

# Presentación del Manual exploratorio de la autogestión

Mirta Vuotto (edit.)

Presentación del Manual  
exploratorio de la autogestión

Presentación del Manual  
exploratorio de la autogestión

Mirta Vuotto (edit.)

Vuotto, Mirta

Presentación del Manual exploratorio de la autogestión / Mirta Vuotto ; Editado por Mirta Vuotto. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Intercoop, 2024.

Libro digital, PDF - (Cuadernos de Cultura Cooperativa / 94)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-1596-96-6

1. Cooperativas. 2. Trabajo Cooperativo. 3. Emprendimientos. I. Título.

CDD 334

© 2024, Intercoop

Diseño de cubierta: Javier Reboursin

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma, cualquier medio sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción será penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Junio de 2024

## Índice

Prólogo .....	5
Palabras de bienvenida.....	6
Introducción .....	7
Presentación .....	8
Preguntas .....	16
Palabras de cierre .....	22
Referencias .....	23

## Prólogo

El *Manual exploratorio de la autogestión* tiene como objetivo brindar apoyo a las organizaciones que buscan iniciar un proceso de transición hacia una gestión más horizontal, sin importar en qué fase de desarrollo se encuentren. El poner en práctica un enfoque basado en la autogestión implica cuestionar las prácticas convencionales y los presupuestos subyacentes en la gestión de las organizaciones, especialmente en lo que respecta a la distribución del poder.

Este manual fue concebido por Réseau Coop y publicado en su versión en español por Intercoop Editora Cooperativa. Se transcribe en este texto la presentación realizada el 13 de junio de 2024, en la que participaron Mélodie Couture, copresidenta de Réseau Coop, Gabrielle Beaulieu, autora del texto, y Mirta Vuotto en representación de Intercoop Editora Cooperativa y el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

La actividad fue coordinada por Mariano Glas, de la Universidad Nacional del Sur y la Cooperativa Obrera, y fue auspiciada por la Cooperativa Obrera y el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.

Intercoop Editora Cooperativa

## Palabras de bienvenida

Mirta Vuotto

Me complace darles la bienvenida a este encuentro en el que compartiremos la presentación del *Manual exploratorio de la autogestión*. Es motivo de especial alegría que Intercoop y el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo puedan dar a conocer este libro en un contexto que requiere nuevas formas de organización, donde la colaboración y la horizontalidad se puedan establecer como pilares fundamentales de su desarrollo.

Por esto deseo expresar mi gratitud a Réseau Coop por concebir y elaborar un manual que reconoce el potencial transformador de la autogestión, tanto en el ámbito de las organizaciones cooperativas como en el de otras empresas. Agradezco también su generosidad al hacer que este recurso esté disponible para la audiencia de habla hispana.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a las asociadas de Intercoop por su apoyo en la preparación y desarrollo de este proyecto, a la Cooperativa Obrera por hacer posible esta reunión, a todas las personas e instituciones que han mostrado interés en el tema que nos convoca y a Mariano Glas, quien nos guiará a través de las presentaciones después de la intervención de Mélodie Couture, a quien le doy la palabra en esta apertura.

Mélodie Couture

Es un placer en nombre de Réseau Coop darles una cordial bienvenida a este evento de lanzamiento del manual en español. Estoy encantada de ver a tantas personas reunidas en un evento tan significativo como este.

Quiero comentarles que actualmente trabajo en la cooperativa Cirquantique, una cooperativa circense de la cual fui miembro

fundadora. En la actualidad, también tengo el honor de ocupar el cargo de copresidenta del Consejo de Administración de Réseau Coop, una federación de cooperativas con sede en Montreal, provincia de Quebec, Canadá. Para quienes no estén familiarizados, Quebec es la región francófona de Canadá y RC agrupa a cooperativas de trabajo de diversos sectores de actividad en la provincia de Quebec.

Nos sentimos orgullosos de poder compartir nuestro conocimiento a través de este manual, que ya emprenderá un viaje por diferentes partes del mundo.

Agradezco la invitación a participar en este evento y ahora cedo la palabra a Mariano Glas, quien se une a nosotros para continuar con esta presentación. ¡Muchas gracias!

