

## Aportes para pensar y actuar en la gestión de las organizaciones autogestionadas

Contribuições para pensar e agir na gestão de organizações autogeridas

Contributions to think and act in the management of self-managed organizations

Gonzalo Vázquez \*

[gvazquez@campus.ungs.edu.ar](mailto:gvazquez@campus.ungs.edu.ar)

---

**Resumen:** Este trabajo presenta algunas ideas acerca de la gestión de las organizaciones autogestionadas por sus trabajadores a partir de la experiencia de estudio, asesoramiento y acompañamiento a emprendimientos asociativos y cooperativas de trabajo desde el ámbito universitario durante varios años. El objetivo es contribuir a la conceptualización, identificación y jerarquización de las cuestiones relacionadas con la gestión de estas organizaciones, y al mismo tiempo aportar orientaciones y herramientas para la intervención desde las universidades y las organizaciones de apoyo a estas experiencias, para llevar adelante una gestión eficaz y a la vez coherente con los principios y prácticas de la Economía Social y Solidaria (ESS). Este trabajo es el resultado de investigaciones llevadas a cabo con metodología cualitativa y participativa, en diálogo con textos nacionales e internacionales, y con estudiantes de maestría experimentados en la participación o asesoramiento de organizaciones autogestionadas por sus trabajadores y de la ESS en general.

**Palabras clave:** gestión democrática, trabajo asociativo, intercooperación, universidad

**Resumo:** Este trabalho apresenta algumas ideias sobre a gestão de organizações autogeridas por seus trabalhadores a partir da experiência de estudar, assessorar e acompanhar empresas associativas e cooperativas de trabalho do ambiente universitário por vários anos. O objetivo é contribuir para a conceituação, identificação e priorização de questões relacionadas à gestão dessas organizações e, ao mesmo tempo, fornecer diretrizes e ferramentas para a intervenção das universidades e organizações de apoio a essas experiências, para a realização efetiva e ao mesmo tempo consistente com os princípios e práticas da Economia Social e Solidária (ESS). Este trabalho resulta de uma investigação realizada com metodologia qualitativa e participativa, em diálogo com textos nacionais e internacionais, e com mestrandos experientes na participação ou assessoria de organizações autogeridas pelos seus trabalhadores e da ESS em geral.

**Palavras-chave:** gestão democrática, trabalho associativo, intercooperação, universidade

**Abstract:** This work presents some ideas about organizations self-managed by their workers based on the experience of study, advice and support from the university environment to associative enterprises and work cooperatives for several years. The objective is to contribute to the conceptualization, identification and prioritization of issues related to the management of these organizations, and at the same time provide guidelines

---

\* Economista, magíster en Economía Social, investigador y docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento

and tools for the intervention from universities and support organizations of these experiences, to carry out effective management that is at the same time consistent with the principles and practices of the Social and Solidarity Economy (SSE). This work is the result of research carried out with qualitative and participatory methodology, in dialogue with national and international texts, and with master's students experienced in the participation or advice of organizations self-managed by their workers and of the SSE in general.

**Keywords:** democratic management, associative work, intercooperation, university

---

## Introducción

En este trabajo presento algunas ideas sobre la gestión de las organizaciones autogestionadas por sus trabajadores, a partir de la experiencia de estudiar, asesorar y acompañar durante varios años a emprendimientos asociativos y cooperativas de trabajo desde el ámbito universitario. Además de la identificación y jerarquización de los problemas de gestión de estas organizaciones, quisiera aportar algunas orientaciones para tener en cuenta en la resolución de los mismos, y más en general, para llevar adelante una gestión eficaz y a la vez coherente con los principios y prácticas de la Economía Social y Solidaria (ESS).

El objetivo es contribuir a la conceptualización sobre este tema y al mismo tiempo colaborar con el desarrollo de orientaciones y herramientas para la intervención desde las universidades y las organizaciones de apoyo a estas experiencias.

El trabajo es el resultado de investigaciones llevadas a cabo con metodología cualitativa y participativa, se han identificado problemas y alternativas de acción a partir de una cantidad significativa de entrevistas, así como de participación en espacios de intercambio de experiencias y la organización de actividades de formación y capacitación. Por otra parte, se ha cruzado esta información y conocimiento empírico con lecturas de textos nacionales e internacionales, y con su discusión en clases con estudiantes de maestría con experiencia en participación o asesoramiento de organizaciones autogestionadas por sus trabajadores y de la ESS en general. De todas maneras, se trata de un trabajo siempre en proceso de elaboración, por eso se agradecen los comentarios y críticas, que servirán para enriquecer nuestra mirada y mejorar las propuestas.

### 1. Breves aclaraciones conceptuales

#### *El trabajo asociativo y autogestionado en el marco de las organizaciones de la ESS de la Argentina*

Podemos partir de un concepto amplio de *Organizaciones de la Economía Social y Solidaria* (OESS), planteando que son experiencias asociativas que llevan adelante algún tipo de actividad económica (productiva, financiera, comercial o de consumo), que se organizan en base a los principios de autogestión y democracia interna, y que tienen objetivos sociales y políticos orientados hacia la satisfacción de las necesidades de sus integrantes y sus comunidades, a través de la integración y transformación social (Vázquez, 2019).

Dentro de ese amplio y diverso conjunto, consideramos que las *organizaciones autogestionadas por sus trabajadores* representan uno de los tipos de OESS<sup>2</sup> más importantes en la realidad argentina.

---

<sup>2</sup> En Vázquez (2019) propusimos una clasificación de 5 tipos o modelos de OESS en la Argentina: a) Organizaciones autogestionadas por sus trabajadores, b) Entidades de la Economía Social tradicional, c) Cooperativas de inclusión social vinculadas a políticas estatales, d) Negocios sociales liderados por emprendedores sociales, y e) Emprendimientos populares familiares y asociativos, siendo los dos primeros “los principales en cuanto a la cantidad y la calidad de sus experiencias como OESS, así como por su capacidad de acción política y los recursos que movilizan en la Argentina”.

Específicamente se trata de organizaciones en las que todos<sup>3</sup> sus integrantes son al mismo tiempo sus trabajadores, quienes son también poseedores de sus medios de producción y asumen voluntariamente la autogestión de sus organizaciones bajo principios democráticos y cooperativos. El objetivo principal de este tipo de OESS es la generación de empleo e ingresos para sus integrantes, quienes buscan vivir de este trabajo, que es su dedicación laboral principal. También en muchos casos la misión de estas OESS tiene un fuerte lazo con el desarrollo de las comunidades locales en las que están insertas (Vázquez, 2019).

