperación en la gestión colectiva estará basada en la reciprocidad, la confianza, la pluralidad y el respeto, y que propone la autonomía de lo colectivo. Según Redorta (2012) a partir de la cooperación surge la inteligencia colectiva, de forma más marcada en los procesos de autoorganización. Para Coraggio (2009) la sostenibilidad de las experiencias dependerá de las capacidades y disposiciones de los trabajadores que cooperan a nivel micro.

La mutualidad implica una forma de intercambio en la que las partes involucradas resultan beneficiadas. En las organizaciones de la ESS, la mutualidad constituye un principio que contribuye a la primacía del interés del conjunto por sobre los individuales, a través del cual en las relaciones constituidas voluntariamente los intereses de todas las partes tienen una importancia similar.

Las relaciones de cooperación y mutualidad en las prácticas cotidianas colectivas constituyen vigas maestras de una nueva racionalidad (Gaiger, 2006) que contribuyen a la sostenibilidad (Vázquez, 2016) de las experiencias colectivas.

#### Confianza, identificación y equidad.

El desarrollo de la confianza recíproca entre quienes integran un grupo es condición necesaria para asumir una acción colectiva. La confianza configura las expectativas con respecto a los otros y permite dar mayor previsibilidad a las conductas y acciones. Las expectativas, formadas a partir de la experiencia y la información y fundamentales en el funcionamiento de procesos colectivos, se refiere a la anticipación de lo que sucederá, afectando así la motivación y la esperanza de las personas o, por el contrario, su frustración (Redorta, 2012).

Los lazos de confianza inciden en la calidad del funcionamiento de los grupos: según Razeto (2004), en las actividades colectivas se genera una “energía social” de la que su esencia es la confianza entre sus integrantes. Asimismo contribuyen a neutralizar potenciales diferencias entre grupos o permiten legitimar diferencias en ámbitos de decisión (Sarabia, 2012), fortalecen la comunicación interna y el empoderamiento. Las relaciones de confianza generan círculos virtuosos en la vida colectiva: consolidan la corresponsabilidad, la cooperación, la resolución de conflictos, la cohesión e integración o el funcionamiento democrático; pueden reducir costos vinculados a supervisión en la gestión y favorecer la delegación y agilizar las decisiones. Por ello, la confianza es un valor que debe ser cuidado en las prácticas de gobierno, gestión y autorregulación.<sup>11</sup>

Otro elemento que caracteriza la forma en que se despliegan las prácticas colectivas en la ESS es la identificación de los integrantes con la misión, visión y valores del proyecto. La identificación también potencia la cohesión del grupo, el compromiso en el desarrollo de las tareas y la coherencia en las decisiones estratégicas.

La confianza, la identificación y el sentido de pertenencia a un proyecto colectivo son factores adicionales de motivación y estimulación (Vázquez, 2016). Un proceso sensible en el que se desafían estos aspectos es la incorporación de nuevas personas. En estos casos será relevante la socialización y la capacitación de los integrantes en una dimensión técnica-operativa, político-ideológica y cultural-organizacional.

La equidad hace referencia a la distribución de oportunidades, excedentes o responsabilidades entre las personas, que equilibren el bienestar individual y el colectivo. Según Foti y Caracciolo (2008), como principio para la gestión sostenible de los emprendimientos, la equidad se refiere a la distribución proporcional del poder (cargos y funciones), el trabajo (roles y responsabilidades) y los beneficios económicos. Deberían ser las necesidades y circunstancias de las personas, no la *meritocracia*, el criterio fundamental para la distribución.

La equidad como principio, asimismo, debería contribuir a un equilibrio de poder en las relaciones en el interior de las entidades. En los procesos de gestión, gobierno y autorregulación también se deberían tener en cuenta los aspectos reproductivos y de cuidados personales. Desde este punto de vista, el fortalecimiento de la ESS debe ir de la mano de una consolidación de la equidad de género, que garantice la igualdad de oportunidades y condiciones de varones y mujeres, transitando hacia otras formas de relaciones tanto en el ámbito del trabajo productivo como del reproductivo (Miño, 2016), en confluencia con la propuesta de la economía feminista.