## Introducción

### Mariano Glas

Es una alegría presentar el *Manual exploratorio de autogestión* una llave de acceso a conocimientos y herramientas especialmente valiosas para quienes desean adentrarse en el camino de la autogestión.

Como se expresa en una de sus páginas, el manual no provee una receta para transitar hacia una nueva forma de gobernanza, sino que constituye un espacio de exploración activa. Lo novedoso es haberlo concebido como una herramienta en constante evolución, por lo que resulta clave la retroalimentación de quienes lo consultan para mejorarlo, e incluso para generar una nueva versión.

Del mismo modo, resulta un recurso inspirador ya que retoma aspectos clave de la dinámica y el espacio asociativo, a la luz de la experiencia canadiense. En particular, en una sociedad y una provincia como Quebec, donde la preeminencia del movimiento cooperativo y el mutualismo es innegable.

Me gustaría calificar este material como excelente, aunque dejaré en manos de la autora la tarea de presentarlo. No obstante, quiero destacar que la relevancia de los temas, las informaciones, ejercicios y actividades incluidas en el manual radica en permitirnos comprender que la riqueza no solo reside en lo que se dice, sino en cómo se aborda la información.

Sin más preámbulos presentaré a la autora del manual, Gabrielle Beaulieu, quien ocupa desde 2021 el cargo de responsable del desarrollo organizacional en Réseau Coop. En su función como directora adjunta en L'Arche Canadá, ha liderado la implementación de un programa nacional de formación que atrae a un numeroso grupo de participantes cada año. Con una trayectoria profesional de más de 25 años, ha desempeñado roles como coordinadora de proyectos, gerente y consultora, aportando sus conocimientos y habilidades en la facilitación de procesos de cambio y fomento de la autogestión. Posee una Licenciatura en Trabajo Social y cuenta con una Maestría en Intervención en Sistemas Humanos.

## Presentación

### Gabrielle Beaulieu

Buenos días, estoy muy emocionada al ver a tantas personas reunidas compartiendo un interés común por el tema de la autogestión. Me alegré enormemente cuando la presidenta de Réseau Coop, Isabel Faubert, nos anunció que el manual se traduciría al español, y en poco tiempo, pudimos ver el fruto de este esfuerzo. Agradezco sinceramente a Intercoop y al Centro de Estudios de Sociología del Trabajo por llevar a cabo la publicación de esta obra.

Voy a referirme a las motivaciones de Réseau Coop (RC) para desarrollar este proyecto sobre la autogestión, iniciado en 2021 y respaldado por el Consejo Quebequense de la Cooperación y la

Mutualidad (CQCM). Desde el inicio, el objetivo principal de RC fue explorar la diversidad de prácticas en autogestión llevadas a cabo por sus cooperativas miembro, con el propósito de mejorar los servicios de consultoría proporcionados a las integrantes de la red.

La iniciativa original consistía en llevar a cabo entrevistas con las cooperativas que implementaban prácticas de autogestión para identificarlas, crear fichas de trabajo y generar material educativo que pudiera ser utilizado en la labor de consultoría. Por lo tanto, la creación del manual no fue el objetivo principal al inicio, sino que este surgió naturalmente a lo largo del desarrollo del proyecto.

Así como la realización del trabajo fue respaldada por el CQCM, el manual no hubiera existido sin la contribución de seis cooperativas miembro de RC que operan en diferentes sectores, como la comunicación, la salud y la consultoría. En este momento nos acompaña Code Opale, una de las cooperativas que participó en el proyecto y a la cual seguramente podrán dirigir las preguntas que surjan al final de mi presentación, si desean conocer más sobre su forma de trabajo.

El manual fue publicado en francés en otoño de 2022, y estuvo disponible en el sitio web de Réseau Coop. La razón principal de que fuese accesible a todas las cooperativas, no solo a sus miembros, fue apoyar a las organizaciones interesadas en avanzar hacia un modelo de reparto de poder más equitativo y una mayor autonomía de sus integrantes, manteniendo al mismo tiempo claridad en cuanto a las responsabilidades.

