

GIZARTE EKONOMIA ETA SOLIDARIOA UNIBERTSITATE MASTERRA  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA



UPV/EHUko Gizarte  
Ekonomia eta Zuzenbide  
Kooperatiboaren Institutua

Instituto de Derecho  
Cooperativo y Economía  
Social de la UPV/EHU

SOSTENIBILIDAD DE LA VIDA:  
¿PARADIGMA DE ENTIDADES DE LA  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA?

COMPARTIENDO INQUIETUDES, PRÁCTICAS, PROPUESTAS Y DESAFÍOS

---

*MASTER AMAIERAKO LANA*

*TRABAJO DE FIN DE MÁSTER*

**AUTORA: ÁNGELES ALQUÉZAR**

**CURSO: 2014-2015**

**DIRECTORA: MARÍA ÁNGELES DÍEZ**

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

## Índice

1. Introducción y Justificación .....	2
2. Objetivos, líneas de investigación y metodología .....	4
2.1. Objetivos y líneas de investigación .....	4
2.2. Metodología .....	5
3. Marco teórico.....	7
3.1. Vinculando paradigmas: Economía Feminista, Ecológica y Social y Solidaria.....	7
3.2. Concepción de economía y su visión sesgada: Cambiar el foco para sostener la vida.	8
3.3. Trascendiendo al <i>homo economicus</i> ; organizando tiempos, el iceberg y los champiñones .....	10
3.4. Definiendo la Economía Social y Solidaria; Reconociendo sus raíces y sus formas ....	17
4. Análisis de prácticas -conciliadoras/corresponsables- en entidades de Economía Social y Solidaria.....	22
4.1. Bases metodológicas del análisis de prácticas.....	22
4.2. Los conceptos centrales: Conciliación y Corresponsabilidad .....	23
4.3. Existe un vínculo entre la cultura empresarial y la conciliación/corresponsabilidad .	25
4.4. El vínculo se extiende a las relaciones de género y es orgánico .....	28
4.5. Orientándonos hacia paradigmas alternativos: cómo poner la vida en el centro .....	30
5. ¿Por dónde empezar? Una propuesta de herramientas sencillas de autodiagnóstico .....	41
6. Conclusiones.....	48
Bibliografía .....	52
Anexo: Valoración de las sesiones de trabajo con EkoSolFem .....	55

## 1. Introducción y Justificación

*–Bueno –explicó Alicia–, yo en mi viaje tengo varios objetivos. El más importante es conseguir poner la sostenibilidad de la vida en el centro. Pero no sé a dónde tengo que dirigirme para hacerlo. Ni siquiera sé si hay centro, ni si se puede ir a Sostenibilidad de la Vida.*

*Sira del Rio, 2014*

La búsqueda de alternativas al (insostenible) sistema socioeconómico imperante está dando origen a la confluencia de pensamiento crítico desde corrientes de la economía como la feminista, la ecológica y la social y solidaria –entre otras- en la construcción de nuevos paradigmas, destacando un creciente consenso en la sostenibilidad de la vida como elemento clave.

Este sistema socioeconómico –capitalista y neoliberal- se caracteriza por una visión reduccionista y sesgada de la realidad, en la que el bienestar de las personas no es prioridad y donde el proceso de reproducción social queda relegado del análisis económico y sus vínculos e interdependencias desvalorizados y ocultos.

La propuesta de sostenibilidad de la vida pone de manifiesto la necesidad de una transformación profunda que responde a una cuestión de justicia social. Parte de considerar la vida como categoría central de la economía. Esto choca con la tendencia de la acumulación del capital, fin último de la economía capitalista y neoliberal, evidencia el conflicto capital/vida y genera tensiones difíciles de afrontar por los agentes sociales que apuestan por poner la vida en el centro. El interés por esta temática se refleja en una ebullición de actividades alrededor de este eje que pretende ser vertebrador de otra economía posible<sup>1</sup>.

Un rasgo importante de la Economía Social y Solidaria –en adelante, ESS- es que supone una combinación de análisis y práctica. El cómo las entidades adscritas a la misma están poniendo en práctica supuestos orientados a poner la vida en el centro, y en definitiva, la sostenibilidad de la vida, nos vincula a los conceptos de conciliación de la vida personal y la vida laboral y, en un paso más allá, a la corresponsabilidad. Estas concepciones – conciliación y corresponsabilidad - tienen un vínculo directo con visión, percepción de responsabilidad social corporativa y modelos de gestión de las entidades; en definitiva, con la cultura organizacional.

Analizar estas prácticas al interior de las entidades, nos permitirá aproximarnos a la vertiente práctica del paradigma de sostenibilidad de la vida, una de las principales razones que motivaron este trabajo. Consideramos que esta es una vía alternativa que contribuye a construir una sociedad más justa y equitativa, resituando a la economía en términos de economía real.

