

1º Congreso Internacional de Ciencias Humanas - Humanidades entre pasado y futuro. Escuela de Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Gral. San Martín, 2019.

# **GESTIÓN DE LA AUTOGESTIÓN. La lógica del poder en organizaciones colectivas.**

Dulcinea Cardozo y Carla Assandri.

Cita:

Dulcinea Cardozo y Carla Assandri (2019). *GESTIÓN DE LA AUTOGESTIÓN. La lógica del poder en organizaciones colectivas*. 1º Congreso Internacional de Ciencias Humanas - Humanidades entre pasado y futuro. Escuela de Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Gral. San Martín.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/1.congreso.internacional.de.ciencias.humanas/717>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRUe/X9o>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

1949-2019  
70 AÑOS DE  
GRATUIDAD  
UNIVERSITARIA

ESCUELA  
HUMANIDADES  
20 AÑOS

LICH  
Laboratorio de Investigación  
en Ciencias Humanas



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

### GESTIÓN DE LA AUTOGESTIÓN. La lógica del poder en organizaciones colectivas

Mesa 4: Aportes de la conceptualización sobre el poder disperso. Análisis de configuraciones autogestionadas en distintos tipos de instituciones actuales.

Autoras: Carla Assandri y Dulcinea Cardozo - Unidad de Estudios Cooperativos (Área Sector Cooperativismo y Economía Social y Solidaria del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio de la Universidad de la República - Uruguay)

Contactos: carlaassandri@gmail.com ; dulcinea.cardozo@gmail.com

Carla Assandri es Lic. en Economía y magíster en Economía y sociedad. Es docente de la Universidad de la República en el Área Sector Cooperativismo y Economía Social y Solidaria del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio. Se ha dedicado al estudio de la organizaciones, en particular a la gobernanza y gestión colectiva en emprendimientos autogestionados y de la Economía social y solidaria.

Dulcinea Cardozo es Licenciada en Psicología y magíster en Psicología Social de la UdelaR. Es docente de la Universidad de la República en el Área Sector Cooperativismo y Economía Social y Solidaria del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio y docente en la Facultad de Psicología en el Instituto de Psicología Social. A su vez es parte de un emprendimiento cultural autogestionado: Espacio Cultural Bibliobarrio. Se ha dedicado al estudio de procesos colectivos en el marco de la desmanicomialización.

#### Resumen:

Queremos compartir un acumulado conceptual que hemos estado construyendo en el marco del trabajo de la Unidad de Estudios Cooperativos (Área Sector Cooperativismo y Economía Social y Solidaria del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio de la UDELAR).

A partir de procesos de extensión, investigación y enseñanza nos hemos relacionado con una rica multiplicidad de actores vinculados al sector, desde los cuales surge la necesidad de profundizar sobre las formas, modos y perspectivas de la gestión en las organizaciones colectivas. En definitiva insiste la pregunta sobre cómo hacer autogestión: cómo organizarse, cómo tomar decisiones de forma colectiva, cómo potenciarnos desde nuestras diferencias, cómo construir un proyecto de autonomía, en medios y fines.

Nos gustaría problematizar sobre estos aspecto y trabajar algunas dimensiones que entendemos son centrales para problematizar sobre la gestión colectiva y las lógicas de poder: 1. lo relacional-afectivo: cómo estamos juntos en el colectivo?; 2. el conocimiento y las prácticas situadas: cómo vamos siendo-haciendo desde lo singular y en conexión con lo local?; 3. el proyecto: cómo construimos un proyecto de autonomía?

#### GESTIÓN DE LA AUTOGESTIÓN



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

1949-2019  
70 AÑOS DE  
GRATUIDAD  
UNIVERSITARIA

ESCUELA  
HUMANIDADES  
20 AÑOS

LICH  
Laboratorio de Investigación  
en Ciencias Humanas



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

Nos gustaría comenzar presentando algunas referencias conceptuales que hemos configurado a partir de tres ejes centrales, en la construcción de un lente común para una mirada interdisciplinaria e intersaberes en la problematización sobre la gestión colectiva: el paradigma de la complejidad (Morin, 1990), el anarquismo epistemológico (Feyerabend, 1975) y el poder como relación (Foucault, 2001).