Si bien existe una amplia cantidad de información sobre autogestión disponible en línea, el objetivo principal de este manual es facilitar el acceso al conocimiento del tema y fomentar el autodescubrimiento, proporcionando herramientas para la autonomización, la práctica y la experimentación en este campo.

Es indudable que la autogestión es un tema ampliamente abordado en línea; sin embargo, la intención del manual es facilitar su exploración haciéndolo accesible y ofreciendo un recurso que promueva una mayor autonomía. A medida que se adentren en la lectura de los capítulos, podrán ver la posibilidad de explorar los temas por sí mismos, realizar ejercicios, reflexionar junto a otros y experimentar nuevas prácticas.

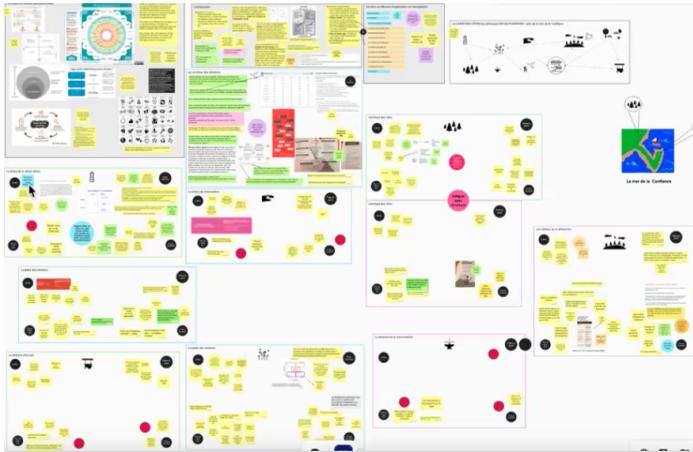
Ahora, hablaré sobre el proceso de creación del manual desde mi perspectiva. Conocí a Réseau Coop gracias a mi proyecto final de maestría en 2021, donde me basé en la experiencia de RC como organización. Luego de completar mi tesis, la compartí con RC, les gustó el trabajo realizado y por ello decidieron incorporarme como responsable del proceso de autogestión.

Así, a finales de 2021, comencé el proceso de identificación y reclutamiento de las cooperativas dispuestas a compartir sus experiencias y, junto con otros colegas, realicé entrevistas sobre sus proyectos. Paralelamente, realicé numerosas búsquedas en línea sobre los recursos existentes, con el objetivo de poder compartirlos.

Para dar una idea sobre la forma en que organicé mis tareas, los invito a visitar "mi taller de trabajo". A diferencia de los ebanistas que trabajan con diversas herramientas en sus talleres, yo trabajo de manera visual, como se puede apreciar en la figura de la página siguiente.

Por lo general trabajo sobre un mural, como se ve reflejado en la figura. Allí aparece una variedad de elementos: modelos, métodos, esquemas, ejemplos. Pensando en esta representación, consideré que este trabajo podría ser aplicable a cada tema del manual, por lo que empecé a reunir diversos recursos con ese fin.

## 11 Presentación del Manual exploratorio de la autogestión



Quiero llamar la atención ahora sobre otro aspecto que constituye uno de los fundamentos del trabajo y que yo aprendí en mi maestría. Se trata del ciclo del aprendizaje experiencial, difundido por David Kolb en la década de 1980, donde podemos identificar cuatro etapas:



- Experiencia concreta intensa: vivir una experiencia que despierte emociones y reflexiones.
- Observación reflexiva: analizar la experiencia de manera crítica y reflexiva, identificando aprendizajes.
- Concepción para la realización: formular nuevas ideas, estrategias o soluciones a partir de la reflexión.
- Experimentación activa: aplicar lo aprendido en la experiencia concreta, poniendo en práctica las nuevas ideas o soluciones.

Desde mi punto de vista, estas cuatro etapas son indispensables para poder aprender en conjunto y también de manera individual. Para cada tema del manual, esto se traduce en:

- Proponer una experiencia o recurrir al recuerdo de una experiencia concreta.
- Proporcionar preguntas de reflexión y autoevaluación para guiar el análisis de la experiencia.
- Ofrecer referencias teóricas, modelos y lecturas para dar sentido a la experiencia (artículos, libros, blogs, etc.).
- Proponer experimentar herramientas y prácticas específicas para poner en práctica lo aprendido.