Este interés personal confluye con un creciente interés de diversos grupos de trabajo feministas vinculados a la ESS, grupos de reciente creación o incipientes. La excelente acogida, predisposición y apoyo brindado por uno de ellos, EkoSolFem de REAS-Euskadi, ha hecho posible este trabajo. Gracias a ello, hemos podido compartir planteamientos y reflexiones emanadas del cuerpo teórico en un trabajo de campo, y que sustenta así parte de sus

---

<sup>1</sup> Nos referimos, por ejemplo, a la constitución de la Comisión de Feminismos en la XES, al grupo de investigación de REAS-Euskadi EkoSolFem, a los ciclos de conferencias feministas del Col·lectiu Ronda, al congreso de Valencia, a las jornadas de REAS-Aragón, a la Asamblea de Coop-57...

resultados en los grupos de discusión realizados. La igual acogida que ha permitido mi integración en otro de ellos, la “Comissió de Feminismes de la Xarxa d’Economía Solidària” -en adelante la Comisión de Feminismos de la XES, también merece un reconocimiento especial a su contribución, que no por más informal es menospreciada.

Ambos grupos comparten en su análisis las dificultades para hacer operativo el paradigma de la sostenibilidad de la vida en el contexto actual. EkoSolFem es consciente de que existe un limitado desarrollo teórico y una baja conceptualización de la ESS bajo el paradigma de sostenibilidad de la vida y, al mismo tiempo, un escaso protagonismo de las entidades generadoras de pensamiento a través de la acción. La Comisión de Feminismos de la XES, por su parte, propone entre sus objetivos la transformación de la gestión del poder para revalorizar los cuidados y poner las vidas en el centro de las organizaciones. Otro de sus objetivos es la identificación de prácticas positivas de transformación social feministas, su difusión y la promoción de su aplicación.

Para el análisis que nos proponemos, partimos de investigaciones previas donde los cuidados, la conciliación y la corresponsabilidad son cuestiones centrales. A ello, se suman prácticas que, sin estar sistematizadas, se llevan a cabo por diversas organizaciones de la ESS y que nuestro trabajo de campo ha permitido poner en valor e incorporarlas.

Con ello, pretendemos contribuir a sistematizar y generar práctica, reflexión y debate en torno a la ESS y una integración coherente del paradigma de la sostenibilidad de la vida, donde los cuidados, en toda su dimensión, cobran especial relevancia y nos hacen cuestionar una necesaria reorganización de tiempos y espacios al considerar el eje vida en el centro del análisis.

Somos conscientes de que la contribución es humilde y limitada al marco de una tesina de estas características, con un alcance restringido, quedando la puerta abierta para futuras investigaciones, en las que profundizar en esas prácticas que ya son una realidad al interior de entidades de ESS. Animamos a su consideración.

Por otro lado, mis competencias como investigadora social están sustentadas más en una fuerte motivación personal que en una sólida disposición de recursos acorde a los objetivos propuestos. También soy consciente de mi posicionamiento, acorde a principios que rigen el conocimiento situado, desde mi posición y mi convicción personal: feminista y social y solidaria.

Con este marco, hemos estructurado el documento en los siguientes capítulos: este primer capítulo, que introduce y justifica el trabajo; un segundo capítulo en el que especificamos objetivos, líneas de investigación y metodología, dando paso al tercer capítulo, en el que desarrollamos un marco teórico en torno a la sostenibilidad de la vida desde corrientes críticas que confluyen en su teorización, centrándonos en las economías Feminista, Ecológica y Social y Solidaria, en sus aportes a visibilizar la insostenibilidad del sistema económico imperante y en su construcción de paradigma alternativo.

Tras ello, el cuarto capítulo expone el proceso seguido para el desarrollo de la investigación y el análisis de las prácticas al interior de las entidades de ESS, identificando prácticas conciliadoras y corresponsables. Veremos que su adopción y uso está condicionado y vinculado a la cultura empresarial, presenta sesgos de género y evidencia un vínculo orgánico trabajo/vida que genera tensiones, conflictos y contradicciones que enfrentar. También veremos que la orientación hacia paradigmas alternativos pasa por incorporar los cuidados en diferentes ámbitos y por considerar dimensiones más allá de lo laboral: incluyen la gestión emocional y la prevención y gestión de conflictos, cuidar el desarrollo personal y cuidar las

dinámicas internas de equipos, más incorporadas en aquellas entidades que adoptan un posicionamiento feminista explícito.

Este análisis nos conduce a propuestas, incorporando herramientas o potenciando algunas existentes, orientadas a iniciar y favorecer procesos que impulsen la reflexión y generación de conocimiento compartido, paso imprescindible para asumir y asentar transformaciones profundas precisas para hacer realidad el paradigma de la sostenibilidad de la vida. Las incluimos en el capítulo 5. Por último, recogemos las principales conclusiones en el último capítulo para cerrar el trabajo.