A la hora de pensar en las estructuras de las organizaciones, siguiendo el Modelo de identidad de las organizaciones de Leonardo Schvarstein, trabajamos al poder como la lógica dominante del dominio de las relaciones. Pero entendemos que la conceptualización del poder trasciende el análisis organizacional, por lo que nos parece central presentar los postulados del poder de Michel Foucault. El poder es conceptualizado, no como un atributo, sino como una relación social, una estrategia que se ejerce desde singularidades y no desde individuos. El poder no está localizado en ningún lugar específico, es difuso, reticular, disperso, fluido, inestable. El poder es intrínseco a las relaciones de producción y no subordinadas a ellas, pasa por las fuerzas dominadas como dominantes. El poder no actúa necesariamente a través de la violencia y de la represión; su aplicación es en el cuerpo, tomando los gestos y comportamientos, produce discursos, forma saber, induce al placer.

Luego, tomamos el paradigma de la complejidad desarrollado de la mano de Edgar Morin como contrapropuesta crítica al paradigma de la simplicidad. Entendemos como conceptos centrales a la hora de problematizar la lógica del poder en las organización colectivas, la policausalidad, el equilibrio dinámico y la recursividad. Las explicaciones de las relaciones en los procesos organizacionales se realizará reconociendo la policausalidad de los fenómenos organizacionales, en contraposición a la causalidad lineal del paradigma de la simplicidad, asumiendo la imposibilidad del operador de percibir la organización en su totalidad por lo que cualquier explicación será parcial y limitada. Por otro lado, la dinámica de la organización se configura en una sucesión de desequilibrios localizados y transitorios, tanto internos como externos, provocando un equilibrio que refiere a múltiples estados y a una estabilidad construida sobre bases cambiantes. Por último, la recursividad refiere a procesos organizacionales que se regeneran continuamente, donde no es posible identificar una secuencia, un principio o un final. "Es el recuerdo del futuro en el sentido de que el tiempo próximo se entiende a partir de las imágenes de procesos en el pasado" (Schvarstein, 2011:pp).

Asimismo, tomamos la teoría del anarquismo epistemológico desarrollada por Paul Feyerabend para complementar nuestra perspectiva. Allí se realiza una crítica al método científico y a sus postulados sobre especialidad y universalidad, como hacia la uniformidad y simplificación; se rechaza de manera contundente las metodologías que buscan universalizar las ciencias. Se plantea entonces la construcción del conocimiento desde la multiplicidad de aproximaciones teórico-metodológicas, donde el



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

posicionamiento ético-político pretende la búsqueda de vasos comunicacionales con otras ciencias y la ruptura con la tradición hegemónica de la ciencia racional-positivista.

A partir de lo que hemos expresado, hablar de poder es detenernos en los cuerpos, las miradas, los deseos, las relaciones, las grietas y las paredes que se van construyendo para ir haciendo andar la experiencia en cuestión; se trata de mirar lo singular-colectivo, a cada quién, lo que pasa entre cada quien dentro del grupo y con otros colectivos, actores sociales, instituciones. Se trata del *entre*.

Las organizaciones con las que hemos venido trabajando son principalmente cooperativas de trabajo y emprendimientos laborales de economía social y solidaria. Desde sus procesos, dificultades, desafíos y prácticas identificamos tres grandes dimensiones que se hace necesario visibilizar a la hora de pensar sobre el poder en estas organizaciones.

### 1. *Lo relacional-afectivo: cómo estamos juntos en el colectivo?*

Esta dimensión quizá la entendemos como la más urgente, en tanto mayoritariamente se invisibiliza y a su vez, es la que siempre parece que está apunto de estallar (o está estallando) en los colectivos.

