

**DOSSIER LOS SIGNIFICADOS DEL TRABAJO  
EN LAS ECONOMÍAS ALTERNATIVAS**

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25912755/mkmdkkno>

## **Resignificando metáforas de organizaciones en grupos de economía solidaria liderados por mujeres en Morelos (México)**

**Imke Hindrichs\***

 <https://orcid.org/0000-0002-7078-5769>

*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*  
imke.hindrichs@uaem.mx

**Belem Quezada Díaz\*\***

 <https://orcid.org/0000-0002-9378-1111>

*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*  
belem@uaem.mx

**Aime Margarita de la Hoz Becquer\*\*\***

 <https://orcid.org/0000-0002-5824-680X>

*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*  
aimedelahozbecquer@gmail.com

---

\* Magister y Doctora en Psicología, orientación Trabajo y Organizaciones, por la Universidad de Turín. Profesora Investigadora de Tiempo Completo del Centro Transdisciplinar en Psicología CITPSi, Universidad Autónoma del Estado de Morelos UAEM.

\*\* Licenciada en Psicología y Maestra en Psicología Organizacional por la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma del Estado de Morelos UAEM. Doctora por el Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología CITPSi, UAEM.

\*\*\* Licenciada en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de la Habana. Maestra en Psicología Organizacional por la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma del Estado de Morelos UAEM. Doctoranda del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología CITPSi, UAEM.



## Jennifer Arias Reyes\*\*\*\*

 <https://orcid.org/0000-0003-4497-7924>

Fundación Comunidad, A. C., México

jyarias.16@gmail.com

## Juan Pablo Muciño Correa\*\*\*\*\*

 <https://orcid.org/0000-0001-7567-6572>

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

juan.mucinoc@uaem.mx

Recibido: 14.02.21

Aceptado: 23.05.21

**Resumen.** Dar cuenta de imágenes y significados de grupos activos en la economía social y solidaria permite repensar otras realidades posibles, desde las que se intentan promover espacios de resistencia a las relaciones de explotación del sistema hegemónico capitalista, apostando por procesos colectivos y solidarios. El objetivo del artículo fue analizar los significados atribuidos a grupos de la economía social y solidaria liderados por mujeres desde las metáforas de Morgan, por parte de sus integrantes que participaron en talleres virtuales activos, realizados desde una perspectiva de *empowerment* organizativo. Participaron 17 mujeres pertenecientes a 10 grupos. La información recogida en las sesiones se analizó siguiendo la orientación del análisis con plantillas. Se identificaron temas emergentes en el discurso colectivo de las participantes que se pudieron relacionar con las metáforas, entre los que se destacan: los valores y principios culturales de la ESS, la representación del trabajo y su organización como fuente de bienestar personal y colectivo y una resignificación especialmente de las metáforas organicista y política, desde las cuales las mujeres han podido comprender sus grupos como alternativas de resistencia al sistema capitalista desde una racionalidad reproductiva.

**Palabras clave:** economía social y solidaria; significado; metáforas de la organización; mujeres y trabajo

---

\*\*\*\* Licenciada en Intervención Educativa y Maestra en Educación, Campo Desarrollo e Innovación, por la Universidad Pedagógica Nacional UPN. Coordinadora de Programas en Fundación Comunidad, A.C.

\*\*\*\*\* Licenciado en Psicología y Maestro en Psicología Social Comunitaria por la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma del Estado de Morelos UAEM. Doctorando del Centro de Investigación Transdisciplinaria en Psicología CITPSi, UAEM.

## Resignifying organizational metaphors in solidarity economy groups led by women in Morelos (Mexico)

**Abstract.** To take into account active groups' images and meanings in the Social and Solidarity Economy permits us to rethink other possible realities, where there is an intention to promote spaces of resistance to the exploitative relations of the hegemonic capitalist system, betting on collective and solidarity processes. The objective of the article was to analyze the meanings attributed to Social and Solidarity Economy groups led by women using Morgan's metaphors, by their members who participated in active virtual workshops, carried out from an organizational empowerment perspective. Seventeen women from 10 groups participated. The information collected in the sessions was analyzed following the template analysis approach. Emerging themes were identified in the collective discourse of the participants that could be related to the metaphors, where the following stand out: the values and cultural principles of the SSE, the representation of work and its organization as a source of personal and collective wellbeing and a resignification especially of the organicist and political metaphors, through which women have been able to understand their groups as resistance alternatives to the capitalist system from a reproductive rationality.

**Key words:** Social and Solidarity Economy; Meaning; Metaphors of Organization; Women and Work.

## Resignificando metáforas de organizações em grupos de economia solidária liderados por mulheres em Morelos (México)

**Resumo.** Tomar em conta imagens e significados de grupos ativos na Economia Social e Solidária permite repensar outras realidades possíveis, a partir das quais se procura promover espaços de resistência às relações de exploração do sistema hegemônico capitalista, apostando em processos coletivos e solidários. O objetivo deste artigo foi analisar os significados atribuídos a grupos da Economia Social e Solidária liderados por mulheres a partir das metáforas de Morgan, por seus membros que participaram de oficinas virtuais ativas, que foram realizadas a partir de uma perspectiva de *empowerment* organizacional. Participaram 17 mulheres pertencentes a 10 grupos. As informações coletadas nas sessões foram analisadas seguindo a orientação da análise com planilhas. Foram identificados temas emergentes no discurso coletivo dos participantes que podem estar relacionados com as metáforas, onde se destacam: os valores e princípios culturais da ESS, a representação do trabalho e a sua organização como fonte de bem-estar pessoal e coletivo, e uma resignificação especialmente das metáforas organicistas e políticas, a partir das quais as mulheres puderam compreender seus grupos como alternativas de resistência ao sistema capitalista desde uma racionalidade reprodutiva.

**Palavras-chave:** Economia Social e Solidária, Significado, Metáforas da Organização, Mulheres e Trabalho

## INTRODUCCIÓN

La explotación de los recursos naturales, así como los efectos en el bienestar de las personas y sus comunidades a partir del modelo económico capitalista, han propiciado el resurgimiento y desarrollo de las prácticas de economía social y solidaria (ESS), resignificando las relaciones sociales, dando cuenta de otras posibilidades más allá de la obtención de ganancias económicas y la acumulación, según la lógica del mercado capitalista. Así, ante este contexto, y como una contrapropuesta a la economía capitalista, la ESS intenta “*responder a las necesidades materiales y afectivas de las personas en base a la autogestión y la reciprocidad*” (Nobre, 2015: 7).

Según diversos autores (Abramovich y Vázquez, 2007; Lara y Maldonado, 2014; Mochi, González y Girardo, 2020) la ESS va más allá de un sistema económico, y se comprende mejor como un movimiento socio-político que sólo como un sistema económico. En este sentido, se ponen en el centro de las relaciones y acciones humanas los principios de solidaridad, intercambio y cooperación, haciendo frente a la constante precarización de la vida en el sistema capitalista.