## **b. Liderazgos sin patrón**

El liderazgo, un conjunto de capacidades que tiene un sujeto para ejercer influencia de forma regular sobre las personas, constituye un proceso colectivo básico. Los liderazgos se establecen como modelo o referencia, con capacidad para inspirar, guiar, motivar o dirigir. Un liderazgo puede contar con características diversas, como carisma, capacidades de comunicación e inteligencia emocional;

---

<sup>11</sup> Como se destacaba, la confianza no necesariamente reemplaza a las normas, procedimientos o mecanismos formales que regulen la actividad y garanticen la corresponsabilidad o la cooperación.

fomento de la participación, el compromiso y el empoderamiento; clarificación de objetivos comunes, generación de confianza y entusiasmo, inspirar una visión compartida y una identificación; promoción del bienestar del conjunto, entre otros.

Un liderazgo es positivo cuando tiene una orientación en tres sentidos; los objetivos colectivos, la cohesión del grupo y las necesidades y demandas de sus integrantes. Para ello se requiere un elevado conocimiento sobre la cultura, los procesos y la estructura de la organización, los grupos que coexisten y las características de las personas que la integran. Así, el liderazgo positivo impacta tanto en las capacidades colectivas como en el grado de satisfacción de sus miembros.

El concepto de liderazgo es diferente al de autoridad formal, que se relaciona con la posición de la persona dentro de la organización, más que con sus capacidades o prestigio. La autoridad se fundamenta en factores institucionales, pertenece a la posición, jerarquía o rango: una autoridad puede cumplir acciones de liderazgo, aunque no necesariamente.

Asimismo, el liderazgo debe estar legitimado por los integrantes. Esta legitimidad puede tener distintos orígenes, como la conformidad y adhesión a las normas; la sensibilidad a las necesidades colectivas; la competencia en el desarrollo de las tareas; la identificación con el sistema de valores y principios, entre otros.

En las organizaciones de la ESS los liderazgos positivos contribuyen al desarrollo de su potencial y a su sostenibilidad, por lo que es importante indagar sus singularidades. Algunos factores que favorecen la construcción y consolidación de liderazgos en estas experiencias pueden ser:

<p><b>Experiencia y trayectoria.</b> En este factor pueden considerarse el reconocimiento de la trayectoria de compromiso social o político, y su apuesta por la construcción colectiva. También puede influir la experiencia y el conocimiento en la entidad, por ejemplo, cuando se ha participado en la etapa fundacional (Deux Marzi, Vázquez; 2011).</p>
<p><b>Capacidad para el análisis de la realidad.</b> Esto implica la capacidad para la lectura y comprensión del escenario actual y futuro, y su idoneidad para plantear estrategias o proyectos de largo plazo para el desarrollo de la organización.</p>
<p><b>Conocimiento y reconocimiento de la comunidad.</b> Se refiere a la participación en las problemáticas de la comunidad, el conocimiento de las necesidades que van teniendo los grupos de interés y la iniciativa para proponer y articular soluciones viables.</p>
<p><b>Generación de instancias colectivas.</b> La promoción de espacios para el encuentro e intercambio entre integrantes para el debate, la decisión y la planificación también genera o fortalecen liderazgos.</p>
<p><b>Gestión y empoderamiento.</b> El empoderamiento de miembros o la promoción de la rotación de puestos de dirección inciden en la calidad y legitimidad de los liderazgos. Asimismo, también incluye el hecho de compartir las decisiones y recursos estratégicos con el grupo.</p>
<p><b>Habilidades.</b> Las habilidades técnicas o sociales son también relevantes. Otro elemento es el cuidado y la atención por otros integrantes de la organización.</p>

Las distintas expresiones de la gestión, gobierno, autorregulación y relaciones en la ESS repercuten en los liderazgos. Estos tienden a tener un carácter participativo, descentralizado y democrático, lejos de modelos autocráticos o verticales, repercutiendo en la fortaleza y las capacidades de la organización, potenciando valores funcionales a la construcción colectiva. En muchos casos existen varios liderazgos o un liderazgo compartido en una organización, distribuido a través de distintos criterios (especialización y experiencia) o instrumentos (área o comisión), generalmente sin autoridad formal para el ejercicio de mando, pero con legitimidad para la coordinación, aportando criterio a grupos que funcionan de manera autónoma (Redorta, 2012).