## **2. Objetivos, líneas de investigación y metodología**

### **2.1. Objetivos y líneas de investigación**

En nuestra investigación nos planteamos como pregunta central si las entidades de economía social y solidaria integran el paradigma de la sostenibilidad de la vida en sus prácticas. Para dar una respuesta nos aproximaremos a su conceptualización, a las prácticas y a los retos y desafíos que enfrentan.

De ahí, nuestro planteamiento de **objetivos**:

1. Analizar qué supone asumir el concepto de la sostenibilidad de la vida en las entidades de ESS y sus consecuencias, las cuales repercuten en diversas dimensiones al interior de las organizaciones. Nos centraremos en la dimensión organizativa, considerando conciliación y corresponsabilidad como elementos clave y relacionados con el resto de componentes organizativos.
2. Identificar y analizar herramientas y mecanismos orientados a poner la vida en el centro en entidades de ESS. Intentaremos dar respuesta a si éstos permiten un equilibrio entre las necesidades del trabajo remunerado y del trabajo de mantenimiento de la vida.
3. Identificar dificultades y obstáculos que enfrentan las organizaciones para incorporar estas prácticas, considerando el entorno socioeconómico hostil, donde impera una lógica mercantilista contrapuesta.

De estos objetivos, han surgido las tres **líneas de investigación** planteadas:

#### ***Línea 1: El discurso.***

Esta línea se centra en exponer en qué sustentamos la sostenibilidad de la vida y cómo este argumento nos lleva a poner la vida en el centro de la actividad humana, y por ende, de la actividad económica.

Partimos de considerar que las entidades de ESS tienen especial preocupación por la sostenibilidad de la vida, acorde a la primacía de las personas promulgada entre sus principios. Poner la vida en el centro de la actividad económica y al interior de las entidades de ESS supone tomar conciencia del **conflicto capital/vida** y visibilizar el vínculo indisoluble entre las esferas productiva/reproductiva y los espacios y trabajos a ellas vinculados, su desigual valoración social y sus implicaciones, especialmente en las relaciones de género y para las mujeres (Pérez Orozco, 2014). También supone otorgar especial importancia a los cuidados y a las dimensiones que los integran -emocional y afectiva entre otras- y a su integración (o no) en las estructuras organizativas (Clemente et al, 2012)

## Línea 2: Las prácticas

El interés de la ESS en la sostenibilidad de la vida conlleva a una implementación de mecanismos y prácticas, vinculadas con aspectos que configuran la cultura organizacional. Interesa analizar en qué grado éstos se incorporan y qué los condiciona. También reconocer aspectos influyentes, que pueden requerir considerar las particularidades de cada entidad.

Por tanto, procuraremos identificar:

- a) Cómo se contempla la incorporación y puesta en marcha de mecanismos y/o estrategias de actuación que permiten cuestionar y reflexionar sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo, las relaciones y el ejercicio de poder al interior de las entidades de ESS.
- b) Cómo incorporamos espacios de reflexión, información, formación y autocrítica a lo interno de organizaciones adscritas a la ESS sobre elementos que contribuyen a la práctica del paradigma de la sostenibilidad de la vida.
- c) En qué grado el desarrollo de esos mecanismos están vinculado al grado de percepción y asunción de conciliación, corresponsabilidad y bien-estar, tienen en cuenta distintos niveles de cuidados - incorporando emociones, afectos- y suponen una ruptura con la división sexual del trabajo en diferentes esferas, como entidades y hogares.

## Línea 3: Los retos y los desafíos.

Con esta línea pretendemos identificar las manifestaciones de tensiones existentes derivadas de un esquema dicotómico que distingue entre lo económico y lo personal, lo productivo y lo reproductivo, con énfasis en el contexto hostil imperante –neoliberalismo, capitalismo, patriarcado-, así como su percepción y su influencia sobre la asunción del paradigma de sostenibilidad de la vida.

En conjunto, con el desarrollo de las tres líneas (1. Discurso, 2.-Prácticas y mecanismos y 3.- Retos y desafíos), pretendemos ofrecer una aproximación al grado de integración del paradigma de la sostenibilidad de la vida en las prácticas de las ESS, así como extraer algunas conclusiones y recomendaciones para avanzar en la práctica de este paradigma alternativo.

## 2.2. Metodología

Hemos partido de una selección documental y bibliográfica para realizar un **análisis de contenido** de fuentes secundarias. Las principales **fuentes bibliográficas**, base del marco teórico y que nos han permitido aproximarnos a nuestro primer objetivo -análisis del discurso-, se centran en aportes a la concepción de sostenibilidad de la vida, sumando otras fuentes bibliográficas para sustentar el trabajo de campo desarrollado y aproximarnos al resto de objetivos.