De este modo, el accionar político en la ESS conlleva también formas de dar vuelta la precarización cotidiana, articulándose para crear y compartir estrategias y propuestas de resistencia al sistema económico hegemónico. En este tenor, se resignifican los espacios y las prácticas, al transformar el funcionamiento de las relaciones entre estado, mercado y organizaciones de la ESS (Mochi, González y Girardo, 2020).

Como propuesta de resistencia social y política, la ESS se enmarca en principios de cooperación, solidaridad, justicia social y democracia, convergiendo con el feminismo al comprender a la economía como “*un proceso social que involucra instituciones, vínculos sociales y políticos, sistemas culturales y simbólicos*” (Farah, 2016: 19).

Considerando lo dicho anteriormente como punto de partida en común entre los principios de la ESS y el feminismo, Farah (2016) afirma que en el nivel micro es posible romper con las desigualdades de género, al ser la igualdad un principio inseparable de la solidaridad. Asimismo, en el nivel macro, la solidaridad como principio rector conlleva la formación y reorientación de las políticas de cuidado y protección social.

Por lo tanto, la ESS es también una alternativa para enfrentar las brechas de género existentes en la economía capitalista, donde las mujeres se encuentran en desventaja con respecto a los hombres. En este sentido, la ESS, al incorporar en sus ejes principales las relaciones equitativas y la autogestión, brinda opciones para que las mujeres, como actoras sociales, modifiquen las relaciones de poder mediante procesos de agenciamiento en organizaciones que les permiten liderar, intervenir y tomar decisiones desde la visión de la reproducción de su propia vida.

Se han documentado algunas experiencias de la participación de mujeres en la ESS, como la de Canencio (2020) quien, en su investigación con mujeres artesanas en Colombia, expone que la organización es una alternativa de empoderamiento, al ser una herramienta de colaboración en procesos organizativos y de comunicación, alcanzando un trabajo integral, inclusivo y armonioso. En las experiencias uruguayas recogidas por Tommasino et al. (2021) se da cuenta de cómo las organizaciones de mujeres se vuelven espacios de encuentro que les permiten construir la

*“inclusión y pertenencia para potenciarse mutuamente y paulatinamente, construir nuevos lenguajes sobre los que les pasa, ampliando los horizontes de deseo para organizar sus experiencias en el marco de experiencias más amplias”* (Tommasino et al., 2021: 7).

Por otra parte, Puricelli y Rodríguez (2016) en su trabajo con cooperativas de recuperadores urbanos en Argentina, reportan que las mujeres siguen siendo asignadas a actividades relacionadas con lo doméstico y el cuidado. Estas autoras señalan la necesidad de considerar el enfoque de género en la creación de los emprendimientos de trabajo autogestivo.

En este marco, el presente artículo expone espacios de la ESS como contexto en el que emergen procesos colectivos que imaginan otras organizaciones posibles. Después de esta introducción a la participación de mujeres en la ESS, presentamos la propuesta de comprender las organizaciones a partir de metáforas de Morgan (1986, 1998, 2006), con una visión crítica desde la racionalidad reproductiva (Hinkelammert y Mora, 2009) propia de la ESS (Coraggio, 2016). A continuación, introducimos el contexto metodológico de trabajo con grupos de la ESS liderados por mujeres en el Estado de Morelos (México), para luego presentar los resultados del análisis crítico de las narrativas de estas mujeres desde la propuesta metafórica y discutir estos resultados en la última parte a la luz del contexto social y teórico-metodológico revisado.

## IMAGINANDO OTRAS ORGANIZACIONES POSIBLES POR LAS METÁFORAS DE MORGAN, CON UNA LECTURA DESDE LA RACIONALIDAD REPRODUCTIVA

Para la comprensión de los fenómenos organizacionales y psicosociales, asumimos las organizaciones como culturas y la cultura como metáfora raíz: *“son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos”* (Smircich, 1983: 347). El acento está puesto no tanto en los elementos estructurales, manifiestos y visibles, sino en los procesos dinámicos y parcialmente latentes de “construcción, reconstrucción y destrucción de significados” (Piccardo y Benozzo, 1996: 2).

Sin embargo, tanto para la comprensión teórica como para el análisis metodológico de los significados organizacionales, es necesario no limitar la compren-

sión de las organizaciones a una única mirada, para evitar su análisis parcial, reduccionista y unilateral y favorecer más bien miradas múltiples y ejercicios de imaginación para entender y cambiar procesos organizativos. Con esta perspectiva, Morgan propone desde 1986 una aproximación a las teorías de la organización desde ocho metáforas articuladas en su libro *Imágenes de la Organización*, que retomamos aquí en su traducción al español de 1998 y en su última edición en inglés del 2006. En sus reflexiones sobre las aportaciones de este libro en 2011, Morgan recuerda que permite:

*“desarrollar una ‘lectura diagnóstica’ abrazando múltiples perspectivas que luego pueden ser integradas por medio de una ‘evaluación crítica’ con objetivos específicos en mente. Como tal, se ha visto y utilizado como una herramienta para desarrollar habilidades de encuadre y reencuadre creativo, formas de ver, y como una forma de pensamiento crítico que puede explorar la naturaleza multidimensional y a menudo paradójica de la vida organizacional”* (Morgan, 2011: 466).

Presentamos sintéticamente las metáforas propuestas por Morgan (1998, 2006).

*Metáfora mecanicista:* recapitula las teorías clásicas de la organización de inicio del siglo XX, resaltando la ilusión positivista de la dirección científica taylorista y la racionalidad burocrática en búsqueda de una única mejor manera de organizar el trabajo.

*Metáfora organicista:* a partir de la teoría sistémica, introduce las teorías evolucionistas y ecologistas, que comprenden a las organizaciones en su entorno y resaltan su evolución, selección y diversificación, resalta las necesidades y motivaciones no sólo materiales, sino principalmente psicosociales del ser humano en las organizaciones.

*Metáfora del cerebro:* retoma diversas teorías cibernéticas y cognitivas para evidenciar los procesos de elaboración de la información y toma de decisiones, así como el aprendizaje organizacional, resaltando el carácter dinámico y la auto-organización.

*Metáfora cultural:* evidencia la influencia de los contextos culturales en las organizaciones, pero comprende sobre todo a las organizaciones mismas como colectividades antropológicas y psicosociales, que no sólo deben ser gestionadas, sino constituyen y construyen la realidad social y la vida organizacional.

*Metáfora política:* agrega las relaciones de poder, los conflictos y la divergencia de intereses en las organizaciones y analiza diferentes formas de gobierno y comprensión del conflicto por medio de la política organizacional.

*Metáfora de la cárcel psíquica:* recapitula diferentes teorías psicoanalíticas para el análisis de los procesos inconscientes individuales y colectivos en las organizaciones, como base para el análisis de la ideología organizacional, las trampas cognitivas, los procesos inconscientes y la defensa contra la ansiedad.

*Metáfora del cambio y la transformación:* concibe a las organizaciones como en constante cambio desde las teorías de la complejidad, la causalidad recíproca, la dialéctica y la teoría crítica para comprender la naturaleza y la causa del cambio.

*Metáfora de la dominación:* subraya el papel de las organizaciones como dominadoras, especialmente en un sistema capitalista y clasista, tanto hacia el interior, en términos de explotación, control, alienación y afectación a la salud física y mental de sus integrantes, como hacia el exterior, por medio del despojo de la naturaleza, el extractivismo, el colonialismo y el poder económico multi y transnacional.