En este punto se vuelve a enfatizar la relación entre la participación y los liderazgos: cuanto menor sea la participación de socios o trabajadores, más fuertes tenderán a ser los liderazgos, pudiendo concentrar mayor capacidad de poder y decisión, lo que implicaría una forma de verticalidad en las relaciones. Por lo que la apuesta por la participación (Deux Marzi; Vázquez, 2009) también contribuye a la calidad de los liderazgos en los procesos colectivos.

Cuando existe un nivel alto de rotación, los liderazgos pueden enquistarse, concentrando poder o maximizando la representatividad. Este tipo de dinámicas podría impregnar incluso la asamblea: cuando parte de los actores no cuenta con la autonomía, involucramiento, información o grados de participación necesarios, los liderazgos pueden limitar la calidad democrática.

En todas las experiencias de la ESS existirán liderazgos; lo central es que sean positivos y funcionales para los procesos colectivos, de qué manera se gestionan, cómo los grupos legitiman y conviven con estos. Así, el equilibrio en los liderazgos es otro desafío para la construcción colectiva (Sarabia, 2012) y su calidad constituye un factor de sustentabilidad para estas experiencias (Deux Marzi; Vázquez, 2009).

## **6. Procesos colectivos y campos en tensión**

Para cerrar se propone una reflexión sobre dos campos en tensión que atraviesan los procesos de gobierno, autorregulación, gestión y relaciones en las experiencias de la ESS: la horizontalidad frente las jerarquizaciones, y la capacidad de construir un proyecto a largo plazo frente las urgencias de la cotidianeidad.

### **6.1. Expresiones y tensiones de la horizontalidad**

Más que como un modelo, la horizontalidad puede entenderse como un horizonte y como una herramienta de gestión y decisión, atravesada por la construcción de correlaciones de poder equilibradas y vínculos de cooperación y confianza mutua. La horizontalidad es una práctica rupturista con las formas convencionales de organización y toma de decisiones que “define el carácter del colectivo y su fisonomía organizacional...”, funcionando como un sello de identidad que la separa de experiencias convencionales jerarquizadas y como garantía de que todos puedan participar y opinar en igualdad de condiciones (Sarabia, 2012).

Su implementación en las organizaciones adquiere expresiones e intensidades diferentes. En algunos casos se propone una horizontalidad casi absoluta, en la que todas las personas reproducen un mismo patrón de participación, mientras que en otros se plantea como un instrumento subordinado al funcionamiento ágil de la toma de decisiones y a las estructuras organizativas.

El tamaño incide en las posibilidades de la horizontalidad: un estudio sobre emprendimientos asociativos mercantiles en Argentina arrojaba que en el 64% de los casos analizados (la mayoría de entre tres y diez integrantes) todos los trabajadores tenían la misma jerarquía (Deux Marzi; Vázquez, 2009). Más allá de esto, existen distintas expresiones y condicionantes para la horizontalidad en el gobierno, la autorregulación, la gestión y las relaciones:

Gobierno. La horizontalidad está en diálogo con las expresiones de la democracia interna: cuanto más marcada es la horizontalidad, más directo será el funcionamiento democrático, y viceversa. Además de la participación, otras cuestiones que afectan la horizontalidad en el gobierno son la democratización del acceso a la información y los modelos de liderazgo. En los colectivos pequeños una horizontalidad total en el gobierno puede ser un horizonte viable. En otros casos existen

limitaciones, por ejemplo, cuando las personas asociadas no participan en la producción o prestación de servicios sino como consumidores o usuarios, como puede suceder en cooperativas de servicios públicos o de consumo; o cuando su participación se limita principalmente a la filiación, como en algunas asociaciones o mutuales.