Las empresas recuperadas por sus trabajadores, gran parte de las cooperativas de trabajo, muchas asociaciones de productores de agricultura familiar, comercializadoras de la ESS y las ferias francas de productores son experiencias concretas que pueden enmarcarse dentro de este tipo de OESS. Más allá de las diferencias que pueden existir entre ellas, todas son experiencias asociativas; su recurso dominante es el trabajo; son autogestionadas por sus trabajadores con modalidades democráticas y participativas; producen bienes o servicios orientados a satisfacer necesidades en sus territorios; y su racionalidad predominante no es la capitalista, sino que está orientada hacia la reproducción de la vida de sus integrantes y de la comunidad de la que forman parte (Coraggio, 2007; Vázquez, 2010).

En estas organizaciones se lleva a la práctica el *trabajo asociativo y autogestionado*,<sup>4</sup> una forma específica de trabajo, alternativa en relación al trabajo asalariado dependiente, que es la idea dominante de trabajo en el imaginario y en la experiencia práctica de la mayoría de los trabajadores. Los marcos legales y la estructura jurídica y administrativa estatal han sido construidas en base al trabajo asalariado y no contemplan las características y necesidades específicas del trabajo asociativo y autogestionado. Incluso el propio sistema educativo (desde la escuela hasta la universidad) no forma a las personas contemplando la posibilidad de ser trabajadores asociativos y autogestionados. Estas restricciones del contexto social e institucional tienen una influencia importante en la problemática de la gestión de este tipo de organizaciones.

### ***Sobre los conceptos de gestión y gobierno de las organizaciones autogestionadas***

En principio acordamos con una noción general que concibe a *la gestión* como el conjunto de acciones y procesos que se realizan en el marco de una organización para alcanzar ciertos objetivos, o para transformar ciertos objetivos en resultados concretos. Siguiendo a Fardelli y Vuotto (2014) podemos relacionar el concepto de *gestión* con el de *gobierno o gobernanza* de las organizaciones, que se refiere al

conjunto de procesos, prácticas, políticas y estructuras que determinan cómo se dirige, administra y controla una organización. Incluye las relaciones entre los diversos grupos de interés y los objetivos generales de la misma. Por su parte, la noción de gestión acentúa los aspectos de organización y coordinación de las actividades y los esfuerzos de las personas de acuerdo con las políticas diseñadas para lograr las metas deseadas. Como proceso, la gestión consiste en planificar, organizar, dirigir y supervisar a las personas para que realicen las tareas necesarias para el logro de las metas proyectadas,

---

<sup>3</sup> Si bien en el presente artículo se intenta utilizar un lenguaje no sexista, utilizando la letra “e” y sustantivos colectivos en lugar de sustantivos masculinos para hacer referencia al conjunto de los géneros, en otras ocasiones no se lo hace por considerarlo inconveniente para la comunicación. Siempre que usamos la palabra “trabajadores” estamos haciendo referencia al conjunto de trabajadoras y trabajadores de las organizaciones, y así con el resto de los sustantivos.

<sup>4</sup> Claramente, no todas las OESS se apoyan exclusivamente en el trabajo asociativo y autogestionado de sus asociados. Por ejemplo, muchas cooperativas de servicios públicos y la mayor parte de las cooperativas agropecuarias suelen delegar su gestión en gerentes profesionales y buena parte de su trabajo es realizada por empleados asalariados, por lo que una parte de nuestro análisis no coincide con su realidad, más allá de que sean organizaciones de la ESS.

es decir se trata de un procedimiento de adecuación de recursos y fines. La distinción básica entre las nociones de gobernanza y de gestión radica en que la primera crea el marco para desarrollar las actividades organizativas mientras que la segunda se ocupa de la implementación cotidiana de las actividades organizativas previstas en ese marco (Fardelli y Vuotto, 2014: 331-332).

Considerando la experiencia predominante de las organizaciones autogestionadas en la Argentina — en donde los trabajadores asumen el conjunto de las tareas de gestión y gobierno sin distinguirlas claramente entre sí— preferimos adoptar una visión amplia del concepto de gestión, que incluye también tareas propias del gobierno, por ejemplo, la toma de decisiones estratégicas o el control de las acciones a realizar. Entonces, cuando aquí referimos a la gestión de organizaciones autogestionadas por sus trabajadores estamos incluyendo —entre otros aspectos— a la gestión productiva, comercial y administrativa; a la gestión de la toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas; la gestión de las responsabilidades y las relaciones grupales; y en general, a la gestión de la viabilidad o sostenibilidad de la organización.

Adherimos también a la concepción de las organizaciones como sistemas complejos, en donde los objetivos y propósitos no se definen en un único sentido y armoniosamente, sino que son producto de acuerdos, conflictos y negociaciones entre sus miembros, en un contexto incierto y cambiante, y bajo la influencia de múltiples factores ajenos a la propia organización. Esto es más claro aún cuando hablamos de organizaciones en donde se espera que todos los miembros participen en la construcción de la misión y los objetivos de la organización (Fardelli y Vuotto, 2014: 343).

Por último, antes de entrar al análisis de los problemas de gestión de las organizaciones autogestionadas por sus trabajadores, recordemos que la mayor parte de las teorías y herramientas del campo de la administración de empresas (también denominado *management*) han sido desarrollados teniendo como modelo a las empresas capitalistas, cuya lógica y estructura de funcionamiento son diferentes —y en algunos sentidos, opuestas— a las de la ESS. Si para llevar adelante su gestión las OESS *adoptan* las herramientas del *management* capitalista, se puede llegar a diluir la identidad social y solidaria de la organización. Pero si no se adoptan —o al menos *adaptan*— algunas de las herramientas del *management* puede ser difícil lograr resultados favorables en la competencia mercantil. En paralelo, es necesario innovar en este ámbito y construir colectivamente herramientas y prácticas de gestión coherentes con los principios de la ESS y al mismo tiempo eficaces para alcanzar la viabilidad como organizaciones. Esta tensión entre *viabilidad* e *identidad* es clave para el análisis de la gestión de OESS, y volveremos a ella en varios momentos de este trabajo.