Como subraya el mismo Morgan (2006: 422), *“históricamente, las metáforas mecánica y organicista han dominado el estudio y la práctica de la organización y la gestión”*. Una de las peculiaridades de estas dos metáforas más clásicas es su comprensión racional y determinista del fenómeno organizacional, desde un absolutismo positivista y mecánico y desde el relativismo de las teorías organicistas que pretenden aplicar las leyes naturales a la realidad social. En cambio, las demás metáforas introducen elementos que cuestionan la racionalidad: desde los límites de elaborar toda información o las irracionalidades, paradojas y ambigüedades implícitas en los conflictos de poder, las interpretaciones de significados y las dinámicas inconscientes, hasta la cuestión de *para quién* es racional la acción organizativa en términos de dominación. Sin embargo, en un análisis crítico del libro, McCabe (2016) señala el racionalismo latente en la propuesta de Morgan:

*“Las metáforas que se ofrecen suelen basarse en una visión racional y ordenada del mundo, que tiende a excluir el absurdo, el desorden, la incertidumbre y los rasgos irracionales de la organización”* (McCabe, 2016: 946).

El autor continúa indicando que *“por lo tanto, el libro trata de la paradoja y, sin embargo, también es paradójico porque intenta ofrecer una forma de gestionar la paradoja”* (p. 947). Para los fines del presente trabajo, esta crítica resulta particularmente relevante cuando el autor remarca que se resalta una racionalidad instrumental, según la cual *“los directivos recurren a una racionalidad formal (planificar, analizar, medir, calcular y comparar) con el fin sustancialmente racional de obtener ganancias”* (p. 948). Hinkelammert y Mora (2009) contrastan este tipo de racionalidad, basada en una lógica medio-fin utilitarista, competitiva, eficientista, lucrativa y mercantil, con su propuesta de una racionalidad reproductiva, basada en el bien común, la reciprocidad y el *“respeto al ser humano, a la naturaleza y a la vida en todas sus dimensiones”* (p. 42). A partir de esta concepción, Coraggio (2016) propone que la ESS debe ir más allá de las racionalidades económicas instrumentalistas,

*“resignificándolas, afirmando la racionalidad reproductiva [...] y la construcción de otra economía sobre la base del pensamiento crítico, derivando de ese marco los instrumentos eficaces. Por supuesto, la solidaridad intraorganización*

*es valorada, pero fundamentalmente se aspira a una solidaridad sistémica que requiere Otro sistema económico, otros valores, otra institucionalidad ” (p. 23).*

Reconociendo la contribución de Morgan para una comprensión multifacética de las organizaciones y su cambio por medio de su (re)imaginación por un lado, y por el otro asumiendo la apuesta de la ESS para resignificar los imaginarios de la organización laboral y económica basados en la racionalidad instrumental, nosotros pretendemos analizar los significados atribuidos por parte de mujeres a sus organizaciones, a partir de una visión crítica de las metáforas de Morgan (1998, 2006) desde la racionalidad reproductiva.

## **METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO PARA LA CO-CONSTRUCCIÓN DE METÁFORAS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ANÁLISIS**

El objetivo del presente trabajo es analizar los significados atribuidos por mujeres líderes e integrantes de grupos de la ESS en interacción a las organizaciones como resignificaciones de las metáforas de Morgan (1998, 2006). Estas mujeres participaron en la convocatoria *Fondo Equidad de Género 2019-2021* promovida por la asociación civil *Fundación Comunidad* en el Estado de Morelos, México.

La asociación civil se constituyó en 1996 a fin de conducir procesos de intereses hacia el fortalecimiento y la vinculación con organizaciones de la sociedad civil y grupos de base, desde el modelo de fundación comunitaria (Villar, 2014). Una de las maneras de impulsar el desarrollo comunitario es a través de los fondos de inversión social. El *Fondo Equidad de Género* trabaja con grupos de base surgidos desde la comunidad liderados por mujeres en diferentes temáticas, con la intención de promover la igualdad de género en las comunidades: promoción de los derechos, cuidado de la salud, visibilidad de la violencia y proyectos productivos.

En su convocatoria de 2019, el *Fondo* se enmarca en un contexto de contingencias: el sismo del 2017 antes y la contingencia sanitaria de COVID-19 durante el proceso. Ante las situaciones emergentes, se desarrollaron líneas estratégicas con miradas a responder a las problemáticas relacionadas: la reconstrucción de viviendas, el desarrollo de procesos comunitarios y la reactivación económica. Esta última línea arroja a proyectos productivos liderados por mujeres que dan soporte en situaciones de límite que encuadran las emergencias. Con estas características contextuales se rediseñó el *Fondo* con tres componentes: a) mapeo de recursos, activos sociales, riesgos y amenazas, b) generación de espacios de encuentro y diálogo, c) fortalecimiento de capacidades y habilidades. Cada componente aporta elementos para robustecer el acompañamiento del fortalecimiento de capacidades y habilidades, integrando tres contenidos de aprendizaje (socioemocional, de contenido procedimental y de contenidos conceptuales), que se abordaron transversalmente en seis talleres con respecto a te-

mas de género, sororidad, elaboración de proyectos, emprendimiento social e incubación, cultura, procesos psicosociales y autoorganización. El proyecto trabaja con diez grupos con proyectos productivos, en ocho municipios del estado de Morelos (México), articulados según tres giros de actividades (figura 1). En los grupos participa un total de 52 personas (84,7% mujeres y 15,3% hombres), involucradas de diferente manera en las distintas actividades.

**Figura 1.:** Grupos y mujeres participantes.

Giro de actividad	Grupo	Seudónimos
Artesanías y Manualidades	Grupo 1	Sandra y Lucero
	Grupo 2	Helena
	Grupo 3	Nora y Teresa
	Grupo 4	Lorena y Mirella
Medio Ambiente y Sustentabilidad	Grupo 5	Tita y Rita
	Grupo 6	María
	Grupo 7	Maricela
Transformación de Alimentos	Grupo 8	Jessica y Esperanza
	Grupo 9	Ana, Isis y Angélica
	Grupo 10	Gabriela

Al equipo de trabajo del *Programa de Investigación Economía Solidaria y Trabajo Informal* del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, desde procesos de acompañamiento psicosocial a grupos de la ESS que ofrecemos desde el proyecto interinstitucional *NODESS Morelos Solidario y Cooperativo*<sup>1</sup>, nos correspondió facilitar el último taller, centrado en procesos psicosociales y organizativos, objeto del presente análisis. El taller se realizó en el otoño del 2021 de manera virtual en la plataforma Zoom y consistió en ocho sesiones de dos horas, distribuidas en cuatro semanas. Las actividades fueron participativas para promover la imaginación, reflexión y concientización en y entre los grupos, desde una perspectiva de *empowerment* organizativo (Peterson y Zimmerman, 2004; Silva y Martínez, 2004).