Autorregulación. Una preconcepción sobre la horizontalidad es que está en contradicción con las normas o formas de funcionamiento preestablecidas. Sin embargo, como se destacó antes, la necesidad de autorregular el funcionamiento colectivo puede coexistir con los procesos horizontales en el gobierno y la gestión, siempre que los mecanismos surjan desde el propio grupo, que exista participación, corresponsabilización y legitimación.

Gestión. La falta de participación, autonomía, corresponsabilidad o involucramiento condicionan la horizontalidad en la gestión de procesos colectivos. El tamaño y complejidad de la estructura, su división en áreas o comisiones de trabajo, o cuánto más especializada es la realización del trabajo, menor será la horizontalidad aunque en un sentido de totalidad y funcionalidad de la organización, lo que no limita necesariamente que los procesos políticos sí lo sean. Otro factor que limita la horizontalidad en la gestión es la separación de funciones vinculadas al *pensar* y al *hacer*, ya que ésta supone la creación intelectual colectiva surgida desde las prácticas cotidianas, no desde instancias intelectualizadas que puedan *pensar* en nombre de quienes *hacen* (Sarabia, 2012).

Relaciones. Sin relaciones de confianza y centralidad de las personas, sin entamar de manera colectiva las relaciones de poder, será más limitada la posibilidad de horizontalizar la actividad de las entidades. Mayor horizontalidad será viable en grupos más maduros, con alto grado de conocimiento y cooperación entre los integrantes, y con mecanismos eficaces para dirimir las diferencias y conflictos. En grupos nuevos, con rotaciones elevadas o incorporaciones de nuevos miembros esa posibilidad estará más condicionada.

En cada pilar de funcionamiento de las organizaciones existen factores que impiden o limitan la horizontalidad. Aun cuando las condiciones de las entidades puedan ser óptimas, se debe tener en cuenta la funcionalidad de la horizontalidad como práctica e instrumento: la pretensión de una horizontalidad total y permanente puede generar desgaste, frustración y pérdida de efectividad. En todo caso, se trata de explorar y encontrar equilibrios dinámicos que permitan conjugar los principios de igualdad y equidad con la eficacia y eficiencia. Esto exigirá una reflexividad crítica de las prácticas y una constante creación colectiva para transformar el papel y autonomía de las personas y optimizar los mecanismos para que todos puedan participar de la vida y el funcionamiento colectivo en igualdad de condiciones.

## **6.2. Un largo plazo de los proyectos colectivos**

Los procesos de gestión, gobierno y autorregulación y los vínculos deberán converger en una mirada del proyecto colectivo a largo plazo. En la cotidianeidad, además de dar respuesta a urgencias y coyunturas, las organizaciones también estarán atravesadas por un horizonte compartido de futuro mediano, que dé coherencia y sentido a las prácticas, ordene las prioridades, y construya un marco de convivencia ideológica y organizacional.

Para ello, es necesario preguntarse por elementos que hacen a esta construcción colectiva del futuro deseable: las señas de identidad de la organización, la razón de existir, los sueños comunes. Más allá de que se trata de procesos vivos y en constante transformación, serán fundamentales los procesos

participativos para la discusión y el consenso sobre horizontes comunes, acuerdos de bases sostenibles en el tiempo y una identidad lo más integradora posible.

El instrumento para “pensar y crear el futuro (...) y ejercer la libertad, la voluntad y el poder” (Uranga, 2011) es la planificación participativa, que cumple con un propósito de protección, al minimizar el riesgo y aumentar la certidumbre, y con un propósito de tipo afirmativo, al incrementar el grado de eficacia y coherencia. En el desarrollo de los procesos de planificación, de decidir antes de actuar, será necesario imaginar y organizar ese futuro, definir objetivos, especificar caminos a transitar, desplegar capacidades y recursos durante un tiempo determinado, para poder llegar a ese estado deseado futuro. No se trata de un proceso lineal, sino dinámico, construido y deconstruido desde las prácticas colectivas.