Es importante recordar que cada persona tiene un estilo de aprendizaje diferente y, por lo tanto, algunas partes del ciclo serán más fáciles que otras. Esto varía de una persona a otra, por lo tanto, es muy beneficioso contar con una diversidad de estilos en un equipo.

Quiero destacar también que, junto con este fundamento, hay otras influencias que me ayudaron en la etapa de concepción del manual. La primera, yo diría que fue el libro de Frédéric Laloux, *Reinventar las organizaciones*. Este texto, originalmente publicado en inglés en 2016, se encuentra publicado en español y quizás muchos de ustedes lo conozcan. Me impactó profundamente su lectura, pues me hizo comprender que existía una forma diferente de colaborar cuando se

trabajaba en equipo. En el libro, la autogestión es una parte del cambio de paradigma, pero no constituye la totalidad.

Asimismo, otra de las influencias importantes para mí fue que, antes de comenzar a trabajar en RC, tuve una experiencia de trabajo durante algunos meses que me permitió conocer el trabajo de la organización Percolab. Esta cooperativa, que hoy es miembro de RC, ofrece consultoría y funciona de manera autogestionada.

Una última influencia en el curso de mi maestría fue la adopción del enfoque dialógico en desarrollo organizacional. Se trata de un enfoque que utiliza diversas técnicas o metodologías como World Cafe, Open Space, etc. que ustedes encontrarán en los ejercicios que se proponen en el texto. Creo que es fundamental mencionar estas influencias, sobre todo porque entre ustedes hay varios universitarios y también miembros de cooperativas, y es importante que conozcan el trasfondo con el que trabajé.

Voy a presentar ahora, de manera breve, el contenido del manual. Destaco que el diseño gráfico fue realizado por una cooperativa miembro de RC que se llama Bonne Compagnie, Buena Compañía. Creo que el diseño es un aspecto muy importante también en la realización de este texto.

Cuando se habla de exploración de la autogestión en el manual, se habla en verdad de explorar un territorio. Como podemos ver en el mapa del inicio, hay ocho lugares a explorar. Se trata de temas o lugares que podemos explorar, como la razón de ser, el jardín de las relaciones, el archipiélago de roles, la encrucijada de las decisiones, las colinas de la retroalimentación, la plaza de las reuniones, el río de la información y el quiosco de bienvenida.

Muchos de estos temas tienen títulos muy poéticos, elegidos a partir de las entrevistas, y también de las lecturas e investigaciones realizadas. Hoy vamos a visitar uno de esos lugares, aunque previamente quiero mencionar también algunos aspectos importantes.

En primer lugar, la mayor parte del contenido del manual proviene de los aportes de numerosas organizaciones, algunas externas a RC, que contribuyeron de manera específica a darle forma. Dichos aportes proceden de L'Université du Nous en Francia, Instantz Z, Liberating Structures (Estructuras liberadoras), Spiralis y otras organizaciones que han dispuesto generosamente en línea sus recursos bajo licencia Creative Commons 4.0.

En segundo lugar, vuelvo al tema de la poesía. Ustedes se dirán cuál es la conexión entre la poesía y la autogestión ya que se incluyen pasajes poéticos tanto en la introducción como en la conclusión, además de algunos poemas a lo largo del texto. La razón por la que resulta importante apelar a lo imaginario y a la poesía es que, en mi opinión, cambiar radicalmente de práctica (decidir transformarse en profundidad e ir hacia la autogestión) no es solo una decisión o un proceso que se vive con la cabeza, sino que es un proceso que también apela al corazón y también al imaginario.

Si se preguntan por dónde comenzar con la lectura, encontrarán en la página "Cómo utilizar el manual" enlaces de distinto tipo, en especial a varios videos de Frédéric Laloux que pueden ayudarles a identificar qué sección o tema son los más relevantes según su realidad.

Para dar el tiempo necesario para plantear dudas y preguntas les presentaré rápidamente uno de los lugares o temas del manual. Se trata de "La Encrucijada de las decisiones" cuyo desglose es similar en el resto de las secciones.