<sup>1</sup> Los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS) son equipos interinstitucionales (academia, entes públicos y organismos de la ESS) a nivel local o regional registrados frente al Instituto Nacional de Economía Social (INAES) de la República Mexicana, para promover y acompañar experiencias de economía social y solidaria.

Participaron puntualmente en el taller 17 mujeres pertenecientes a los 10 grupos acompañados por la asociación civil (figura 1). Las sesiones de trabajo fueron grabadas bajo el consentimiento informado de las participantes y transcribimos las grabaciones para su análisis temático, siguiendo la orientación del análisis con plantillas o *templates* (King y Brooks, 2017; Hindrichs, 2020), que sugiere una aproximación mixta entre temas deductivos y elementos inductivos emergentes de la información bajo análisis: a partir de las metáforas de Morgan (1998, 2006) como orientación analítica, se identificaron temas e imaginarios emergentes que se pudieron relacionar con las metáforas.

## RESULTADOS: ARTICULACIÓN CO-CONSTRUCCIÓN Y RESIGNIFICACIÓN DE METÁFORAS DE LA ORGANIZACIÓN EN GRUPOS DE LA ESS

Desde la cultura como metáfora raíz (Smircich, 1983) y transversal a las metáforas propuestas por Morgan (1998, 2006), comenzamos a articular las resignificaciones de estas imágenes a partir de la metáfora cultural, recuperando los principales valores y principios expresados por las participantes, para entrelazar paulatinamente las demás imágenes.

### Metáfora cultural

*“Los elefantes... pues puede parecer como muy amenazante, quizás en comparación con una hormiguita... nuestro animal totémico son los elefantes que llegaron aquí para darnos de comer... sí puede ser algo negativo o algo positivo. Siempre tratemos que sea algo más positivo, que al final de cuentas son animales nobles, que los pueden usar para cargar y llevar personas ... me identifiqué más con esa parte de ayuda, de solidaridad, de si alguien no puede, pues ahí está. La trompa, como una parte de apoyarnos... son muy grandes, pero... ese tamaño también aprovecharlo para apoyarnos”* (Helena).

Comenzamos con esta citación de una participante que asoció a su organización (un taller de cerámica) con elefantes, aludiendo implícitamente al cuento alegórico indio de los seis hombres ciegos, retomado por el mismo Morgan (1998: 328), que intentan describir un elefante por medio sólo del tacto, identificando así el colmillo con una lanza, el costado con un muro, la pata con un árbol, la trompa con una serpiente, las orejas con un abanico y la cola con una cuerda. Helena, reflexionando sobre la ambivalencia de la imagen del elefante como logotipo de su organización, resalta no sólo *qué* le parece ser, sino sobre todo *para qué* está y *por qué* se identifica con él: el modelo tradicional de su taller y un símbolo de ayuda, solidaridad y apoyo.

Con respecto a los elementos culturales presentados por las participantes, sin que esto fuera explícitamente preguntado, algunas de ellas basan sus argumentaciones en la ESS y se reconocen como empresas sociales y familiares: *“este orgullo de la familia y de las personas que estamos dentro del grupo”* (Helena).

Se comprenden así como diferentes a empresas privadas convencionales porque sus proyectos están centrados en las personas y la colectividad, no en la ganancia:

*“A diferencia de una empresa que maneja una economía completamente empresarial y nosotros que nos manejamos como... una economía solidaria, hemos aprendido mucho también en esa parte. Las experiencias son completamente diferentes, nosotros siempre vamos de la mano con un bienestar grupal” (Tita).*

La solidaridad surge así como valor central, no sólo como término empleado de manera redundante, sino reflejado en la disposición, el deseo y los planes de ayudarse recíprocamente entre los grupos –viéndose como aliados y no como competencia– y sobre todo, de apoyar en sus comunidades: *“hemos estado felices de poder compartir con la gente de la comunidad nuestros saberes” (Lorena); “invitarse y hacerse invitar a compartir sus productos en sus puntos de venta... y así poder fortalecer las ventas de cada una de nuestros grupos” (Sandra).*

Este valor central está acompañado por otros principios elementales de la ESS empleados en las reflexiones: unión, trabajo en equipo, bienestar grupal, reciprocidad, reconocimiento de las diferencias, autenticidad, creatividad de sus proyectos, autonomía e independencia como grupos, respeto para la naturaleza, cuidado del medio ambiente y el consumo local responsable; no sólo por parte de los grupos con proyectos ambientales sino también, por ejemplo, en el uso de materiales para las artesanías.

Narrar y referirse a sus colectivos y proyectos viene acompañado por sentimientos, actitudes e imágenes que aluden a la centralidad del bienestar psicosocial ante la ganancia económica: felicidad, orgullo, satisfacción y esperanza, *“para tejer lazos de amistad y experiencias” (Lorena), “tejer ideas, sueños” (Nora).*

## Metáfora política

*“... todos estos procesos internos que está habiendo, que nos nutren y hacen que se potencialicen como justo estos elementos que te da la tierra para agarrar impulso, fuerza y aprovechar la energía que te da... cada individuo que somos, como dar un servicio al mundo, y este servicio es como abrazar lo que hacemos día a día” (Jessica).*

El hecho de que idealmente la gobernanza y el poder en la ESS no deberían basarse en jerarquías y relaciones de poder empleador/a-empleado/a, se refleja sobre todo en la comprensión del liderazgo y de su papel como líderes de las participantes, dejando entender que prefieren sus formas de organizarse a mayor crecimiento o ganancias:

*“Me llamó mucho la atención una empresa que andaba muy parecida a la nuestra y creció, creció, y se fue hacia arriba, pero obviamente era un dueño... marcaba el ritmo, marcaba las acciones, marcaba todo esto, y a nadie le*

*preguntaba si estaba de acuerdo o no... empleaba y daba órdenes. Nosotros... hemos intentado mil formas de organizarnos, y nos hemos quedado con lo que más nos satisface y con lo que más nos gusta y nos convence, aún en nuestras diferencias” (Tita).*

Las participantes entienden así la necesidad de alguien que “*esté al frente*”, pero que “*no es un patrón, debe ser alguien que tenga un liderazgo... que nos haga unirnos a todos y sacar ese potencial que tiene cada uno de nosotros*” (Lorena), “*que saque adelante al grupo, pero que tenga actitudes, que respetemos cada integrante del grupo*” (Nora). Se asumen así a ellas mismas desde un liderazgo de servicio y respeto: “*no olvidemos de que estamos de frente a un grupo, no quiere decir que vamos a tomar las decisiones ni él que sabe más*” (Lorena). Sin embargo, reconocen también la responsabilidad y sobrecarga que esto puede implicar, que “*sola no se puede*” y que hay que “*soltarlos*” (Maricela).