Además, hemos realizado un **trabajo de campo cualitativo**, en base a grupos de discusión con las entidades que forman el grupo EkoSolFem de REAS-Euskadi. El trabajo realizado en estos grupos de discusión lo estructuramos en base a las aportaciones de dos investigaciones que consideramos relevantes, que nos orientaron a considerar los vínculos entre cultura organizacional y visiones de conciliación y corresponsabilidad. Estas dos investigaciones son:

- *Estrategias y políticas de conciliación en las empresas de economía social, favorecedoras de la Igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres. Diagnóstico participativo* (2012). Sus autoras -Susana Clemente, Andrea García y Nieves Salobral- la definen como investigación cualitativa generadora de conocimiento sobre procesos en los que los hechos tienen lugar, mostrando multiplicidad de

interrelaciones, riqueza en matices y claves que intervienen en cada circunstancia, recogiendo reflexiones y soluciones que alimenten el debate sobre la corresponsabilidad en las empresas. Participaron un total de 11 empresas cooperativas; 6 de ellas integrantes de una red de empresas de intervención social. La selección obedece a ofrecer una visión diversa y variada de entidades que ponen en práctica medidas de conciliación. Recoge resultados orientados hacia un modelo donde la **corresponsabilidad** se constituye en horizonte perseguido. Una síntesis de sus resultados y de las prácticas identificadas fue la base para el primer **grupo de discusión** realizado y parte del segundo.

- “*Femení plural. Les dones a l’economia cooperativa*”<sup>2</sup>(2014) –en adelante, “Femení Plural”, proyecto en el que sus autoras -Elba Mansilla, Joana G. Grenzner y Silvia Alberich- realizaron una investigación aplicada contando con la participación en grupos de discusión de mujeres de 7 cooperativas<sup>3</sup> -mixtas, feminizadas y solo de mujeres-, complementada con información recogida a través de entrevistas a informantes clave. Esta investigación situó la **corresponsabilidad** en el centro del análisis. Hemos considerado que existen paralelismos y cuestiones coincidentes con los planteamientos del grupo EkoSolFem, con sus objetivos y plan de trabajo. De ahí que incorporamos una síntesis de sus resultados y conclusiones para compartir análisis y reflexiones en el segundo grupo de discusión realizado, que propició identificar materiales, visiones y prácticas al interior de organizaciones de REAS-Euskadi.

Hemos partido de una **orientación metodológica** fundamentada en la Investigación Acción Participativa –IAP-. La IAP pretende contribuir a transformar la realidad y construir conocimiento colectivo basado en la reflexión teórica y la acción. Esta metodología de investigación estaba ya incorporada a la dinámica de trabajo de EkoSolFem, que considera conocimiento y experiencia prácticas desarrolladas por entidades de REAS-Euskadi un input valioso y equiparable a las aportaciones de las investigadoras de la UPV/EHU vinculadas al grupo, consideración que compartimos (Diez et al, 2014). Antecedentes previos en su uso, sin duda han contribuido a una excelente aceptación y disposición presentes en las participantes de los grupos de discusión.

Con esta orientación presente, hemos elaborado guiones, de carácter orientativo, para la dinamización de los dos grupos de discusión. En ellos en participaron un total de 15 personas, 13 de ellas mujeres, en calidad de informantes clave. El objetivo de estos grupos de discusión fue **compartir hallazgos**, pero fundamentalmente **recoger opiniones respecto a su replicabilidad**, así como **identificar buenas prácticas, dificultades y obstáculos** entre las entidades de ESS en Euskadi.

Como **investigación aplicada**, es decir, cuyos resultados obtenidos se dirigen a potenciar la reflexión y la práctica- en este caso, vinculada al paradigma de la sostenibilidad de la vida al interior de entidades adscritas a la ESS-, he partido de un posicionamiento definido, que configura la mirada desde la que analizamos los datos y reconoce un **conocimiento situado** que cuestiona la neutralidad científica y reconoce mis propios sesgos como investigadora desde una posición que hemos asumido feminista, con perspectiva de género y convicción en la posibilidad transformadora de la ESS (Haraway, 1995).

<sup>2</sup> Femenino Plural. Las mujeres en la economía cooperativa. Traducción de la autora

<sup>3</sup> Las cooperativas, además de adscritas a la XES, realizaron Balance Social, un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas que se impulsa desde la Xarxa anualmente, similar a la Auditoría Social que realizan en el País Vasco las entidades de REAS-Euskadi.

Mi propio proceso de aproximación a estos modelos me ha llevado a implicarme activamente en el grupo de la Comisión de Feminismos de la XES, proceso del que extraje diversas notas de campo y en el que apliqué observación participante<sup>4</sup>, permitiendo extraer reflexiones y herramientas que también hemos incorporado a los resultados de la investigación.

En cuanto a las **dificultades y obstáculos** para desarrollar esta investigación, la disposición de tiempo no permitió coordinar grupos de discusión con la Comisión de Feminismos de la XES. Tampoco profundizar, respetando tiempos y rutinas, sobre prácticas y propuestas con el grupo EkoSolFem. Esto ha limitado resultados y alcances de la investigación, la cual puede ser retomada a posteriori, incorporando otras técnicas, como entrevistas a informantes clave o jornadas de intercambio y discusión y debate, que permitan una mayor definición de aspectos prácticos y de recursos disponibles.