La planificación tiene distintas dimensiones o niveles, como el político, el estratégico y el operativo. La planificación política supone la definición de un horizonte marco hacia el cual la organización transitará en el largo plazo. Este primer nivel de la planificación, además de guiar el rumbo de la organización, también supone el establecimiento de un marco de convivencia colectiva, de un *paraguas* que permita contener e identificar a sus miembros en un proyecto colectivo común. Los tres puntales de la planificación política son:

Misión: definición del propósito principal de la organización, su razón de existir. Es una formulación que dará respuesta a preguntas como: por y para qué existe y qué espera conseguir en el largo plazo. Asimismo, la misión suele responder preguntas en tres ejes centrales de la vida colectiva: qué somos, qué queremos conseguir, cómo queremos hacerlo.

Visión: definición de lo que los miembros aspiran que sea la organización en el largo plazo, en un escenario deseable. Podría concebirse como el estado ideal en un futuro mediano, una utopía de la entidad. La utilidad de la visión radica en que, justamente al constituirse como un horizonte ideal, orienta la dirección del transitar de la organización en el largo plazo, hacia dónde *caminar*.

Valores: se trata de un conjunto de principios, atributos o propiedades que los integrantes consideran positivos, que atraviesan la actividad y regulan la conducta.

A pesar de su carácter abstracto y cualitativo, lejos de ser una formulación genérica, la planificación política debe reflejar las especificidades de cada organización, un marco propio y singular. Para ello, al momento de diseñar esta planificación se podrían considerar elementos sobre la organización, su acción y su entorno.<sup>12</sup>

De esta manera, la planificación política constituye un aporte clave en la construcción colectiva de un proyecto a largo plazo, que aporta certidumbre y convicción para tomar decisiones en función de ese proyecto, “resulta clave para enfrentar las dificultades cotidianas, orientar las prácticas y resolver conflictos” (Deux Marzi; Vázquez, 2009), e incide en la fortaleza del gobierno, la gestión, la autorregulación y las relaciones humanas.

Es fundamental que los horizontes de largo plazo de los proyectos de la ESS asuman metodologías participativas, que integren la pluralidad de sensibilidades y miradas que conviven. La proyección de largo plazo “con centro en las personas debe estar lo suficientemente debatida y definida para poder establecer a partir de ella claros límites a la exploración de estrategias y a la definición de los planes

---

<sup>12</sup> ¿Cuáles son sus ámbitos de trabajo e incidencia? ¿A qué necesidades o problemáticas responde? ¿Con qué actores articula o establece alianzas? ¿Quiénes son los usuarios o beneficiarios? ¿En qué contexto se desarrolla la actividad?

empresariales, y para convertir luego esas estrategias y planes en compromisos de acción para todos los niveles empresariales y sociales de la entidad” (Castreje Suárez, 2006).

## **A modo de conclusión**

En una empresa que nace de la unión de capitales y no de personas, la propiedad del capital o la gerencia imponen de manera vertical una forma de gobierno, regulación, gestión y relaciones. La lógica de funcionamiento responde a intereses del capital y no a necesidades de trabajadores.

La racionalidad de las organizaciones de la ESS se contraponen al trabajo individual en las empresas capitalistas (Gaiger, 2004), al desinterés por la participación, a la jerarquización o las asimetrías de poder. La acción colectiva de las organizaciones en materia de gestión, gobierno, autorregulación y relaciones debe valerse de procesos que permitan orientar con eficacia sus prácticas hacia el bien común, y a su vez materializar coherentemente en su cotidianeidad el conjunto de principios y valores que las sustentan.