El comprenderse como líderes desde una posición de servicio y no de mando, junto a la centralidad de la comunicación y del diálogo, está también en el centro del cómo deben resolverse conflictos interpersonales según las participantes y de cómo afirman hacerlo, sirviéndoles tanto para analizar el origen de una situación conflictiva y encontrar soluciones y alternativas, como para la (re)construcción de relaciones de confianza y respeto, dando a las reglas a seguir una relevancia sólo relativa, poniendo al centro el respeto para las personas y la colectividad:

*“Desde nuestras experiencias cómo lo hemos resuelto... siempre funciona el diálogo, hablar... como en la confianza, que pudiera parecer un acto de que ya no se toma en cuenta las decisiones del grupo, cómo retomar la confianza... ver cómo la podemos construir, reconstruir colectivamente” (Helena).*

*“Lo que hemos hecho nosotras... es armar una sesión para platicar, para exponer el conflicto y ver cómo es que surgió, por qué surgió... tratar de ver diferentes panoramas de solución ... las reglas funcionan como un parámetro a seguir... a partir de eso ya puedes empezar a generar a lo mejor una estrategia que se pueda ajustar a que la próxima vez suceden las cosas de la mejor manera, pero es el diálogo” (Esperanza).*

*“Cuando hay conflictos, pues de frente entrarle... resolver el conflicto de una manera de que sea conveniente para el grupo... sin buscar afectar... también como grupos estamos para aprender, para apoyarnos, para ser solidarios, para ayudarnos mutuamente... una llamada de atención, pero sin denigrar a la persona, ayudándole a mejorar” (Lorena).*

## Metáfora del cerebro

*“El colibrí... así como tan pequeñito es, somos así de pequeñitos, porque entre más aprendemos, más nos falta por seguir aprendiendo para crecer cada día. Entonces, ese dinamismo del colibrí” (Lorena).*

*“Como un colibrí... somos muy activas, corriendo por acá, corriendo por allá, o sea muy ágiles para hacer las cosas... un animal pequeño. Pero bueno, no por pequeños menos. Así que estamos siempre muy movidas”* (Rita).

Las participantes resaltan la centralidad de la comunicación y del diálogo no sólo para la gestión y resolución de conflictos, sino también para los procesos de toma de decisiones, el intercambio de información y la fusión de sus equipos de trabajo. Esto les permite reconocer las dificultades y las diversidades que pueda haber, aquellos límites de la racionalidad que se subraya en la metáfora del cerebro.

*“Creemos que lo ideal era una mejor comunicación y aprender a trabajar en equipo... lo que intentamos hacer era reuniones... cada semana... La otra fue poner un pizarrón... con indicaciones específicas”* (Maricela).

*“De repente hay situaciones o que se toma alguna decisión... de repente tomamos alguna decisión rápida, que muchas veces no lo hacemos con la intención de ofender ni agredir a ningún integrante del grupo. De repente se nos va de las manos, como que con tantas situaciones que tenemos que resolver... También es bueno hablarlo... si se toma alguna mala decisión que afecte el grupo”* (Nora).

*“De repente, tener la facilidad de convocar y decir ‘¿estamos todos?, ¡órale!’, siempre nos cuesta trabajo... puede ser un poco falta de disciplina, nuestra propia organización, en no poder coincidir siempre, y también un poco la falta de compromiso”* (Tita).

Sin embargo, sin el afán de aplanar las diversidades y diferencias, según sus reflexiones, las participantes intentan valorarlas y reconocerlas como partes que integran un todo más allá de la individualidad:

*“En nuestro grupo también hemos de todas las edades, hay muy jovencitas, hay otras de mediana edad y tenemos algunas que ya tienen casi 70. Entonces ahí estamos en estos colores, unos más fuertes, otros más bajos, que nos combinamos a la perfección, para lograr esa elegancia del colibrí... Antes me estresaba mucho, el hecho de pensar que somos tan diferentes los integrantes de este grupo, pero a la vez le dimos la vuelta y cada quién tiene diferente potencial”* (Lorena).

Un elemento central en estos procesos de diferenciación e integración es el valor dado al aprendizaje por parte de todas las participantes, no sólo en espacios de capacitación, que parecen buscar y aprovechar intensamente, sino como proceso diario y sustancial para la consolidación de sus grupos, resaltando la importancia de aprender de las experiencias y de cuestionarse, replantearse y reinventarse:

*“Vamos aprendiendo conforme vamos progresando con las problemáticas que nos afrontamos... a darnos cuenta que el camino es bastante dificultoso en algunos momentos, pero... siempre encontramos la salida y estos problemas se vuelven aprendizaje... Todas estas experiencias nos ayudan a reinventarnos todos los días... eso es la flexibilidad de nuestros proyectos”* (Tita).

## Metáfora del cambio

*“Saber que vamos así, quizás como la tortuguita, pasos lentos, que a veces avanzamos, si es muy... lo tumba, avanzamos, llega el COVID, nos regresa, pero siento que vamos avanzando con el proyecto, a pasos lentos pero firmes”* (Helena).

La centralidad dada al aprendizaje por parte de las participantes va de la mano con su conciencia del cambio como constante en sus proyectos, especialmente en tiempos de crisis, *“estas crisis, que yo siempre creo que van a mantenerse, son parte de un proceso de aprendizaje que nos hace más fuertes definitivamente”* (Tita). Es así que inevitablemente el tema de la pandemia por COVID-19 forma parte de sus reflexiones e interpretaciones de la realidad. La pandemia surge no sólo con respecto a las afectaciones económicas inmediatas (puntos de venta cerrados, servicios parados), sino también como factor psicosocial desmotivador: *“a muchos nos afectó y perdimos el interés en nuestros negocios”* (Gabriela). Es, sobre todo, asumida al mismo tiempo como reto y como oportunidad, interrumpió procesos y en ocasiones aumentó la demanda, como resaltan las participantes de dos grupos que se dedican a proyectos de medio ambiente:

*“La pandemia... fue un desastre, nosotros llevábamos un buen ritmo... llegó esto de la pandemia, yo traté de retomar el esquema... se vino la otra oleada de la pandemia y ahorita estamos en la tercera”* (Maricela).

*“Nuestros proyectos fueron más solicitados justamente como alternativa ante la crisis de salud que estamos atravesando. De repente decíamos que no tenemos más capacidad. Nos rebasó un poco... Y bueno, una oportunidad que al mismo tiempo tropezábamos, porque no había oportunidad de hacer servicios”* (Tita).

El mayor reto parecen ser, sin embargo, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Surge como desafío debido a que muchas participantes no estaban familiarizadas con las videollamadas y redes sociales. Poniendo otra vez sobre la mesa la disposición y necesidad de aprendizaje, las participantes reconocen sus dificultades y descubren incluso las virtudes no sólo de las ventas en línea, sino también de poder seguir encontrándose virtualmente.

*“Uno se aleja de los medios electrónicos y de repente otra vez ‘reunión en zoom!’... Nos falta... un poco más de práctica con estos medios. Pero ¡mira!, que posibilidad y oportunidad para volvernos a accionar y quedar otra vez”* (Rita).