Hay un icono asociado a cada lugar o tema y también una pequeña historia, una breve introducción que describe la verdadera esencia del lugar. A continuación, se indica un resumen de lo que las seis cooperativas entrevistadas han aportado sobre sus prácticas. Lo importante es que cada cooperativa reconocerá las cuatro etapas del

ciclo de aprendizaje experiencial. Se comienza así a partir de la experiencia práctica del aprendizaje de las cooperativas.

Después de revisar este contenido, se incluye un conjunto de preguntas o ejercicios que complementan la información presentada. La reflexión del grupo sobre su experiencia y su entorno se convierte en una especie de autodiagnóstico, propiciando un espacio de reflexión continua. Así como la toma de decisiones es la piedra angular para compartir el poder, aquí se evidencia que cada persona está invitada a reflexionar sobre su experiencia en relación al poder.

Luego de la reflexión o balance se presenta la fuente de los recursos para profundizar en el proceso reflexivo. Pueden ser videos o artículos. A menudo, hay fichas concretas que explican cómo llevar adelante los ejercicios. Por ejemplo cuando se trata la decisión por consentimiento, una ficha propuesta por Instant Z explica cómo se puede tomar este tipo de decisión cuáles son los pasos, etc.

De esta forma, en cada tema hay una invitación a experimentar y poner en práctica la reflexión y el análisis. Desde este punto, el enfoque se traspasa a la acción, sugiriendo continuamente oportunidades para la experimentación.

Para finalizar, quiero animarlos a explorar este manual que, sin duda, puede ser una herramienta valiosa para aquellas organizaciones que buscan avanzar hacia un modelo de autogestión. Mi expectativa es que este material les inspire a reflexionar sobre sus propias prácticas y a tomar decisiones que les permitan construir un futuro más democrático y participativo.

Invito a Mariano a continuar con la sesión de preguntas, donde podrán profundizar en cualquier aspecto que les haya generado dudas o sobre el que tengan interés en conocer más. Muchas gracias.

## Preguntas

M. Glas. Le agradezco a Gabrielle por la presentación tan clara y didáctica. Me gustaría partir de la experiencia argentina, del desarrollo y la situación de las cooperativas de trabajo en el país, para preguntarle qué aporte considera que pueden proporcionar las cooperativas de trabajo argentinas a los temas del manual y al campo de esas experiencias.

G. Beaulieu. Es una gran pregunta, aunque creo que la respuesta la pueden dar ustedes luego, y todos aquellos que lean el manual. Creo que todas las cooperativas, y en cualquier caso, conozco mejor las cooperativas de trabajo, tienen como objetivo una gestión democrática. Por lo tanto, en una cooperativa de trabajo, los trabajadores y trabajadoras son colectivamente propietarios de su empresa y, en mi opinión, incluso sin apuntar a la autogestión, varias de las prácticas que aparecen en el manual pueden aportar más participación democrática a una cooperativa.

Quiero destacar que en Quebec hay un recorrido de acompañamiento a los grupos que quieren fundar una cooperativa y, durante varios meses se trabaja para ayudarles a preparar su plan de negocios. Lo que vemos es que la mayoría de estos grupos quieren operar de manera no jerárquica, por lo tanto, apuntan a un funcionamiento horizontal. Aunque pueden crecer con el tiempo y evolucionar de forma diferente, la mayoría de las personas en Quebec que quieren fundar cooperativas de trabajo tienen como objetivo un funcionamiento democrático y desean tener autonomía en su trabajo.

Un aspecto interesante al respecto es que en un estudio que realizamos el año anterior sobre los modelos de gestión en las cooperativas que son miembros de Réseau Coop, se reveló que en el continuum entre cooperativas con una dirección general —por lo tanto, con un funcionamiento más tradicional y jerárquico— y la autogestión, un 25% de las cooperativas contaban con una dirección general, un 25% estaban más orientadas hacia la autogestión y un 50% se ubicaban en una posición intermedia. Existe realmente una diversidad de modelos de gestión pero prevalece el interés en establecer un funcionamiento más democrático en la cooperativa.