El déficit de experiencias sistematizadas, y en concreto, de especificaciones sobre desarrollo de procesos y metodologías apropiadas para su impulso, es una dificultad a salvar, a la que este trabajo pretende contribuir, consciente de que supone apenas un paso y que también puede ser retomado a posteriori.

Otra dificultad ha sido definir una propuesta metodológica que me permitiera asumir los objetivos previstos. Considero que parte de los materiales elaborados pueden ser replicables y de utilidad para entidades de REAS-Euskadi, asumiendo que la propuesta metodológica presenta aspectos mejorables, que pueden ser incorporados en futuras líneas de investigación.

### **3. Marco teórico.**

#### **3.1. Vinculando paradigmas: Economía Feminista, Ecológica y Social y Solidaria**

El tema central de nuestra investigación –**sostenibilidad de la vida**– parte de un análisis y conceptualización impulsados desde la economía feminista, tomando a ésta como principal referente teórica. Incluiremos, de los ecofeminismos, el énfasis en los límites del crecimiento, estrechamente relacionado con la insostenibilidad del sistema socioeconómico imperante. También consideraremos, como corriente crítica que procura paradigmas alternativos, a la Economía Social y Solidaria –en adelante, ESS–: resaltaremos su caracterización teórica y práctica y los principios que la fundamentan. Ninguna de estas corrientes críticas es excluyente, y de hecho se nutren mutuamente y confluyen, aunque poniendo énfasis en diferentes aspectos<sup>5</sup>, nutriendo a una emergente y aún difusa ESS, a la que contribuyen con herramientas de análisis para su construcción (Díez y Askunze, 2014).

Dentro de la Economía Feminista –en adelante, EF–, existe un creciente consenso en situar **la sostenibilidad de una vida que merezca la pena ser vivida** en el centro del análisis. Para que esta vida sea sostenible, resultan esenciales los **trabajos de cuidados**, requeridos por todas las

---

<sup>4</sup> Implica la presencia de la investigadora, procurando no perturbar excesivamente las condiciones, donde se dan, al menos, un intercambio de informaciones fruto de momentos sociales compartidos, un aprendizaje y acatamiento de las reglas de comunicación del grupo y un grado de empatía de forma que la información que se obtiene se considera un don desde la confianza (Velasco y Díaz de Rada, 1997).

<sup>5</sup> En opinión de Amaia Pérez Orozco, existirían vacíos de la EF a la hora de replantear el panorama de conjunto, entendiendo que la economía es parte de un sistema ecológico mucho más amplio, o como desde el ecologismo no se ha dado suficiente relevancia a los trabajos no remunerados (Pérez Orozco, 2014).



personas a lo largo de su ciclo vital con diferente intensidad, situándonos como seres **interdependientes** y vulnerables, donde dicotomías como público/privado, productivo/reproductivo, difuminan sus fronteras.

Entre las muchas aportaciones de la EF, nos centraremos en aquellas que contribuyen a manifestar el **conflicto capital/vida**. Este conflicto viene evidenciando las múltiples contradicciones derivadas de dicotomías ya mencionadas y de una **división sexual del trabajo**, basada en estereotipos y roles de género. Todo ello responde a un orden social establecido que otorga privilegios y valor a unos mientras invisibiliza y desvaloriza a otras.

El Ecologismo, apunta además nuestra **ecodependencia**: los seres humanos formamos parte de la naturaleza, de la cual dependemos profundamente. Estas dos dependencias materiales – interdependencia y ecodependencia-, constituyen parte esencial de la condición humana, invisibles en los esquemas de la economía convencional (Herrero, 2012). De ahí que sea necesario hablar siempre de vidas sostenibles, en un planeta sostenible, donde feminismo y ecologismo confluyan.

Finalmente, la ESS contempla como fines la satisfacción de las **necesidades humanas**, el quiebre de jerarquías económicas opresivas y el desarrollo humano individual y colectivo. Los valores y principios que rigen esta corriente crítica que se reconoce en construcción, al amparo de experiencias y formas diversas, ofrecen puntos de confluencia que expondremos para cerrar el capítulo.

### **3.2. Concepción de economía y su visión sesgada: Cambiar el foco para sostener la vida**

#### ***Repensando desde la Economía Feminista***

El análisis feminista cuestiona seriamente el paradigma imperante, caracterizado por una visión androcéntrica y patriarcal, de análisis sesgado de la realidad, con pretensiones de universalidad más que cuestionables.

Esta mirada se caracteriza, en la actualidad y en nuestros territorios, por imponer las necesidades del proceso de valorización del capital –en estos momentos, con énfasis en el financiero, pero no solo- como ineludible e inescrutable. Hace servir un discurso tecnocrático que se pretende neutro y que precisa políticas económicas adecuadas para restablecer el equilibrio mercantil, y sólo de forma derivada, desde una posición periférica y subalterna, considera el bienestar de las personas (Pérez Orozco, 2011).