Como contrapunto o antítesis al cambio constante y los retos de la (pos)modernidad, prevalece el discurso de las tradiciones generacionales y los saberes ancestrales en los cuales se fundan la mayoría de los proyectos: *“nos van enseñando de generación en generación”* (Nora); *“el legado generacional que tenemos nosotros de nuestros antepasados”* (Lorena); *“un conocimiento ancestral”* (Tita). En esta *“autenticidad y sinceridad”* basan su *“identidad”* (Tita) que las define frente a los desafíos del mercado y es fuente de su resistencia frente a las crisis y amenazas de la actualidad:

*“La herencia, de cómo diferenciar una producción industrial de una artesanal, y justo poderle dar esa valorización a la manera en que una produce sus productos... de poder crear consciencia en la gente de que lo que realizamos nosotros como pequeñas empresas de artesanos, tienen un valor más allá, que trasciende” (Esperanza).*

## Metáfora de la dominación

*“El amate nos sugiere un árbol sagrado para la comunidad... este árbol amate crece sobre piedras, su base fuerte a veces es al borde del precipicio. Pacientemente llega a ser enorme” (Ana).*

Mientras, también por las características de escenario de capacitación, no emergen reflexiones críticas con respecto a las dinámicas de poder internas a los grupos o intenciones de dominar a otros; las participantes identifican las amenazas especialmente del cambio climático y del despojo de la naturaleza, cuyas consecuencias viven de primera mano sobre todo los grupos con proyectos de medio ambiente: *“este descontrol de la naturaleza... estos excesos de lluvia, a nosotros nos pueden traer consecuencias” (Tita); “la tala, el no respeto a la naturaleza, la ambición desmedida” (Ana).* Frente a estas situaciones, en sus posibilidades, no se quedan pasivas, sino actúan y se solidarizan:

*“Hacemos mucho hincapié con los productores que están al lado nuestro de no quemar, hacemos eco-técnicas para tratar de salvarnos” (Tita).*

*“También tenemos trabajos de reciclado de mezclilla, y ahí los pintamos, precisamente, con animalitos que están en peligro de extinción y que son del estado de Morelos. Entonces, nosotros queremos hacer una campaña permanente para el cuidado y rescate de estos animales” (Lorena).*

Sin embargo, la mayor amenaza para sus proyectos la ven en la competencia. En algunos momentos identifican esta competencia como poco auténtica, de moda o relacionada a la producción en masa e industrial, en contraste con los valores anteriormente resaltados:

*“La competencia de las industrias... la cultura del consumo” (Esperanza).*

*“La parte orgánica es como el boom, ¡ay!, es que todo el mundo hace cosas orgánicas, agroecológicas, pero como muy en el de moda. Y en nuestro caso, el proyecto nació muy auténtico” (Rita).*

En otras ocasiones, reconocen que se trata de una competencia leal, respetable y hasta fuente de inspiración para mejorar:

*“La competencia, los que ya tienen registro de marca, nosotros todavía no lo tenemos... son muy respetables para nosotros, y tenemos la obligación de prepararnos, de organizarnos, de actualizarnos” (Lorena).*

*“Otra amenaza eran los grupos nuevos, que manejan bastante bien las redes sociales... nosotros no lo tenemos” (Tita).*

## Metáfora organicista

*“Otro elemento con la que estábamos conectando, era el agua... es como toda fuente de motivación, es como estar contenta con el trabajo que estamos haciendo, de gozar cada actividad, de gozar como del proceso, de poder encontrar eso, la motivación en el aprendizaje... ofrecer algo a las y los demás”* (Jessica).

Desde las perspectivas sistémicas y ecologistas de la metáfora organicista, la amenaza de la competencia representa una parte relevante del entorno organizacional a tomarse en cuenta, y así comprendemos las estrategias propuestas por las participantes, como analizar el mercado, diversificar puntos de venta y promover el valor agregado de sus productos:

*“Sobresalió el análisis de mercado... lo importante o que nos mueve pues son las ventas... nuevos puntos o espacios de venta, o sea buscar lugares en donde venga más gente de fuera... la campaña que promueve la artesanía mexicana y el consumo local y sería concientizar a los consumidores”* (Sandra).

Sin embargo, el entorno no se percibe solo, ni principalmente en términos de mercado, sino más bien en términos de comunidad, donde los grupos pretenden impactar:

*“Hemos hecho varios eventos aquí en la comunidad precisamente para dar a conocer nuestro proyecto, pero también para abrir la puerta para todas las demás mujeres artesanas o emprendedoras”* (Lorena).

*“Un festival de la cerámica... fue algo que empezamos con otras compañeros y compañeras de la colonia”* (Helena).

Resaltan aquí la reciprocidad de estos procesos, agradeciendo y poniendo como ejemplo especialmente a la labor de *Fundación Comunidad* y su forma de acompañar a los grupos por medio del *Fondo Equidad de Género* como comunidades de aprendizaje, comprendiendo la asociación civil como *familia* y parte de la propia organización, como metafóricamente indican varias participantes. Se desdibujan así las fronteras organizacionales, para tejer redes y alianzas no sólo utilitaristas, sino sobre todo afectivas, a partir de las mismas expectativas hacia el ciclo de talleres:

*“¡Hola familia del Fondo Equidad! Me da mucho gusto saludarles... Lo que espero de la capacitación es conocer a todas y aprender de ustedes para tejer lazos de amistad y experiencias”* (Lorena).

En lugar de concebirse como organizaciones *dentro* de un entorno, parece así que las participantes se asumen como *parte* integral del ambiente, concibiéndose entre sí y con colectivos similares como aliados y no como competencia, como mencionado anteriormente, *“siempre también en el camino de la solidaridad, porque no hay otro más que enlazarnos y apoyarnos y ayudarnos, para crecer, porque si crece uno crecemos todos”* (Rita), y viéndose reflejadas la una en la otra: *“Me siento identificada con todas las palabras. En esta unión, en esta solidaridad, en este orgullo”* (Helena).

Estas alianzas no sólo refieren a los grupos apoyados por la asociación, sino también a otros colectivos y espacios de colaboración inter-organizativa que se generaron o se pretenden generar:

*“Otra cosa que a nosotros nos dio muchas oportunidades en esta pandemia, fue el contactarnos con otros grupos y hacernos intercambios entre nosotros... nos fortaleció mucho”* (Tita).

*“Que se crean las redes de artesanas y artesanos... nos ayuda a impulsar, a conocer nuevas personas, a identificar puntos nuevos donde podemos compartir”* (Esperanza).

En cambio, los apoyos estatales y las alianzas con instituciones públicas y de gobierno parecen más complicados, de manera que algunas ya renunciaron a buscarlos, mientras otras insisten en la importancia de seguir también en este camino:

*“Nos hemos cansado... de acercarnos a la institución, al gobierno, nos hemos topado siempre con pared”* (Rita).

*“También la falta de promoción por parte de las entidades gubernamentales... de lo que hacemos, sí podemos, pero si existiera la posibilidad que nos den un empujoncito, mucho mejor”* (Esperanza).

Finalmente, la imagen de las organizaciones como organismos devela la importancia de considerar las necesidades y motivaciones no sólo materiales, sino psicosociales de quienes trabajan en una organización. Sin embargo, desde una perspectiva tradicional de gestión de recursos humanos, atender necesidades e impulsar motivaciones parecen un medio para el fin de fomentar la productividad y las ganancias económicas. En cambio, para las participantes, las ganancias económicas sí son fundamentales pero siempre retomando principios de la ESS, precisamente como medio para el fin del bienestar psicosocial de los integrantes de sus grupos y de la colectividad. En este sentido, de manera integral el trabajo mismo les causa bienestar y motivación:

*“Lo que hacemos te ayuda a, el tejer te ayuda a desestresarnos, a distraernos, a tejer ideas, sueños... Ayudas a la casa, tienes una mejor calidad de vida, y tienes como un motivo... puedes también una venta”* (Nora).