Quizás, más que continuar viendo lo que el manual puede aportar a las cooperativas me gustaría escuchar la opinión de una o dos personas entre los presentes, para saber cuál es la motivación que las ha traído aquí hoy, ya que imagino que tienen un interés específico.

J. L. Imain. Trabajo en la provincia de Tucumán en la parte gremial de la docencia universitaria y en el campo de la economía social y estoy impulsando un proyecto de cooperativismo escolar. Quiero plantearle a Gabrielle que mi motivación para leer este manual se relaciona con la Agenda de Desarrollo Sostenible y los 17 objetivos que propone. Por esto, quería saber cómo puede impactar el manual en el campo de la autogestión para que los cooperativistas estén preparados para el escenario que se avecina y puedan competir con empresas de triple impacto, certificación B, certificación en ODS, etc.

G. Beaulieu. Es difícil responderle, aunque entiendo que esta es la situación de las cooperativas que están en el mismo mercado que las empresas capitalistas. Lo que pregunto, si entendí bien la pregunta, es si la autogestión representa una ventaja para actuar en el mercado. En este caso, no puedo hablar en base a mi experiencia personal, pero de acuerdo a lo que he leído sobre el tema y el resultado de muchos estudios, así como lo que también he encontrado en los libros de Laloux, es que algunas grandes empresas tienen un funcionamiento similar al de la autogestión y estas empresas son muy competitivas.

Esto se debe a que la autogestión, al dar mayor autonomía y distribuir el poder decisional, libera muchas más energías, impulsa iniciativas más creativas y hace que las empresas sean más resilientes. Aunque esto no proviene de mi experiencia personal, es lo que muchos estudios y ejemplos en el libro de Laloux demuestran. Quiero aclarar también que la autogestión no es una garantía. Es muy difícil dar respuestas definitivas que aclaren si el funcionamiento en autogestión se puede extender a todas las empresas, incluso a las de gran dimensión, ya que para algunas el sistema ha funcionado y para otras no. Es muy difícil dar una respuesta unidireccional para determinar si la autogestión se adapta a las grandes empresas.

J. L. Imain. Quiero agregar que estoy trabajando con la Comuna de Santa Ana, en el interior de la provincia de Tucumán, donde vamos a crear un Consejo Económico Social y nos integraremos a la Red de Municipios Cooperativos. Creo que este manual va a ser material de estudio de nuestro Consejo.

F. Mondino. Represento a la cooperativa Cotelmas de la localidad de María Susana, provincia de Santa Fe, una cooperativa inicialmente telefónica que ahora ofrece servicios de telefonía, internet, TV por cable y provisión de agua potable. Quería simplemente aportar que, por lo que he podido escuchar, este manual va a ser muy interesante para ayudarnos en la toma de decisiones en el Consejo de Administración. Muchas gracias por compartirlo.

G. Luperón. Como directora docente de la Escuela Nacional Cooperativista de la República Dominicana, deseo agradecerle por su explicación clara y precisa. En respuesta a su pregunta, le comento que tenemos la intención de utilizar este manual de la siguiente manera: en primer lugar, nos dedicaremos a su lectura para identificar las oportunidades que ofrece en términos de autogestión. En segundo lugar, planeamos compartirlo con todos los participantes de los programas de formación que ofrecemos a líderes en toda la República Dominicana. Agradezco enormemente su presentación.

G. Beaulieu. Me gustaría agregar que cuando concebí el manual, después de leer el texto de Frédéric Laloux, me hubiese gustado contar con un libro que mostrara prácticas concretas, ya que el autor mencionaba distintas organizaciones que cambiaron de paradigma pero sin datos concretos o prácticas que ilustraran la manera en que lo habían realizado. Fue en ese espíritu que concebí este manual.

M. Alonso Brá. Mi pregunta puede parecer algo extraña, pero la hago en el actual contexto social argentino, en el marco de la discusión actual sobre el Estado y el papel del aparato estatal en el país. Me gustaría saber si hay alguna experiencia en el campo de gestión estatal en Canadá que haya recurrido a la autogestión o prácticas equivalentes.