Quedan entonces planteados algunos desafíos que podemos sintetizar en los siguientes interrogantes: ¿Cómo realizar de manera eficaz las tareas de gestión en organizaciones basadas en el trabajo asociativo y autogestionado? ¿Cómo construir y establecer modos de gestión que logren desarrollar prácticas auténticamente democráticas y participativas? ¿Cómo reconocer y gestionar las diferencias y desigualdades hacia adentro del conjunto de los integrantes de estas organizaciones basadas en los principios igualdad y solidaridad? ¿Cómo gestionar las tensiones entre viabilidad e identidad que enfrentan este tipo de organizaciones en el marco de su actuación en los mercados?

## **2. Identificando problemas y alternativas de acción para hacerles frente**

La exploración empírica nos ha llevado a identificar una cantidad de problemas, dificultades y necesidades en el ámbito de la gestión que se dan en muchas OESS, especialmente en organizaciones autogestionadas por sus trabajadores. Se trata de problemas explícitamente planteados por los referentes de las experiencias, o que emergen ni bien se plantean algunas preguntas sobre cómo se organizan para llevar a cabo su actividad.

Desde nuestra perspectiva, estos problemas de gestión podrían ordenarse analíticamente en *cuatro problemáticas*:

- a) *La problemática de la gestión administrativa;*
- b) *La problemática de la participación;*
- c) *La problemática de las diferencias y conflictos internos;*
- d) *La problemática de la sostenibilidad.*

Nuestra propuesta es desarrollar por separado estas cuatro problemáticas, describiendo en cada caso cómo se manifiestan los problemas en la práctica, analizando sus causas y planteando algunas acciones alternativas para hacerles frente.

No obstante, en tanto entendemos que los problemas y las posibles soluciones están muy interrelacionadas entre sí, luego de este abordaje analítico volveremos a proponer una mirada más integral y sistémica para plantear un conjunto de orientaciones generales hacia la construcción de modelos de gestión para las OESS.

#### ***a) La problemática de la gestión administrativa***

La gestión de las tareas administrativas, financieras, impositivas, legales, comerciales, etc. suelen ser consideradas actividades arduas para buena parte de los trabajadores que integran las organizaciones autogestionadas. La enorme mayoría de estos trabajadores no se siente capacitado y rechaza asumir responsabilidades en estas áreas de la gestión. Estamos hablando de manejar el dinero y las cuentas de la organización, los contratos y los pagos, el presupuesto y la planificación financiera, llevar los libros, los papeles, las actas, etc.

Existe una especie de fantasma o mito con respecto a la dificultad que representa encargarse de las tareas administrativas para trabajadores con experiencia de trabajo en la producción, trabajos manuales, físicos, etc. Existen muchos ejemplos de personas que “se animaron” y pudieron resolver con relativa facilidad y solvencia estas tareas. Sin embargo, los casos particulares no eliminan los fantasmas, y siguen siendo mayoría quienes “no se animan” a hacerse cargo de estas tareas.

En las empresas recuperadas y las cooperativas de trabajo en general, suele ser escasos o inexistentes los trabajadores con experiencia y formación específica en este asunto, y no es sencillo incorporarlos como socios porque ganan mejores sueldos en otras empresas, o porque en estas organizaciones no se le otorga a la gestión administrativa la importancia necesaria para generar este tipo de puestos con remuneraciones adecuadas.

La mayor parte de los problemas surgen cuando se dejan “libradas al azar” muchas de estas tareas. En Argentina son comunes los testimonios de organizaciones que adeudan la presentación de varios balances anuales, lo cual les juega en contra para recibir exenciones impositivas, subsidios o créditos, y los desórdenes administrativos que provocan deudas (previsionales, impositivas, de servicios, etc.) que luego generan una pesada carga de pago de intereses, cortes de suministro, juicios y otros problemas legales.

En general, se puede afirmar que en muchas organizaciones autogestionadas no está resuelta con eficacia la necesidad de tener una gestión administrativa ordenada, al servicio de los objetivos y proyectos más trascendentes de la organización.

¿Qué se puede hacer frente a esta problemática? Veamos algunas alternativas y analicemos sus ventajas y desventajas.

- En primer lugar, es necesario romper con la idea de que el “trabajo intelectual” no es

para todos los laborantes... Se trata de *democratizar el conocimiento de la gestión administrativa*, compartir más ampliamente la información adentro de la organización y sumar más gente a la realización de estas tareas.

– *Formarse y aprender en la práctica*: una alternativa es la de “aprender haciendo” en estos temas, enfrentar los miedos e inseguridades, animarse a realizar estas tareas, aunque se cometan errores o lleve mucho tiempo aprender. En las organizaciones medianas o grandes es necesario identificar personas que estén dispuestas a formarse en la práctica (y si es posible también académicamente) y que esa decisión no sea individual, sino sostenida y contenida por toda la organización, que deberá valorar los tiempos de trabajo dedicados a la gestión administrativa, los tiempos destinados al estudio, etc. En otras palabras, *invertir en esta área*.

– *Tercerizar (y controlar)*: En muchos casos se opta por tercerizar ciertas tareas de la gestión administrativa, contratando profesionales externos (es decir no socios) que asumen la tarea con perspectiva convencional, utilizando herramientas diseñadas para empresas capitalistas. En ocasiones esta situación puede ampliar los conflictos internos, desestimular la participación y desnaturalizar a la OESS. Ahora bien, a veces la contratación de profesionales externos es necesaria y resuelve problemas puntuales (por ejemplo, contratar a un contador para que presente declaraciones impositivas, confeccione y presente el balance, o a un abogado para que accione frente a una denuncia). En estos casos, la recomendación es exigir a esos profesionales (contadores, abogados, administradores, ingenieros, etc.) que informen, expliquen y consulten (al consejo, a la asamblea) las acciones y decisiones que hay que llevar adelante, de manera de ir “formando” en conocimientos y criterios a otros integrantes de la organización.

– *Intercooperar*: Es cierto que no abundan los profesionales que brinden sus servicios de esa manera, y que lo hagan cobrando honorarios alcanzables para una organización pequeña o mediana de la ESS. Sin embargo, en este plano hemos conocido experiencias muy eficaces de *intercooperación*, al constituirse equipos técnicos en organizaciones de segundo grado (federaciones o redes) con formación e identidad cooperativa y de la ESS, y que además resultan más accesibles al solventar sus costos entre varias organizaciones de primer grado afiliadas a la organización de segundo grado.