*“Muchas veces no llevamos control de nuestras ventas y si no vendemos, regresamos tristes y si vendemos regresamos eufóricas”* (Gabriela).

## Metáfora mecanicista

*“Estaba pensando... en una hormiga, porque a nosotros nos enseñaron a trabajar, a trabajar, a trabajar desde niño”* (Gabriela).

*“La hormiga, por esta constancia, esta hormiguita tan trabajadora de todos los días... siempre está trabajando”* (Tita).

Llama la atención que dos participantes asociaron su grupo con la imagen de una hormiga, considerando que las hormigas representan tal vez la organiza-

ción más jerarquizada, estructurada e incluso esclavizante del reino animal, mientras ninguna alude a una estructura jerárquica o burocrática en los grupos. Diversas participantes perciben la falta de estructura como “*desorganización*” y “*debilidad*” (Gabriela) y resaltan la importancia y necesidad de definir funciones, tener un reglamento, tener un control administrativo y orden en procesos y procedimientos:

*“Es muy importante revisar las funciones de cada uno de los elementos... porque de esto depende la organización... en las reuniones se debe de tomar nota de los acuerdos... también eso es algo muy importante... la necesidad de un reglamento también... nos va a regir y nos va a ayudar a llevar un orden”* (Lorena).

*“Mejorar la comunicación en el proceso productivo, para que definimos bien qué le toca a cada cosa... observar nuestros procesos administrativos... llevar un mejor orden y optimización de lo que se requiere durante los días de servicio... para que cada quien tenga asignadas sus tareas en el proceso... administrar y ordenar los recursos, gastos y ganancias... determinar el tiempo para hablar, eso lo pusimos para ponernos de acuerdo”* (Gabriela).

Sin embargo, estos imaginarios de un mayor orden y control de procesos y funciones no parecen necesariamente corresponder a un mayor control sobre las y los demás integrantes en sus grupos, sino que reflejan el deseo de reconocer las capacidades diferentes en sus grupos, compartir tareas y no monopolizar responsabilidades, “*para que no lo lleve una sola persona*” (Gabriela), aludiendo tal vez a su sobrecarga como representantes y líderes:

*“Una sistematización del trabajo... tener claro qué procesos tenemos que hacer, que estuviéramos o no estuviéramos”* (Tita).

*“Distribuir responsabilidades... para que el peso no caiga en una siempre... identificar potencialidades y debilidades de cada uno de los integrantes de los grupos desde la empatía y la comunicación”* (Sandra).

## Metáfora de la cárcel psíquica

*“Me da como la idea de una personalidad de grupo que estamos o que podemos sacar... me parece muy interesante, porque de lo que sea, yo me imagino, una personalidad colectiva, en este caso de cada una de nosotros”* (Tita).

Los deseos de mayor orden, control, estructura y reglamento también se pueden interpretar como fantasías burocratizantes para gestionar y evitar conflictos. Es complicado identificar trampas cognitivas subyacentes en las reflexiones y argumentaciones de las participantes realizadas en un espacio, aunque relativamente privado y confidencial, siempre colectivo y mediado por la virtualidad.

Un cierto acceso a estas dinámicas latentes lo podemos aproximar por los discursos o temas ausentes o no profundizados por parte de las participantes. Uno es precisamente el conflicto mismo. Aunque reportan maneras muy conscientes y coherentes de abordar eventuales conflictos en sus grupos, insisten en

su resolución posible y sólo una intervención hace intuir tensiones internas no tan armónicas: “*A veces no nos atrevemos a decir, la verdad hay ‘todo muy buena onda, todo fluye’... por más asertivas que hemos querido ser... sigue siendo un tema complicado*” (Tita).

Así, el conflicto, un abuso de poder o relaciones de poder asimétricas no parecen formar parte de las dinámicas internas manifiestas de los grupos y quedan proyectados hacia el exterior (competencias, instancias gubernamentales, despojos).

Otro tema ausente curiosamente es el análisis desde el género. A pesar de que todas las participantes son mujeres (siendo minoritaria la colaboración de hombres en algunos grupos) y su contexto es un programa relacionado al tema de género, por lo general se refieren a la colectividad como a un *nosotros* y ser mujeres no forma parte de sus argumentaciones y reflexiones, si no hacia otras, es decir mujeres de su comunidad a las cuales algunas desean ayudar y fortalecer. La única excepción es una reflexión sobre problemas de motivación identificados por una participante, intervención que sin embargo no encontró eco en sus compañeras:

*“La mayor parte de los grupos aquí somos mujeres solamente... como que hay tanta diversificación en el tiempo y en el gasto de energía que tenemos que hacer en el día, que muchas veces, ahora sí que históricamente, todavía nos falta construir un montón de recursos que nos permitan tener un equilibrio en las circunstancias de vida en general. Y eso significa poderle depositar la energía que debe que ir, para poder levantar todas esas iniciativas de las que somos parte”* (Jessica).

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La experiencia expuesta en el presente artículo da cuenta de las imágenes de sus organizaciones y sus reflexiones relativas identificadas en las narrativas compartidas por integrantes de grupos de la ESS liderados por mujeres, desde los cuales se intenta promover espacios de resistencia a las relaciones de explotación, apostando por procesos colectivos y solidarios que permitan repensar otras realidades posibles. El objetivo del texto fue analizar las imágenes atribuidas a sus organizaciones como resignificaciones de las metáforas de Morgan (1998, 2006) por parte de mujeres integrantes de grupos de la ESS.

Encontramos en los discursos colectivos y co-construidos entre las participantes una parcial resignificación de las metáforas desde una racionalidad reproductiva (Hinkelammert y Mora, 2009; Coraggio, 2016), basada en los valores y principios culturales de la ESS reflejados particularmente desde una comprensión de las metáforas política (liderazgo de servicio y no desde estructuras de poder) y, sobre todo, organicista: los grupos se configuran como parte integral y activa de la realidad social y natural, más allá de las fronteras organizativas, y no como especie en competencia por medio de la selección natural. Desde esta

integralidad, el trabajo y su organización representan para ellas intrínsecamente fuente de bienestar personal y colectivo, que es el fin de su actuar, y los recursos materiales y monetarios son el medio, al inverso de la racionalidad instrumental implícita en la propuesta de Morgan (McCabe, 2016).

En concordancia con algunos autores (Abramovich y Vázquez, 2007; Coraggio, 2016; Lara y Maldonado, 2014; Mochi, González y Girardo, 2020), el trabajo se vive como pilar del contexto social y contribución al desarrollo personal desde el crecimiento colectivo e incluso de la mano con otros colectivos. Las ganancias económicas son rebasadas por las ganancias afectivas, del bienestar psicosocial y comunitario. En el marco de los principios de la ESS han tejido, descosido y re-tejido sus prácticas y relacionalidades, con una gran cabida a crear, re-inventar y generar formas de resistencia a empresas privadas, a la explotación de recursos, a la pandemia.