Volvamos la vista al pasado para situarnos en el momento fundacional del capitalismo. A la acumulación originaria, contribuyeron factores como la conversión de la población campesina en proletaria urbana y la instauración del salario como forma de regular y controlar la capacidad de negociación de los trabajadores respecto a los patrones. El salario fue concebido como salario familiar único para el cabeza de familia –ganador del pan-, mientras las mujeres eran conferidas al ámbito privado de los cuidados (Mansilla et al, 2014).

Avanzando en el tiempo, constatamos una evolución progresivamente reduccionista de la economía, donde paulatinamente van abandonándose los cimientos filosóficos, morales y políticos que acompañaron su concepción inicial.

Esta nueva “ciencia” económica, va abandonando el atributo político en lo que Antonella Picchio ha denominado *estrabismo metodológico a favor de la producción e intercambio de las mercancías y ... una ceguera creciente respecto al proceso de reproducción social de la*

*población trabajadora, demasiado denso en complejidades para ser encauzado en un método de investigación positivista* (Picchio, 2009, p. 30). Desde esta perspectiva, la centralidad de la producción mercantil como objetivo económico, la dependencia del salario y la cultura del trabajo son factores que contribuyen a ocultar la relevancia de los procesos de sostenibilidad – social y humana- y dificultan visualizar vínculos e interdependencias (Carrasco, 2001).

Así, el discurso hegemónico legitima y fomenta un sistema insostenible e injusto. Ante este discurso, desde la EF va tomando consenso un paradigma alternativo en el que la sostenibilidad de la vida se convierte en el epicentro del análisis –desplazando a los mercados, y representando la antítesis a la acumulación y el lucro sin fin- (León, 2009). *Mirar desde la sostenibilidad de la vida no es sencillo, entre otros motivos, porque nos sitúa en una tensión básica: observar desde fuera de los mercados capitalistas a una sociedad en la que estos mercados son el centro. Comprender el proceso, pero sin dejarse arrastrar* (Pérez Orozco, 2014, p. 26).

Para la escuela neoclásica, la economía es el estudio de cómo la gente utiliza sus recursos limitados para tratar de satisfacer deseos ilimitados; de ahí que se centre en los problemas generados por la escasez. Las necesidades materiales de las personas no son lo que importa, sino los deseos. La competencia representa la lucha por el control de recursos escasos, y se considera el mercado capitalista el medio más eficiente para asignarlos. Esta escuela ha ignorado la reproducción de la vida humana como proceso social y categoría analítica central; más bien al contrario: lo ha considerado una externalidad (Carrasco, 2001).

La Economía Feminista considera que la función propia de la economía es **asegurar las bases materiales de la vida física y cultural de todos los seres humanos**, estableciendo relaciones sociales igualitarias y principios democráticos, en simbiosis entre seres humanos y naturaleza. (Jubeto y Larrañaga, 2014). Esta perspectiva hace visible una parte del proceso que habitualmente se obvia. Permite también poner de manifiesto intereses prioritarios de una sociedad y analizar cómo se estructuran tiempos de trabajo y de vida.

### ***Miradas multidimensionales desde la Sostenibilidad de la Vida; un complejo entramado***

Aclaremos primero que la noción de sostenibilidad proviene de una mirada ecologista, mientras que la noción de sostenibilidad de la vida está más vinculada a cómo se reproducen las sociedades, y surge desde la mirada feminista (Pérez Orozco, 2014). Así, entender la sostenibilidad de la vida como multidimensional supone reconocerla como herramienta **analítica** -cómo el sistema se sostiene o ataca la vida y de qué vida se trata- y como herramienta **política** -cómo avanzar hacia un sistema que sostenga la vida-.

Al referirnos a cómo el sistema se sostiene, cabe preguntarse a quién compete la sostenibilidad, asunto sobre el que Cristina Carrasco nos refiere a partir de caracterizar y analizar los **tiempos**. La creciente incorporación de las mujeres al trabajo de mercado ha hecho visible la tensión entre **tiempos de cuidados** y exigencias del trabajo mercantil, al tiempo que la imposición de una mayor flexibilización del trabajo mercantil exige mayor movilidad y disponibilidad horaria de gran parte de trabajadoras y trabajadores, dificultando, cuando no imposibilitando, una pretendida **conciliación** entre la esfera productiva y la reproductiva.

Estos problemas evidencian la **tensión** entre objetivos contradictorios: obtención de beneficios y cuidado de la vida humana. La **dependencia de la producción capitalista** de los procesos de reproducción y sostenibilidad de la vida humana, realizada en un ámbito externo a sus relaciones y control, es otra de las tensiones.