### ***b) La problemática de la participación***

Esta problemática se manifiesta de diversas maneras en las organizaciones autogestionadas por sus trabajadores, por ello haremos ahora una breve enumeración de algunos de los problemas específicos que observamos con mayor frecuencia.

En general, la democracia participativa como forma de organizar la toma de decisiones suele ser llevada a la práctica —no sin dificultades— en ciertas instancias del gobierno (en la asamblea general, en la comisión directiva), pero usualmente resulta más difícil llevarla a la práctica en la *gestión cotidiana*, en las decisiones de todos los días. Es así que normalmente se puede hacer una división entre, por un lado, ciertas decisiones consideradas estratégicas, a las cuales se les da mayor espacio para discutir las y recoger opiniones del conjunto de los trabajadores o al menos de los representantes elegidos para integrar la comisión directiva, y por otro lado, un sinnúmero de decisiones cotidianas que suelen ser tomadas por una o pocas personas, normalmente las que ocupan cargos de responsabilidad en las distintas áreas, sin posibilidad de someterlas a la discusión de los demás integrantes de la organización. ¿Esta forma de participación en las decisiones es la única posible? ¿Es la mejor para organizaciones de

la ESS? ¿No genera la percepción de que el común de los trabajadores sólo puede participar en una pequeña parte de las decisiones que se toman y debilita el potencial de la organización autogestionada?

Especialmente cuanto más *grandes* son las organizaciones es más difícil que opinen y participen activamente todos los trabajadores, inclusive en los ámbitos especialmente destinados para ello como las asambleas, en donde sólo suelen participar activamente aquellos que tienen mayor capacidad oratoria, mientras que muchos no se animan a dar su opinión. Finalmente, una parte de los trabajadores no encuentra su propio espacio y termina sintiendo que la organización es gobernada y gestionada “por otros”.

Del mismo modo, en los ámbitos de participación suelen existir bastantes diferencias en cuanto a la *información* que manejan los diversos integrantes de la organización, y eso influye en las posibilidades de opinar y de participar activamente en la toma de decisiones colectiva y democrática. Algunas de esas diferencias en el manejo de la información pueden atribuirse a los diversos grados de compromiso con el proyecto de autogestión: a veces la información está disponible, pero sólo algunos se preocupan por buscarla y leerla. Pero también es común que haya información que no circula fluidamente por los canales establecidos, o que dichos canales no sean los más adecuados.

Es muy común que hacia adentro del colectivo de trabajadores autogestionados se experimenten notables diferencias en cuanto al compromiso y participación de los mismos en los aspectos que hacen al proyecto integral de la organización. Algunos trabajadores participan muy activamente en los diversos espacios en los que se piensan, deciden e implementan acciones que hacen al desarrollo integral de la misión de la organización, mientras que otros trabajadores acotan su participación al ámbito de su función específica en el proceso productivo, de su tarea más concreta, y no dedican mucho tiempo y esfuerzo a participar en otros espacios de la organización.

La mayor parte de los trabajadores que integran cooperativas de trabajo u otras organizaciones autogestionadas tienen fuertemente incorporada una *cultura de trabajadores asalariados*, que necesita ser revisada y enriquecida para el desarrollo de relaciones horizontales, participativas y democráticas hacia adentro del colectivo. Son constantes los conflictos que se generan porque a muchos trabajadores les cuesta saber cómo actuar sin recibir indicaciones u órdenes de un patrón, y mantienen su perspectiva demasiado acotada a su propia tarea o función en la empresa, sin poder ver más allá hacia la integralidad de la organización. Desarrollar e incorporar una *cultura de trabajo cooperativo y autogestionado* es un desafío largo y difícil para muchas personas y para sus organizaciones.

Por otra parte, muchas organizaciones en Argentina se apoyan en *liderazgos* fuertes de alguno de sus integrantes, que suele resultar un factor clave en sus inicios, pero con el tiempo generan una situación de dependencia excesiva y de una dirección que en lugar de ser participativa y democrática puede tornarse personalista y autocrática. En algunos casos las disputas por el poder (de algunas personas o grupos) hacia adentro del colectivo de trabajadores terminan siendo un factor obstaculizador de los procesos participativos. En otros casos, existen personas que conducen una organización de manera muy eficaz y son muy valorados por sus propios compañeros, pero eso mismo genera una imposibilidad de reemplazo o rotación, porque nadie del resto del grupo considera tener las capacidades para sustituir o complementar a quién ejerce el admirado liderazgo, y la sensación de “vacío” que produce la idea de que esa persona no ocupe más ese lugar puede obstaculizar la sostenibilidad de la organización y frenar el desarrollo de sus aspectos participativos y democráticos.

¿Cómo hacer frente a esta problemática? Algunas ideas y propuestas...

- *A participar se aprende*: tenemos que asumir la necesidad de trabajar en esta problemática, dedicarle tiempo y esfuerzo al aprendizaje en este aspecto. No podemos pretender que cualquier trabajador o grupo de trabajadores sepa desenvolverse sin dificultades en una situación que no es la típica del mundo laboral. Por eso afirmamos que la cultura del trabajo

asociativo y autogestionado es tal vez el desafío mayor que enfrentan este tipo de organizaciones y para construir esa nueva cultura se requiere un tiempo y un esfuerzo especialmente dedicado. Sobre todo en organizaciones medianas o grandes, es conveniente que algunas personas tengan como tarea específica el promover la participación, pensar e implementar formas de mejorar en este aspecto.

– *La organización tiene que fomentar en sus integrantes ciertas actitudes y comportamientos:* aprender a participar significa aprender a hablar y expresarse frente a los demás, a escuchar con atención y paciencia lo que los demás tienen para decir, a respetar al otro aunque no piense lo mismo, a discutir sin agredir ni gritar, a aceptar que se hagan algunas cosas de manera diferente a las que uno desearía, etc. Cualquier esfuerzo dedicado a trabajar en estos temas no es sólo favorable para ser mejores personas, sino también mejores organizaciones.