La pregunta sobre cómo estar juntos, sobre cómo construir lazos de amorosidad que nos permitan sostenernos, apoyarnos unos en los otros, que nos permitan confiar, para animarnos, para arriesgarnos. El estar juntos en libertad para el hacer y crear, para el decir.

Por tanto, los espacios/tiempos que disponemos en los colectivos para crear y recrear la trama afectiva entendemos es fundamental y es necesario para ello una temporalidad otra (Cardozo, 2019).

Varios colectivos expresan que el tener espacios/tiempos juntos más allá del trabajo, festejos, almuerzos, jornadas de intercambio han permitido forjar lazos mas estrechos y disponerse mas francamente a estar junto a los otros.

Asimismo la dimensión de los acuerdos colectivos tiene un lugar relevante a la hora de pensar sobre el cómo estar juntos. Parecería que hay dos grandes opciones: consensos o mayorías, que generalmente se traducen en normas/reglamentos. Y esto genera alianzas, divisiones, exclusiones, expulsiones, pertenencias, potencias. Pero, ¿quiénes quedan afuera de las mayorías? ¿Cómo *esperar* el consenso cuando los tiempos nunca están para esperar ritmos otros, para construir información para todos porque siempre parece que ese tiempo otro pone en jaque la viabilidad económica del emprendimiento? ¿Cómo entra en la balanza lo otro que se pierde? “Que todos se sepan incluidos en la decisión final” (Baschel, 2014), plantea el Movimiento Zapatista y quizá ahí se juega parte de la construcción del “nosotros”. En ese sentido entendemos que algunos movimientos sociales aportan en la construcción de prácticas que sostienen otras formas de amorosidad y que a su vez permiten entender distinto lo privado y lo público. Por ejemplo algunas prácticas de cuidado en el MST y los Zapatistas, donde se promueven y desarrollan cuidados colectivos o entre otros (cuidado de niños,



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

producción de alimentos, limpieza de hogares, etc) para sostener tareas laborales o cargos políticos.

Quizá a construcción de múltiples espacios de encuentro y cuidado y una temporalidad otra en los distintos procesos sean significativas para el entramado afectivo del estar juntos.

El estar-juntos se entreteje desde las prácticas cotidianas de la vida y ahí se producen otras formas de relacionamientos que visualizamos nos permiten construir otras formas de poder.

*2. el conocimiento situado: cómo vamos siendo-haciendo desde lo singular y en conexión con lo local?*

Los vínculos del colectivo con otros actores es sustancial para pensar sobre el poder. Cómo se construye la trama de relaciones intercooperativa, de apoyo mutuo en toda la cadena productiva: proveedores, consumidores, intermediarios. Cómo recrear las herramientas de gestión tradicional desde una perspectiva autogestionada?

¿Cómo pueden ser adaptables los modelos de gestión tradicionales a modelos de gestión colectiva? ¿Eficiencia, calidad, rentabilidad y competitividad son sólo conceptos vinculados a la ganancia del capital? ¿Qué relación se puede establecer entre la flexibilidad de los modelos y la fidelidad de principios?

Tomamos como ejemplo las típicas 4P (Producto, Precio, Promoción, Plaza) utilizadas para la gestión comercial pero proponemos desplegarlas desde el comercio justo. Para hacernos otras preguntas y por tanto generar otras estrategias.

### Producto:

- Características del producto/servicio y de la producción.

Cuáles son las condiciones en las que se produce el producto. Cuáles son las condiciones laborales de los trabajadores?

- Proveedores - Intercooperación

A quién le compramos los insumos?

- Residuos / Envase - Reutilización

Incorporamos la dimensión del cuidado del medio ambiente?

- Calidad y certificación

Certificación y calidad en función de qué parámetros?

Ejemplo de Certificación participativa: Se basa en la confianza y el protagonismo de los actores involucrados en la cadena productiva-comercial-consumo. Responsabilidad compartida de garantizar la calidad del sistema.