Creo que, desde una perspectiva global y completa, por la lógica del aparato estatal, puede parecer bastante contradictorio, pero tal vez en la gestión concreta y en función de problemáticas específicas, quizás en equipos o unidades más delimitadas, podría ser viable, especialmente en determinadas áreas sociales y educativas.

G. Beaulieu. No conozco situaciones específicas al respecto. Puede ser que haya equipos que funcionen en autogestión, pero no tengo conocimiento de ellos. Por lo general, las instituciones estatales con una larga historia en campos como la salud o educación tienden a un funcionamiento jerárquico. Aunque en sistemas nuevos que se están formando podría ser posible, aunque a mi parecer, sería difícil.

R. Zeida. Le agradezco por sus explicaciones y deseo plantear una pregunta crucial en relación con la visión empresarial de las cooperativas como empresas que necesitan sobrevivir en un entorno donde los recursos financieros son escasos. ¿En qué medida han explorado cuál es la visión empresarial de las cooperativas de trabajo en Canadá?

G. Beaulieu. Para responder a esta pregunta es importante señalar que existen cooperativas que funcionan como modelos de empresa convencional, con estructuras jerárquicas y poco horizontales. Sin embargo, por lo general, la base de una cooperativa consiste en seguir un modelo en el cual la toma de decisiones se comparte y se concreta de manera conjunta. Es importante destacar que, independientemente del sistema utilizado, ello no afecta el servicio que la empresa ofrece. Para abordar esta inquietud, podríamos dirigirnos a Valérie Néron representante de la cooperativa Code Opale, que es miembro de RC y se encuentra presente.

V. Néron. Nuestra cooperativa opera bajo el modelo de autogestión, y en general, buscamos alcanzar un equilibrio entre el aspecto social y el económico-financiero de la cooperativa. Ambos aspectos están interrelacionados, ya que el aspecto financiero es esencial para la supervivencia de la cooperativa. Basamos nuestra cooperativa en los

principios de una organización autogestionada, aunque también tenemos en cuenta varios aspectos del paradigma de la economía naranja en nuestro desempeño empresarial. Reconocemos la importancia de diferenciar el manejo de los aspectos económico-financieros de los aspectos sociales, pero entendemos que ambos están intrínsecamente relacionados para garantizar la sostenibilidad y el éxito de la cooperativa en el mercado.

G. Beaulieu. Quisiera aclarar que los aspectos económico-financieros no se han abordado en el manual, debido a que, por su relevancia y complejidad, requieren un tratamiento especial. Es crucial recordar que en una cooperativa de trabajo, son los propios miembros quienes toman decisiones que abarcan diferentes ámbitos, desde los criterios de distribución del capital hasta los criterios de políticas financieras y económicas y pautas para establecer la retribución o compensación por el trabajo realizado por sus integrantes.

A. Estragó. Me gustaría saber si el manual presenta un enfoque para ayudar a que las cooperativas profundicen la democracia en su gestión, ofreciendo alternativas a los procesos típicamente burocráticos y jerárquicos.

G. Beaulieu. Mi motivación es que ese sea el enfoque que se priorice. Quiero mencionar que antes de preparar el manual, trabajé durante cinco años como directora adjunta en una asociación sin fines de lucro que agrupaba cerca de 30 organizaciones distribuidas en el país. Era una organización con cierta complejidad organizativa y mi responsabilidad era impulsar un cambio en la gestión. Aunque se trataba de una organización muy participativa en sus equipos, tenía algunos aspectos jerárquicos. Gracias al trabajo realizado, me di cuenta de los límites que implicaba la concentración de las decisiones en una sola persona o el hecho de establecer cómo debían hacerse las cosas, cómo otorgar promociones, etc.

En ese contexto, fui consciente de que dirigir a las personas y tener poder sobre los demás también podía afectar las relaciones entre ellas, lo que a su vez podía tener un efecto negativo en la empresa

cooperativa al impedir la evolución conjunta. Por lo tanto, dejar las decisiones en manos de unas pocas personas únicamente también puede limitar el desarrollo y crecimiento de la organización.