– *Que el trabajo tenga sentido:* una condición a generar para que todos los trabajadores se interesen por participar en la organización es que le encuentren sentido, que tengan una motivación concreta por la cual comprometerse. Si el trabajo es monótono y desagradable todo el tiempo, es lógico que cualquier trabajador tienda a escaparse. Es un desafío para toda organización autogestionada lograr que sus integrantes sientan que en el trabajo se están realizando, que están aprendiendo, que están transformando la realidad, aunque sea la más cercana y cotidiana. Todo esto genera a su vez sentido de pertenencia al colectivo, lo cual realimenta la motivación para participar y comprometerse más allá del trabajo puntual de cada uno.

– *¡Rotación!:* si bien no parece sencillo, es conveniente romper la inercia de que cada uno haga lo que siempre hace y animarse a establecer esquemas de rotación hacia adentro de la organización. Se pueden rotar los puestos de trabajo, así como los roles y responsabilidades (en los consejos, por ejemplo). Las ventajas de que las personas vayan rotando, es decir circulando por diversos puestos y funciones en la organización, es que con cada cambio se adquieren nuevos conocimientos y una visión más integral del conjunto de tareas y procesos a realizar colectivamente, ayuda a ponerse en el lugar de los demás a la hora de discutir alternativas. Además, la “polivalencia” otorga al grupo una cierta flexibilidad para atravesar situaciones que de otro modo podrían complicar a la organización (por ejemplo, enfermedades o accidentes de algún trabajador, aumentos o descensos en la producción, etc.). Todo esto redundaría a una mayor predisposición y conocimiento para participar, para sentirse parte, para comprometerse de manera más integral con el proyecto. Una posible desventaja de rotar podría ser que en el corto plazo se puede perder algo de la productividad que genera la “especialización” de cada trabajador/a en una tarea específica, pero si se analiza la cuestión más ampliamente es muy probable que sean mayores las ventajas que las contras.

– *Crear pequeños equipos autónomos:* es sabido que es más fácil que haya una participación más activa de todos cuando los grupos no son demasiado numerosos. Por eso, resulta una buena práctica la de ir creando equipos pequeños que se hagan cargo de resolver ciertas tareas o problemas con autonomía (es decir que se les otorgue cierto poder de decisión, sujeto a la aprobación del consejo o asamblea), integrando en esos equipos a personas de distintos lugares de la organización (es decir, propiciar intercambios entre trabajadores que aporten miradas heterogéneas). Esto no significa desarmar la estructura de autoridades ni de puestos, sino complementarla con equipos pequeños que se crean con una meta concreta y se desactivan luego de un plazo acordado. Y de esta manera se potencia la participación de todos,



se amplían las capacidades, el sentido de pertenencia, etc.

– *Liderazgos múltiples para diversas necesidades:* frente a la concentración de poder y responsabilidades en liderazgos demasiado personalistas, se sugiere promover la existencia de liderazgos múltiples en las OESS. Por una parte, reconociendo que existen capacidades diversas y que es conveniente reconocerlas y aprovecharlas: hay personas con capacidad de liderar al grupo en aspectos políticos, otras pueden ser referentes en lo técnico, otras son capaces de mediar para resolver conflictos, etc. La cuestión clave es atreverse a distribuir y compartir el poder, lo que implica tomarse en serio y llevar a la práctica el hecho de ser organizaciones democráticas. Koldo Saratxaga, especialista en gestión de empresas cooperativas lo grafica con una comparación musical: no seguir el modelo de la orquesta sinfónica, sino el de la banda de jazz, en la que los distintos instrumentos se van alternando en el protagonismo de los solos, en el marco de un desorden aparente, en el que son importantes la improvisación, la confianza, la flexibilidad, etc.

– *El sujeto que necesitamos no nace, se hace:* tal vez como síntesis y cierre de lo que venimos planteando, afirmamos que en las organizaciones autogestionadas es necesario dedicar recursos y tiempo para trabajar tanto en la formación de líderes democráticos como de trabajadores comprometidos y participativos. Establecer espacios de pausa en el trabajo cotidiano para compartir reflexiones sobre cómo estamos actuando, revisar los valores y principios que nos orientan, convocar a otras experiencias o referentes del campo para que nos ayuden a pensar con sus aportes, etc. Son ejemplos de actividades de formación que fortalecen a las organizaciones, aunque a veces cueste darles un tiempo en la agenda.

### ***c) Gestionar las diferencias, desigualdades y conflictos internos***

Las organizaciones de la ESS se apoyan fuertemente en el valor de la igualdad entre sus integrantes (que se sintetiza en la norma de una persona = un voto en la asamblea) y por eso es complejo resolver las lógicas tensiones que se generan por las diferencias en conocimientos, capacidades y experiencias previas hacia adentro del colectivo de trabajadores. En una buena parte de las organizaciones autogestionadas por sus trabajadores de la Argentina se tienden a establecer criterios de remuneración igualitaria, sólo diferenciando los ingresos en proporción a las horas trabajadas. Un criterio de que los trabajadores más formados, capacitados o experimentados reciban una retribución mayor por hora de trabajo puede ser visto como contrario a los principios de igualdad y solidaridad, pero que cobren lo mismo también puede ser considerado injusto por parte de aquellos que más se han esforzado por formarse y crecer en sus capacidades. La comparación con las remuneraciones que podrían obtenerse en otras empresas también ejerce una presión para que se remunere adicionalmente a los trabajadores con mayor nivel de formación o con conocimientos especializados en ciertas áreas.

Del mismo modo, las desigualdades en cuanto al compromiso de los trabajadores con el proyecto integral de la organización suelen dar lugar a conflictos si no se reconocen de alguna manera. Hemos escuchado varias veces reclamos del tipo: “acá cobramos todos los mismo, pero muchos cumplen el horario y se van a sus casas, mientras algunos seguimos laburando en otras actividades importantes para la organización, que se sostienen con el compromiso de pocos”. Hay trabajadores que han aportado mucho para el desarrollo de una organización, pero que luego se han retirado por sentirse poco reconocidos en sus aportes diferenciales (“el cansancio de los buenos”, le llamo a este problema).

Otra situación problemática usual en organizaciones autogestionadas se genera al momento de incorporar nuevos integrantes al proyecto asociativo. Son comunes las dificultades por las diferencias

con los “viejos” integrantes en cuanto al conocimiento de la historia y cultura de la organización, del oficio y las capacidades frente al trabajo productivo, de los aportes previos realizados (materiales o no).