La perspectiva de sostenibilidad de la vida entiende el sistema socioeconómico como engranaje de diversas esferas de actividad. Su articulación debe ser valorada según su impacto en los procesos vitales, cuestionando una ética del discurso y una práctica hegemónica que es perversa. Es perversa en tanto escinde la vida humana y la naturaleza, impone la autosuficiencia, niega la vulnerabilidad e identifica bienestar con consumo mercantil, al tiempo que las estructuras socioeconómicas ponen la vida –permanentemente amenazada– al servicio del capital (Pérez Orozco, 2011).

Las necesidades humanas incluyen afectos y relaciones, dimensión subjetiva que forma parte de su esencia humana (Carrasco, 2001). La importancia de **aspectos relacionales, emocionales y de afecto** es cuestión central en conceptos impulsados desde la EF como son la economía y el trabajo de los cuidados. Desde la perspectiva de la sostenibilidad de la vida, el foco de análisis coloca en el centro la calidad de vida de las personas y la interrelación existente entre la economía de mercado y el resto de la realidad económica, invisibilizada y obviada desde el pensamiento neoclásico predominante. Colocar en el centro la calidad de vida de las personas obliga a pensar parámetros y criterios para definir esta calidad de vida, aspecto que retomaremos entrando en la ESS y los principios y valores que la sustentan.

Esta **visión sesgada** de la realidad económica ha ido obviando, en su reduccionismo y ceguera, el papel que históricamente ha jugado en la organización de los sistemas socioeconómicos la esfera doméstica. Ya en la modernidad y con el afianzamiento del capitalismo, la esfera económica ha dependido de esta esfera doméstica, aspecto que evidencia cómo el capitalismo se ha sostenido sobre un fuerte sesgo de género. Este sesgo de género se traduce en la construcción de un sistema socioeconómico donde los estereotipos genéricos y la fuerte división sexual del trabajo cumplen funciones imprescindibles para su funcionamiento, funciones realizadas principalmente por las mujeres, vaciadas de valor, invisibilizadas y relegadas al ámbito privado de los hogares.

De este modo se sustenta una ficticia dicotomía entre espacio productivo y reproductivo, obviando la importancia de la producción de bienes y servicios desde los hogares, la socialización en el hogar y en el espacio comunitario y su repercusión en el espacio productivo mercantil (Jubeto y Larrañaga, 2014).

De ahí que, como señala Cristina Carrasco, *la producción capitalista se ha desligado del cuidado de la vida humana, apareciendo como un proceso paralelo y autosuficiente... Además de mantener invisible el nexo con las actividades de cuidados, utiliza a las personas como un medio para sus fines* (Carrasco, 2001, p. 8). Así, en el lenguaje de la economía ortodoxa, “recursos humanos” o “factores de producción” son términos para referirse a las personas trabajadoras.

### 3.3. Trascendiendo al *homo economicus*; organizando tiempos, el iceberg y los champiñones

#### *El homo economicus y su ¿compañera?*

Todo este modelo de organización socioeconómica –y política– promulgado desde la economía clásica se materializa a través de sujetos económicos, contruidos sobre atributos contradictorios.

Estos sujetos económicos responden a un estereotipo genérico que merece especial atención: el *homo economicus*, varón que por arte de magia asume atributos contrarios en la esfera pública y privada: el mismo hombre proveedor, egoísta, se convierte en dictador benevolente

al interior del hogar, altruista para con el resto de la familia (Jubeto y Larrañaga, 2014)<sup>6</sup>. También por arte de magia está siempre listo para incorporarse a la esfera económica; la base –sumergida- que lo sustenta carecería de valor.

En la década de los 70 las economistas feministas estadounidenses ya identificaron y criticaron una extendida concepción del ser humano: la concepción que históricamente -desde Estados Unidos y la Europa del s. XIX- configuró ese *homo economicus*, egocéntrico, competitivo, individualista, enfocado al dinero y motivado por la codicia.

Este hombre, blanco, servido por un ama de casa a tiempo completo, liberado de las rígidas jerarquías de clase aristocráticas y forjado a sí mismo, logró competir en economía. Es el proveedor de pan que mantiene a su familia y lo hace mejor que sus competidores. Esta concepción relega y desvaloriza valores como ayudar a otros o contribuir con la sociedad, haciéndose eco de ello las instituciones y los estados (Matthaei, 2013).

Esta figura del varón queda asociada a la de una mujer dependiente económicamente, confinada a la esfera privada del hogar, dedicada a las tareas domésticas y a los cuidados, a la que se le atribuye poco –o ningún- valor. Es más, en sus orígenes ni tan solo se le reconoce como trabajadora: desde la perspectiva de la economía ortodoxa y su reduccionismo metodológico, el trabajo es asimilado única y exclusivamente con trabajo asalariado. Queda obviado cualquier vínculo con la esfera reproductiva que hace posible sostener la vida y su aporte a la reproducción social. Así, un ya desigual vínculo entre reproducción social y trabajo fue desapareciendo del análisis económico<sup>7</sup>.