La construcción colectiva de estas cuatro aristas de la vida de las organizaciones de la ESS, en la que se evidencia la pluralidad conceptual, empírica y propositiva de un movimiento por otra economía, está atravesada por muchas tensiones. Por otra parte, impone la necesidad de un análisis crítico de las prácticas colectivas para la exploración de equilibrios entre lo deseable y lo posible, entre lo urgente y lo importante, entre las necesidades individuales y los objetivos colectivos, entre la perspectiva económico-empresarial y la político-social.

Un desafío de fondo reside en explorar maneras coherentes, eficaces y eficientes de llevar adelante proyectos colectivos, y generar espacios para un diálogo e intercambio constante de saberes entre las organizaciones. Aunque también la construcción alternativa de las prácticas, gobierno, autorregulación y relaciones de estas experiencias deben encuadrarse en una disputa política y cultural, en la interpelación de cosmovisiones y estructuras dominantes de pensamiento, en la promoción de otro marco de relaciones laborales, económicas y sociales.

## **Bibliografía**

Aguiló Rosés, M.; Saavedra, I.; Longás Mayayo, J. (2014). Sistemas de autorregulación ética en las organizaciones no gubernamentales (ONG). *Pedagogía Social, Revista Interuniversitaria* n. 24, 253 – 279.

Calloway, C. (2008). La regulación colectiva en fábricas y empresas recuperadas por los trabajadores/as. En *Memorias II Encuentro Argentino y Latinoamericano “Prácticas sociales y pensamiento crítico”*, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Julio.

Calloway, C. (2013). Los tres momentos de la autorregulación en fábricas y empresas recuperadas. *Osera* n. 8. *Instituto de Investigaciones Gino Germani*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires, 1-8.

Castreje Suárez, J. (2006). La gestión en las entidades cooperativas: un desafío permanente. En *IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos*. Red Latinoamericana de Investigadores en Cooperativismo. Comité Regional Latinoamericano de Investigación. Alianza Cooperativa Internacional: el cooperativismo latinoamericano ¿visión integrada de lo económico y lo social?, Rosario, Septiembre

Cattani, A. (Org.) (2004). *La otra economía*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento. Fundación Osde.

Constantini, P. (2015). Proceso de gobierno de la organización. Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario n. 11, 48- 70.

Davis, P. (2002). *La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Investigaciones Administrativas. Universidad de Buenos Aires.

Deux Marzi, M.; Vázquez, G. (2009). Emprendimientos asociativos, Empresas Recuperadas y Economía Social en la Argentina. *Íconos Revista de Ciencias Sociales* n. 33, 91 – 102.

Deux Marzi, M.; Vázquez, G. (2011). Experiencias de Economía Social y Solidaria en Argentina y Brasil: estrategias y aprendizajes para enfrentar la crisis y lograr sostenibilidad. En VV.AA. *Experiencias de la Economía Social y Solidaria: compartiendo experiencias y aprendizaje* (pp.49-70), Bilbao, España: Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco (HEGOA). Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi (REAS). Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social y Solidaria (RILESS). Emaús Fundación Social (EFS).

El Troudi, H.; Harnecker, M.; Bonilla, L. (2005). *Herramientas para la participación*. Recuperado de <http://www.rebellion.org/docs/15385.pdf>

Foti, M.; Caracciolo Basco, M. (2008). *Guía para mejorar la gestión de emprendimientos de la Economía Social. Una visión participativa que contempla la mejora en: la calidad, el valor agregado, la equidad de género y el cuidado del ambiente*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Lola Mora. Ministerio de Desarrollo Social.

Gaiger, L. (2007). A racionalidade dos formatos productivos autogestionários. *Sociedade e Estado*. Brasília: UNB v. 21 n. 2,513 - 545.

Gorospe, P. (21 de noviembre de 2017). Laloux: 'la autogestión es real, actual y funciona'. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/ccaa/2017/11/20/paisvasco/1511192740\\_007027.html](https://elpais.com/ccaa/2017/11/20/paisvasco/1511192740_007027.html)

Hobsbawm, E. (2008). *Historia del Siglo XX*. Buenos Aires, Argentina: Crítica.