Por último, otra cuestión compleja que se da en las organizaciones autogestionadas es la manera en la cual se controlan o autorregulan las diferencias internas en cuanto a la responsabilidad en el cumplimiento de horarios, en cuanto a los distintos niveles de productividad de sus trabajadores, etc. ¿Se adoptan premios y castigos monetarios? ¿Se resuelve convenciendo a cada trabajador de que cumpla un reglamento acordado por todos? No es un tema fácil de resolver, muchas veces las organizaciones navegan sin rumbo claro intentando dar respuesta a este tipo de problemas.

Consideramos muy necesario que se avance en la reflexión y la construcción de alternativas frente a esta problemática, ya que existe una especie de vacío en relación a qué hacer para gestionar las diferencias internas con eficacia, sin perder la coherencia con los principios de la ESS. Lo primero que recomendamos es darle lugar al análisis de esta problemática adentro de las organizaciones, en las asambleas o cualquier espacio participativo que se pueda utilizar. *Algunas propuestas:*

– Consideramos que las organizaciones autogestionadas pueden establecer *escalas remunerativas consensuadas*, que otorguen algún porcentaje mayor de retribución (lo que representa un incentivo monetario) a quienes reúnan ciertas condiciones o cumplan con cierto comportamiento que el colectivo decide valorar. Por ejemplo, hay cooperativas de trabajo que otorgan un plus por presentismo y puntualidad, o por tener mayor nivel de estudios, incluso alguna reconoce con un adicional a los trabajadores que participan más activamente de las actividades sociales o políticas que la organización promueve. La clave es cómo se implementan estos dispositivos, de qué manera se evalúan los desempeños de los integrantes. Resulta interesante cuando al mismo tiempo que se crean este tipo de herramientas se construyen *modos participativos y transparentes de implementación* de los mismos. Por ejemplo, esquemas de evaluación participativa del desempeño, o sencillamente la discusión y redacción colectiva de un *reglamento* o de las normas que establecen esos incentivos monetarios y su forma de aplicación.

– Los incentivos materiales son una de las *formas de autorregulación* que de hecho utilizan muchas organizaciones autogestionadas, pero normalmente se hace en combinación con otras formas, como la *regulación entre pares* o *ajuste mutuo* entre compañeros, o el establecimiento de una *supervisión directa* a partir de una determinada *estructura jerárquica* con coordinadores o responsables de áreas (se suele evitar hablar de “jefes” en este tipo de organizaciones), que puede ser rotativa y que debería ser construida y consensuada en asamblea (lo cual lo vuelve completamente diferente a las estructuras jerárquicas y a los mecanismos de control interno propios de las empresas capitalistas).<sup>5</sup>

– Muchas cooperativas de trabajo han construido dispositivos específicos para disminuir las dificultades que se generan entre los socios fundadores o trabajadores más antiguos y los más nuevos que se fueron o van incorporando más adelante. Están muy extendidos los *períodos de prueba*, que parecen ser útiles, pero no deberían dar lugar a situaciones injustas si se alargan demasiado. Por otra parte, son recomendables los esquemas de *tutorías*, cuando algún trabajador antiguo se hace cargo de orientar al nuevo no sólo en lo productivo, sino sobre todo

---

<sup>5</sup> Este tema de las formas de autorregulación en cooperativas de trabajo lo hemos desarrollado extensamente en un trabajo colectivo, publicado en el n° 13 de la revista del OSERA (ver Cortiñas, Leiva, Odriozola, Puente y Vázquez, 2017)

en lo referente al funcionamiento de la organización cooperativa, los valores y prácticas que la diferencian de una empresa capitalista, etc.

– Y aquí repetimos dos recomendaciones ya planteadas para la problemática anterior: por un lado, que cada organización se reserve *tiempo y recursos para la formación de sus asociados* que incluyen no solamente aprender a partir de charlas o lecturas compartidas, sino fundamentalmente tener un espacio para la reflexión crítica de sus propias prácticas, de manera de ir construyendo esa nueva cultura del trabajo asociativo y autogestionado que enriquezca a la cultura del trabajo asalariado actualmente hegemónica. Y, en segundo lugar, que las OESS le otorguen mucha importancia a la *construcción y revisión colectiva frecuente del proyecto integral* de su organización, en donde se define y acuerdan los objetivos principales del colectivo de asociados, incluyendo la misión social, el vínculo con los demás actores del territorio y el proyecto de transformación de la realidad que persiguen como organizaciones de la ESS.

#### ***d) La problemática de la viabilidad y sostenibilidad<sup>6</sup>***

Una gran cantidad de organizaciones autogestionadas por sus trabajadores experimentan dificultades importantes en relación con su sostenibilidad económica. Casi todas producen bienes y/o servicios y obtienen *ingresos monetarios* a partir de su venta en el mercado, pero normalmente esos recursos *son insuficientes* para cubrir todos los costos que la organización necesita para cumplir con sus objetivos. En particular, en muchas de estas organizaciones se experimentan jornadas laborales muy extensas e intensas, con remuneraciones relativamente bajas, lo cual amenaza la viabilidad del proyecto.

La *competencia* en los mercados —mayormente dominados por grandes empresas capitalistas— es dura para las organizaciones de trabajadores autogestionados, que suelen tener escalas de producción limitadas, baja capacidad de inversión en nuevas tecnologías y una estructura de costos más rígida que las demás empresas. Además, estas organizaciones suelen tener grandes obstáculos para acceder a un *financiamiento* adecuado, en el marco de un contexto institucional desfavorable para este tipo de experiencias autogestionadas.

En una parte de estas organizaciones la viabilidad se alcanza con la obtención de recursos no mercantiles: subsidios o exenciones estatales, trabajo parcialmente remunerado, donaciones, etc. Pero esto se vivencia mayoritariamente como un problema, que se busca resolver con un mejoramiento de sus capacidades de obtener recursos “propios” mejorando su inserción competitiva mercantil.

Muchas organizaciones de este tipo experimentan una fuerte tensión entre la necesidad de alcanzar una situación estable de viabilidad financiera y la búsqueda de los objetivos solidarios de la organización preservando la identidad y la coherencia con los valores de la ESS. ¿Cómo lograr la sostenibilidad sin transformarse en una empresa convencional, sin perder la originalidad de ser una organización democrática, inclusiva, solidaria con el entorno?