Este imaginario ideal seguramente no está carente de paradojas y contradicciones, como el latente riesgo de la burocratización mecanicista, o una implícita negación de conflictos subyacentes ya identificados por el mismo Morgan (1998, 2006), o curiosamente la ausencia del género en el discurso de las participantes. El escenario virtual y de interacción relativamente público, aunque en un ambiente de confianza por un prolongado acompañamiento por parte de la asociación Fundación Comunidad, representa así un límite a nuestros alcances, ya que sólo tuvimos acceso a los “*datos presentados*” e interpretados por parte de las participantes y no a los “*datos operacionales*” y las prácticas concretas de su vida organizativa cotidiana (Van Maanen, 1979), para los cuales sería necesaria una presencia etnográfica en el campo imposibilitada por las restricciones de la pandemia por COVID-19.

Al igual que Puricelli y Rodríguez (2018), consideramos que queda además pendiente realizar un análisis exhaustivo desde el enfoque feminista, ya que si bien es cierto convergen sus principios con los de la ESS, es necesario señalar las prácticas y racionalizaciones que puedan estar reproduciendo y/o promoviendo la división sexual del trabajo. Esto se afirma ya que los principios de democracia de la ESS no rompen necesariamente con la organización en la asignación de tareas, por ejemplo: las responsabilidades domésticas o de crianza en el hogar.

Así mismo, es necesario accionar esfuerzos que permitan conocer y/o reproducir las experiencias en la ESS de espacios urbanizados, donde la irrupción masiva de las TIC ha desplazado algunos saberes ancestrales. Con esta mirada, se afirma la necesidad de una comprensión amplia de trabajo, la economía y su organización, la cual integre no sólo dimensiones utilitaristas y estructurales, sino también socio-políticas y afectivas. Por lo tanto, si desde la ESS se pretende resignificar la racionalidad instrumental, es imperativo incluir estas dimensiones no sólo en el análisis de los grupos y organizaciones que la componen, sino también en las propuestas de capacitación y acompañamiento, convocando a la pluralidad de disciplinas que aportan a los estudios organizacionales.

Es desde ahí que seguimos considerando la invitación de Morgan a imaginar las organizaciones desde múltiples aristas como propuesta válida, reconociendo al mismo tiempo la importancia de resignificar constantemente estas metáforas desde una racionalidad reproductiva.

Desde la metáfora del “*caleidoscopio de experiencias*”, propuesta por Mochi, González y Girardo (2020) para la ESS como movimiento muy variado, “*que se asienta en bases y tradiciones múltiples y únicas, para dar lugar a un asociacionismo difuso en el territorio*” y vierte en “*acciones de resistencia y emancipación constantemente en luchas de re-significación de los espacios y las prácticas*” (p. 430-431), las mujeres presentan y re-presentan a sus organizaciones no como “*organizaciones radicales*” opuestas en *lucha contra* la explotación capitalista desde la metáfora de la dominación (Morgan, 1998, 2006), sino como *alternativas* de “*resistencia colectiva*” diversificada (McCabe, 2016, p. 962) *al sistema capitalista* y sus formas de organizar el trabajo y despojar al medio ambiente social y cultural, en constante cambio y aprendizaje entre tradiciones ancestrales y retos tecnológicos.

En este sentido, los principios de la ESS aluden a procesos transformadores, con los que se pueden construir otras realidades posibles, no sólo resilientes, sino resistentes desde la solidaridad, o como indica la voz de una participante:

*“yo con mucho gusto y con mucho ánimo les digo que ¡vamos! Vamos, estamos bien, estamos de pie y bueno, ¡para adelante! Aún con todas estas turbulencias con las que nos hemos enfrentado, vamos para adelante”* (Tita).

## REFERENCIAS

- Abramovich, A. y Vázquez, G. (2007). Experiencias de la economía social y solidaria en la Argentina. *Estudios fronterizos*, 8(15), 121-145.
- Canencio, M. F. (2020). “Artesanas culinarias”: economía social y solidaria, *Revista Científica Sabia*, 6(1), 53-62.
- Coraggio, J. L. (2016). “La economía social y solidaria (ESS): niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades”. En Puig, C. (Coord.), *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas* (15-39), Bilbao: Universidad del País Vasco / Hegoa.
- Farah, I. (2016). *Economía feminista y economía solidaria: ¿alternativa al patriarcado?*, Bolivia: REAMTEBOLIVIA.
- Hindrighs, I. (2020). *Entre el campo y la teoría. Estrategias de categorización inductiva y deductiva en investigación cualitativa*, México: El Colegio Mexiquense.
- Hinkelammert, F. J. y Mora Jiménez, H. (2009). Por una economía orientada hacia la reproducción de la vida, *Íconos: Revista de Ciencias Sociales*, (33), 39-49.
- King, N. y Brooks, J. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*, Londres: Sage.

- Lara, G. y Maldonado, M. (2014). “¿Qué es la economía social y solidaria?”. En Lara Gómez, G. y Maldonado Alcudia, M.C. (coords.), *Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria*, México: Universidad Autónoma de Querétaro-Porrúa.
- McCabe, D. (2016). “Curiouser and curiouser!”: Organizations as Wonderland—a metaphorical alternative to the rational model, *Human Relations*, 69(4), 945-973.
- Mochi, P.; González, T. y Girardo, C. (2020), “La economía solidaria en México: un caleidoscopio de experiencias”. En Álvarez, J.F. y Marcuello, C. (Dirs.) *Experiencias Emergentes de la Economía Social* (427-457). Valencia: OIBESCOOP.
- Morgan, G. (2011). Reflections on images of organization and its implications for organization and environment, *Organization & Environment*, 24(4), 459-478.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization. Updated Edition of the International Bestseller*, Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*, México: Alfaomega.
- Nobre, M. (2015). Economía solidaria y economía feminista: elementos para una agenda, *Papeles de Economía Solidaria*, 4, 7-22.
- Peterson, N. A. y Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the Individual: Toward a Nomological Network of Organizational Empowerment, *American Journal of Community Psychology*, 34(1-2), 129-145.
- Piccardo, C. y Benozzo, A. (1996). *Etnografía organizativa. Una propuesta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Milán: Raffaello Cortina.
- Puricelli, V. y Rodríguez, S. (2018). Mujeres, cooperativas y economía social. Un análisis etnográfico sobre mujeres recuperadoras en el área metropolitana de Buenos Aires, Argentina (AMBA) con perspectiva de género, *SaberEs*, 10(1), 01-18.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Tommasino, N.; Andrade, A.; Veras, G. y Osorio-Cabrera, D. (2021). *Documento de trabajo. Prácticas de política feminista en organizaciones y experiencias de la Economía Social y Solidaria*, Universidad de la República de Uruguay. <https://www.extension.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2021/12/Documento-de-trabajo-Practicas-de-politicidad-feminista-en-organizaciones-de-Economia-Social-y-Solidaria.pdf>
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550.
- Villar, R. (2014). *El desarrollo de base en Comunalía: Construyendo colectivamente a partir de las prácticas*, México: Comunalía.