Espero que este manual pueda proponer una alternativa verdadera que fomente un cambio. Sin embargo, sé que el cambio no es fácil. Soy consciente de que la autogestión implica un cambio personal; saber tomar decisiones y aplicarlas también implica un cambio en las personas y en la forma de reflexionar sobre la organización.

L. M. Ojeda. Represento a la Cooperativa Coosepa. Nos dedicamos al reciclaje y al cuidado del medio ambiente. Operamos en Punta Alta, provincia de Buenos Aires. Me resultó muy interesante conocer los temas que se mencionaron. Vamos a leer el manual con la esperanza de que nos brinde orientación en la autogestión, dado que somos una cooperativa nueva y confiamos en lograr los objetivos que nos hemos propuesto.

## Palabras de cierre

Mariano Glas

Después de haber planteado preguntas y dudas que han enriquecido nuestro intercambio, quiero expresar mi agradecimiento a quienes nos han acompañado y para finalizar, voy a dar la palabra a Mirta Vuotto para que pueda compartir las palabras de cierre de esta actividad.

Mirta Vuotto

Agradezco sinceramente a cada uno de ustedes por haberse involucrado de manera activa en esta presentación. Su interés ha sido fundamental para enriquecer este encuentro convirtiéndolo en un espacio de aprendizaje que seguramente continuará con la lectura y utilización del manual.

Como bien mencionó Gabrielle, la autogestión no es un camino sencillo. Requiere de un esfuerzo constante y un cambio personal profundo, tal como lo iremos descubriendo en la lectura del manual y en las prácticas concretas.

En este sentido, me complace destacar que tenemos a nuestra disposición una valiosa colección de herramientas que van más allá del ámbito de las cooperativas de trabajo. Su utilidad se extiende a cualquier grupo de trabajo o equipo que busque mejorar su funcionamiento y fortalecer sus vínculos. La autogestión no es patrimonio exclusivo de las cooperativas, sino que puede ser adoptada y practicada por diversos tipos de organizaciones.

Quisiera reiterar mi agradecimiento a Réseau Coop por haber facilitado este material a una audiencia tan amplia. Espero que aquellos que pongan en práctica algunos de los recursos del manual también se animen a compartir sus propias experiencias, enriqueciendo aún más este valioso documento.

Para finalizar, me gustaría agradecer a todos ustedes por su participación y contribuciones en este encuentro

## Referencias

- Beaulieu G. (2024). Manual exploratorio de la autogestión. Intercoop. <https://intercoop.coop/wp-content/uploads/2024/06/Manual-exploratorio-de-la-autogestion-pvf.pdf>
- Champagne S. (13 de junio de 2024). Pour contrer la spéculation en agriculture. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/2024-06-13/cooperatives/pour-contrer-la-speculation-en-agriculture.php>
- Chaumont, J. (13 de junio de 2024). L'Empreinte, des artisans tricotés serrés. *La Presse* <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/2024-06-13/cooperatives/l-empreinte-des-artisans-tricotes-serres.php>
- Kolb, D. (1983). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Laloux, F. (2016) *Reinventar las organizaciones*. Arpa. 8a edición.
- Laperrière, E. (13 de junio de 2024). Le Québec, champion canadien des coops. *La presse*, Canada. <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/2024-06-13/cooperatives/le-quebec-champion-canadien-des-coops.php>
- Letarte, M. (13 de junio de 2024). Une image de marque en mode horizontal. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/2024-06-13/cooperatives/une-image-de-marque-en-mode-horizontal.php>
- Réseau Coop (2024). Les modèles d'organisation des coopératives de travail au Québec. <https://reseau.coop/actualites/nouvelle/etude-recherche-modeles-gestion/>
- Réseau Coop (2024). De l'autogestion à la direction générale. Résultats: phase 1 - sondage. [https://reseau.coop/workspace/uploads/20240408\\_Modèles-de-gestion\\_Résultats.pdf](https://reseau.coop/workspace/uploads/20240408_Modèles-de-gestion_Résultats.pdf)

En esta publicación se transcribe  
la presentación del *Manual  
exploratorio de la autogestión*  
realizada por Gabrielle Beaulieu  
el 13 de junio de 2024.