Seremos breves en la enumeración de algunas posibles estrategias, aprendizajes, herramientas a desarrollar para mejorar las condiciones de viabilidad y sostenibilidad de las organizaciones autogestionadas por sus trabajadores:

– *Aprovechar el potencial productivo del trabajo asociativo y autogestionado*: hay un camino para recorrer en muchas organizaciones en este sentido; se trata de procesos que pueden

---

<sup>6</sup> Esta problemática la hemos tratado extensamente en trabajos previos, por lo que en este texto se hará una referencia relativamente breve y sintética. Ver Vázquez (2016) y Vázquez (2010) para una reflexión más profunda sobre esta cuestión.

ser largos, pero necesarios de encarar. Estas organizaciones pueden ser más productivas que las empresas capitalistas, como aseguraba el profesor Paul Singer. Es fundamental conocer y saber aprovechar “las virtudes de la comunidad de trabajo”, explotar el potencial productivo del trabajo asociativo y autogestionado, de manera que se pueda plasmar este potencial en resultados concretos. Siguiendo a Luiz Inácio Gaiger: la cooperación en el trabajo multiplica la capacidad individual de cada trabajador; las decisiones colectivas y participativas llevan a mejores resultados; compartir conocimientos e información estimula la innovación y reduce costos de transacción internos; la confianza y el sentido de pertenencia a un proyecto común estimulan y motivan adicionalmente, etc. En este sentido, se puede afirmar que *el potencial productivo y empresarial está positivamente relacionado con la dimensión participativa y solidaria* de las OESS. (Gaiger, 2008). Entonces, se pueden desarrollar mayores capacidades de gestión empresarial sin perder identidad, y para ello es necesario construir proyectos colectivos y planificar a mediano y largo plazo.

– *Apostar al vínculo de reciprocidad con la comunidad local*: muchas organizaciones autogestionadas se apoyan en su relación con el territorio para fortalecer su sostenibilidad. Son actores fuertemente arraigados a su comunidad, quien las apoya y las defiende ante situaciones críticas (hay numerosos ejemplos de empresas recuperadas al respecto), y además le aporta diversos tipos de recursos, consume sus productos, etc.

– *Luchar por el reconocimiento estatal y la redistribución de sus recursos*: además de producir bienes y servicios que satisfacen necesidades, las OESS generan muchos otros beneficios sociales, como generar empleo local, integrar colectivos de trabajadores excluidos del mercado laboral, construir derechos, capacidades y conocimientos que se difunden en la comunidad, entre otros. Por todo ello es razonable y legítimo que exijan el reconocimiento social y estatal, que debe manifestarse en el apoyo explícito para la sostenibilidad de estas experiencias. Esto implica la posibilidad de recibir subsidios amplios en cobertura y en plazos, financiamiento y asistencia tecnológica, protección social para sus trabajadores, acceso prioritario a las compras públicas, entre muchas otras políticas y acciones públicas concretas, que estas organizaciones pueden y deben seguir exigiendo.

– *Fortalecer la intercooperación y la integración como sector*: más allá de que hay mucho por hacer a nivel micro (es decir en cada organización en particular) para mejorar la gestión de la situación de viabilidad de cada una, la sostenibilidad de estas organizaciones se juega en buena medida en su capacidad de fortalecerse como sector. Muchos problemas que afectan a las organizaciones pueden ser enfrentados con estrategias colectivas de intercooperación (por ejemplo, compartiendo estructuras de gestión, compras y ventas conjuntas, etc.), de integración en mercados sociales y solidarios (por ejemplo, aumentando las compras y ventas entre las mismas OESS, lo que implica ampliar la capacidad de autarquía del sector), o de acciones de representación y lucha política conjunta frente al Estado y otros actores, al reconocerse y construirse como *sujeto político* y desarrollar alianzas para mejorar la relación de fuerzas que permitan políticas públicas favorables a su sostenibilidad.

– *Construir estrategias de sostenibilidad plural*: en síntesis, consideramos que la estrategia no debería reducirse a la búsqueda de la “autosostenibilidad micro y mercantil” de cada organización, sino a la construcción de estrategias complejas de *sostenibilidad plural*. Esto implica reconocer la pluralidad de los principios “polanyianos” (reciprocidad, redistribución, administración doméstica e intercambio mercantil), la pluralidad de niveles (micro, meso y

macro) y de dimensiones (social, económica, cultural y política) que hacen a la viabilidad y sostenibilidad de las OESS. Esta perspectiva plural se puede traducir en la práctica en un conjunto complejo de estrategias, políticas y recursos que confluyen hacia la reproducción de estas organizaciones y de los trabajadores que las integran. No negamos -sino al contrario, afirmamos- la necesidad de ampliar las capacidades de gestión en estas organizaciones, y así mejorar su capacidad de producir y competir en los mercados. Pero creemos que su viabilidad se juega también en buena medida en la capacidad de construir relaciones de fuerza favorables para impulsar políticas de promoción y protección de las experiencias asociativas y autogestionadas, basadas en principios e instituciones más allá del mercado (Vázquez, 2016).

### **3. Aportes para la construcción de un modelo de gestión para las organizaciones autogestionadas**

Finalmente, a modo de conclusión de este artículo, compartimos una *propuesta de orientaciones generales* para pensar una gestión que resulte eficaz para las organizaciones autogestionadas y a la vez coherente con los principios de la Economía Social y Solidaria.

Las planteamos como un “decálogo”, que pretende interpelar a las propias organizaciones y a las personas que trabajan en la promoción de este tipo de experiencias, por ello no lo hacemos en un lenguaje académico, sino más propio de una instancia de capacitación y discusión para trabajadores autogestionados.