Iturraspe, F. (ed.) (1986). *Participación, cogestión y autogestión en América Latina. Tomo I*. Caracas, Venezuela: Editorial Nueva Sociedad.

Kodric, A. (2007). Propiedad social y autogestión: el caso de Yugoslavia. *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* n. 56. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. Recuperado de [http://157.92.136.59/download/docin/docin\\_cesot\\_056.pdf](http://157.92.136.59/download/docin/docin_cesot_056.pdf)

Lopez, M. – Imaz, X. (2008). Tres momentos de las fábricas recuperadas. En *Memorias de XV Jornadas de Investigación. Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Agosto.

Marzo, M.; Armengol, C. (2001). Formas de autorregulación y compromiso público de las organizaciones sociales y de servicios. *Educación Social Revista de Intervención Socioeducativa* n. 17, 123 – 129.

Miño, M. (2016). La reproducción sobre la mesa. Trabajo y consumo desde la perspectiva de género en la economía social y solidaria. *Revista Idelcoop* n. 216, 107 – 128.

Nuñez, J. (2016). “Gobernanza cooperativa y de otras organizaciones de la Economía Social” en *Foro de Profesionales por la Economía Social*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones CGCyM, Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina.

Razeto Migliaro, L. (2004). *Las empresas alternativas*. Madrid, España: Editorial Nordan Comunidad.

Redorta, J. (2012). *No más conflictos. Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós.

Roitman, M. (2007). *El pensamiento sistémico: los orígenes del social conformismo*. Ciudad de México, México: Siglo XXI – CIICH.

Ruggeri, A. (2011), Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas. *Revista Estudios*, n. 1-1, 60 – 79.

Ruggeri, A. – Galeazzi, C. – García, F. (2012). *Cuadernos para la autogestión n. 2. Problemas del trabajo autogestionado*. Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Cooperativa Chilavert.

Ruggeri, A. – Wertheimer, M. – Galeazzi, C. – García, F. (2012). *Cuadernos para la autogestión n. 1. Autogestión y cooperativismo*. Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Cooperativa Chilavert.

Salazar, L. (2010). ¿Cómo funciona el gobierno cooperativo en las cooperativas de Villavicencio? *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, vol. 18, n. 97, 126 – 138.

Sarabia, P. (2012). Desafíos y logros de la horizontalidad en las experiencias de cooperativas agroecológicas andaluzas. *Revista digital Mientras Tanto* n. 103. Recuperado de: <http://www.mientrastanto.org/boletin-103/ensayo/desafios-y-logros-de-la-horizontalidad-en-las-experiencias-de-cooperativas-agroec>

Sopransi, M., Zaldúa, G., Longo, R. (2011) autogestión, políticas públicas y movimientos sociales. *Anuario de Investigaciones*. vol. 18. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369139947032>

Souza de Miranda, J. (2004). El buen gobierno en las Sociedades Cooperativas y la gestión bajo los valores del Cooperativismo: una reseña didáctica. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* n. 38, 249 – 254.

Tiriba, L. (2007). Pedagogía(s) de la producción asociada: ¿hacia dónde camina la economía popular?. En Coraggio, J. (coord.) *La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas* (195-224). Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento – Altamira

Uranga, W. (2011). *Conocer, transformar, comunicar*. Buenos Aires, Argentina: Editora Patria Grande.

Uribe Garzón, C. (1993). *Bases del cooperativismo*. Bogotá, Colombia: Fondo Nacional Universitario.

Vazquez, G. (2016). La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural. *Revista de la Academia* n. 21, 31 – 55.

*Enviado: 19/09/2019*

*Aceptado: 18/08/2020*

Cómo citar este artículo:

Fernández Miranda, R. (2020). Cuatro pilares para el funcionamiento de procesos colectivos: apuntes sobre gobierno, autorregulación, gestión y relaciones en organizaciones de la Economía Social y Solidaria. *Otra Economía*, 13(24), 25-45