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

### Precio

1. Pago justo al productor para vivir una vida digna
2. Precio justo al consumidor para acceder al producto/servicio: ¿quiénes puede pagar el producto que estamos ofreciendo? Implica problematizar la idea de que el precio “valoriza el producto/trabajo”: si es un precio bajo no es un buen producto...
3. Pensar productor-consumidor juntos el precio
4. Cómo podemos incluir otras formas? MOneda social, trueque. Intercambio según valor o necesidad?

### Promoción:

- I. Recrear estrategias de promoción que estén ética y políticamente alineadas con los principios de la Economía Solidaria
- II. Cuando difundimos estamos contribuyendo al cambio cultural para otro consumo?

### Plaza:

- Fortalecimiento del vínculo productor-consumidor: comercialización directa.
- Intermediación solidaria: Productores y consumidores puedan verse beneficiados y valorizando a su vez la necesidad de trabajadores que llevan adelante la tarea de logística. Plano de transformación cultural.
- Ejemplos: mercados de cercanía; circuitos económicos solidarios

El trabajo de construcción de las 4P entendemos permite que el colectivo pueda ejercitar las decisiones que toma en relación con otros actores vinculados y que relaciones de poder se establece con esos actores, cómo se recrea estas relaciones y cómo se habilita y construye nuevas.

Trabajar las 4P en clave de comercio justo y economía solidaria posibilita construir formas de poder disperso, en tanto construye vínculos diversos, solidarios, de apoyo mutuo y en constante creación. Y a su vez no visibiliza algunos límites y algunos caminos posibles en la construcción de un proyecto de autonomía.

### *3. el proyecto: cómo construimos un proyecto de autonomía?*

Identificamos que permanece en los colectivos una tensión planteada como una dicotomía que se plantea entre un proyecto que surge y se mantiene por la “necesidad” (fuente de trabajo) y otro por una convicción política de lo colectivo. Como si algo de esto permaneciera estático, fijo en el colectivo o en algunos integrantes y esto no fuera



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

moviente. Y en lo moviente estuviera la potencia política del colectivo. Hablar de autonomía entendemos tiene como eje la transformación de los colectivos.

Por otra parte, las estructuras para la tomas de decisiones que construyen los colectivos, también es relevante la posibilidad de mutación, de movimiento, en tanto es colectivo que se adapta a formas dadas o realiza una búsqueda de sus formas.

Por último, queremos mencionar que las discusiones en relación a *autoridad y jerarquía* entendemos transversalizan las dimensiones mencionadas y tensionan las prácticas de gestión para la autogestión. En este sentido entendemos que hay dos desafíos significativos para la gestión colectiva: la construcción de autoridad colectiva y la relación entre lo técnico y lo político. Ambos desafíos están atravesados por algunas dimensiones que entendemos son necesarias interrogar y profundizar: lo intergeneracional, los viejos y los nuevos, el género y la cuestión de las diferencias.

### Bibliografía

- Assandri, C. (2017) Una aproximación a la gobernanza en los emprendimientos de trabajado autogestionado de la economía social y solidaria. En "*Autogestão, cooperativismo e economia social e solidaria: experiencias latino americanas: memórias do XIII Seminário Internacional Procoas AUGM*", ITCP-USP, São Paulo. Pp 823 – 836.
- Baschel, J. (2014) *Construir la autonomía: lo político si el Estado*. En: Baschel, J. (2014) *Adiós al capitalismo. Autonomía, sociedad del buen vivir y multiplicidad de mundos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Futuro Anterior Ediciones. Pp 49-75.
- Brusco, J.M. (2011) *Mecanismo de poder en fábricas recuperadas*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Cardozo, D. (2018) *Desmanicomialización en el Uruguay: gestión colectiva en dos emprendimientos de trabajo-acogida-vida*. Inédito (pp. 126-149).
- Feyerabend, P. (1975) *Contra el método*. S/d
- Foucault, M. (2001) *Microfísica del poder*. Madrid: La piqueta.
- Schvarstein, L. (2011). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.