*Decálogo para la construcción de un modelo de gestión para las organizaciones autogestionadas por sus trabajadores*

1. *Compromiso con un proyecto colectivo a largo plazo*  
Un trabajador comprometido es más productivo, creativo y autónomo. Las empresas capitalistas lo saben y buscan promoverlo, pero las organizaciones de la ESS están en mejores condiciones de aprovechar este potencial, porque se apropian colectivamente de los beneficios y los distribuyen entre sus integrantes. El sentido de pertenencia y el compromiso con el proyecto de la organización se logra mediante una construcción colectiva del mismo, con una visión de futuro en común, con capacidad de sostener una idea transformadora, una visión a largo plazo.
2. *Participación integral en el trabajo, en la gestión y el gobierno*  
La participación hay que promoverla, animarla, organizarla, es un trabajo en sí mismo que requiere de horas, recursos y responsables. Para aumentar la participación en el puesto de trabajo y en las decisiones cotidianas es útil organizar equipos pequeños, diversos y autónomos, por proyectos. Animarse al “aprender haciendo” en la gestión administrativa. Para el gobierno y las decisiones estratégicas, promover y preparar distintas instancias de participación; apuntar al consenso, a no dividir entre ganadores y perdedores, lo cual requiere negociar, conceder y adaptarse.
3. *Circulación de información, saberes y tareas*  
Todos deberían conocer toda la información pertinente, por ello hay que buscar diversas maneras y ámbitos de comunicar, y encontrar la cantidad, calidad y frecuencia adecuadas. Compartir los saberes de la experiencia, los adquiridos por

estudio, los construidos en la práctica cotidiana. La rotación en las tareas puede ser muy útil para conocer y aprender nuevos saberes.

4. *Liderazgos múltiples y jerarquías consensuadas*  
Conviene que surjan múltiples liderazgos, para distintas actividades y dimensiones. El liderazgo no siempre es “natural”, sino que se puede promover, impulsar y formar. No es posible lograr eficacia en la gestión sin división de tareas para el día a día. La horizontalidad tiene sus ámbitos (asamblea, equipos de trabajo), pero para muchas acciones se requieren responsables. Pueden existir cargos jerárquicos, impuestos por el consenso de los trabajadores (de abajo a arriba), sometidos a control y revocación.
5. *Formación continua general y específica para la gestión*  
La cultura del trabajo asociativo y autogestionado está en construcción: requiere de un permanente esfuerzo de formación, reflexión y discusión, tanto en el ámbito de la organización como en espacios sociales más amplios (redes, escuelas, universidades). Las tareas específicas de gestión requieren de conocimientos que pueden ser adquiridos por toda clase de trabajadores, no sólo en la práctica, sino en instancias de formación interna, intercooperativa o formal. Y esta formación debe ser asumida como necesidad colectiva de la organización.
6. *Proceso gradual de adecuación socio-técnica, innovación y aprendizaje reflexivo*  
Se propone una mirada crítica de las tecnologías dominantes, deconstruirlas y comprender sus implicancias; y si es necesario adaptarlas al trabajo asociativo y autogestionado, incorporar nuevas tecnologías adecuadas o animarse a construirlas e innovar. Encarar este proceso de forma gradual, con cierto pragmatismo, a partir del aprendizaje reflexivo y no de prejuicios ideológicos.
7. *Intercooperar para resolver necesidades de gestión*  
Hay tareas y necesidades de gestión que resultan demasiado pesadas para una organización pequeña. Conviene tener una estrategia de intercooperación e integración con otras organizaciones (en redes y federaciones) para resolver colectivamente ciertas cuestiones (contables, legales, de formación, comunicación, financiamiento, etc.)
8. *Vínculo estrecho y recíproco con la comunidad local*  
La sostenibilidad de una organización de la ESS no se logra solamente por lo que pueda hacer hacia adentro, sino que una relación recíproca e intensa con la comunidad local es un factor clave para muchas experiencias. Esto lleva tiempo, recursos y apertura de espacios en el territorio.
9. *Co-construcción de redes y políticas públicas*  
Una forma alternativa de trabajar y organizarse requiere de espacios de apoyo intercooperativo, de redes para aprender y hacer política, para exigir un tratamiento estatal adecuado y disputar recursos públicos (subsidios, compras estatales, mercados protegidos, asesoramiento técnico). Es propio de cada organización (micro) dedicar parte de su tiempo y sus capacidades para co-construir estas redes y políticas (meso y macro).

10. *Competir en base al potencial del trabajo asociativo y autogestionado*  
Construir una *sostenibilidad plural* implica también mejorar las capacidades de obtener recursos mercantiles, pero no asimilándose a las empresas capitalistas, sino compitiendo en base a los principios de la ESS y al potencial del trabajo asociativo y autogestionado (trabajo en equipo, participación, compromiso, redes, proyectos de transformación e innovación social, etc.)

### **Bibliografía citada**

Coraggio, J. L. (2007). “Introducción”. En Coraggio, J. L. (org.) *La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas* (pp. 17-57). UNGS/Editorial Altamira, Buenos Aires.

Fardelli, C. y Vuotto, M. (2014). “Especificidad de la gestión de las organizaciones de la economía social”. En Schujman, M., Albuquerque, P, Pereyra, K. y Tomatis, K. *Economía social y solidaria: praxis, vivencias e intenciones* (pp. 327-353.). Ediciones DelRevés: Rosario.

Gaiger, L. I. (2006). “A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários.” *Sociedade e Estado*. Brasília: UNB, v. 21, n. 2, 513-545.

García, J.; Vía, J.; y Xirinacs, L. (2006). “La dimensión cooperativa”. Icaria editorial: Barcelona.

Singer, P. (2007). “El cooperativismo como nuevo modo de producción”. En Coraggio, J. L. (org.) *La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas* (pp. 59-78). UNGS/Editorial Altamira, Buenos Aires.

Vázquez, G. (2010). “El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados”. *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, Año 2, Nº 18, 97-120.

Vázquez, G. (2015). “Gestión de empresas sociales en Europa: aprendizajes para las organizaciones de la economía social y solidaria de Argentina”. Informe de investigación ICO-UNGS.

Vázquez, G. (2016). “La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural”. *Revista de la Academia*, vol. 21, 31-55.

Vázquez, G.; Cortiñas, V.; Leiva, V.; Odriozola, S.; y Puente, I. (2018). “Formas de autorregulación en Cooperativas de trabajo”. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, Nº13, 35-54.

Vázquez, G. (2019). “Social and Solidarity Economy Organizations in Argentina: Diversity, Models and Perspectives. En Gaiger, L., Nyssens, M. y Wanderley, F. (editors), *Social Enterprises in Latin America: theory, models and practice* (pp. 29-57). Routledge: New York.

Enviado: 06/05/2022  
Aceptado: 21/05/2022

Cómo citar este artículo:

Vázquez, G. (2022). Aportes para pensar y actuar en la gestión de las organizaciones autogestionadas. *Otra Economía*, 15(27), 33-48.