Vamos a detenernos en una cuestión clave: la supuesta **autosuficiencia** del sujeto. Siguiendo a Amaia Pérez Orozco, este individuo - aislado, autosuficiente, racional y egoísta-, toma sus decisiones mediante un proceso individual y racional de maximización de la utilidad. La autora asume la caracterización propuesta por María José Capellín como “BBVAh” -Blanco, Burgués, Varón, Adulto y heterosexual-, sujeto privilegiado por los mercados capitalistas, en torno al que se concentrarían poder y recursos y se define la vida misma. (Pérez Orozco, 2014).

En tanto autosuficiente *niega los límites que implican dependencias con otros seres vivos y con el conjunto del planeta. Su negación está en la génesis de la explotación y la desigualdad y, al mismo tiempo, la justifica* (Pérez Orozco, 2014, p. 234). ¿Realmente existe este ser independiente, que no necesita más cuidados que los que proporciona el mercado, guiado por una racionalidad utilitarista, donde la emotividad y el afecto están ausentes?

La respuesta desde la EF es contundente: no. Los aspectos relacionales, emocionales y de afecto son cuestiones centrales y de vital importancia para el desarrollo de las personas; son parte de las necesidades humanas y constituyen dimensiones subjetivas, difícilmente sustituibles por actividades mercantiles (Carrasco, 2001). Atendidas principalmente desde los hogares e históricamente bajo la responsabilidad de las mujeres.

Vemos pues, una organización socioeconómica basada en la **división sexual del trabajo**<sup>8</sup>, y asociada al modelo familiar “hombre proveedor de ingresos-mujer ama de casa”, con una

<sup>6</sup> Yolanda Jubeto y Mertxe Larrañaga señalan la obra de G.S. Becker como significativa en tanto pretensión de trasladar el análisis económico neoclásico al interior de los hogares; este jefe de familia incorporaría en su utilidad la del resto de la familia, con lo que pasaría a ocuparse del bienestar de todos los miembros del hogar, transformándose en sujeto solidario en sí mismo.

<sup>7</sup> Autores clásicos como Adam Smith y otros reconocían el vínculo del salario a la reproducción social, vínculo que fue perdiéndose.

<sup>8</sup> Siguiendo a las autoras de “Femení Plural”, las desigualdades de género son, cuantitativa y cualitativamente las que más se han mantenido durante todas las etapas históricas y los modelos de

estricta separación de trabajos y roles. Esta organización asignó a las mujeres la satisfacción de las necesidades de los varones, a fin de que éstos pudieran cumplir con su condición de ciudadano y trabajador asalariado. Las colocó en la base oculta de un **iceberg** que metafóricamente viene a mostrarnos el funcionamiento de un sistema económico sustentado en la misma, y sin cuya base, sencillamente, no se sostiene.

Las mujeres quedan así relegadas al ámbito doméstico de los cuidados, coexistiendo con las relaciones patriarcales y capitalistas las relaciones menos instrumentales: las de reciprocidad – motivadas por afectos, emociones o amores, y fundadas en nuestra necesidad de interdependencia relacional- y las de redistribución -desarrolladas en todas las sociedades anteriores al capitalismo y de igual forma, fundamentales para el mismo-. En este ámbito doméstico, la rueda del don gratuito gira permanentemente de manera desigual: mujeres que han ofrecido y ofrecen mucho más cuidado y energías emocionales que las que han recibido y siguen recibiendo. Esto origina una enorme deuda social de cuidados para con las mujeres, basada en una donación motivada en parte por amor, en parte por temor o coacción (Carrasco y Tello, 2013).

Si bien los aspectos emocionales no pueden reducirse a unidades tiempo-reloj, la Encuesta de Empleo del Tiempo 2009/2010 del Instituto Nacional de Estadística arroja un saldo a favor del trabajo realizado por las mujeres<sup>9</sup>. Sin esta donación, *la vida de los hombres y de las nuevas generaciones sería insostenible e impediría alcanzar los estándares de dignidad y decencia que se presuponen en las condiciones sociales actuales* (Carrasco y Tello, 2013, p. 39).

Para las mujeres y para el feminismo, durante las últimas décadas del siglo pasado, su incorporación al mercado laboral ha sido una cuestión de ganar autonomía -económica, pero no solo-. Sin embargo, su entrada al mercado laboral de forma masiva ha supuesto “aceptar las reglas del juego”, en un escenario en el que para participar hay que:

- Aceptar que una mayoría de personas –entre ellas, mujeres-, continuarán siendo perdedoras –incluso sin lograr cubrir sus necesidades básicas-;
- Muchas actividades vinculadas a los cuidados han de minimizarse o subcontratarse –a otras mujeres, generalmente-;
- Hay que enfocarse en incrementar los beneficios e ignorar daños a terceros –trabajadores, consumidores, proveedores, comunidad local, gobierno y planeta-
- Y por último, ignorar también las múltiples crisis que el sistema económico ha venido y viene produciendo, amenazando la propia vida. (Matthaei, 2013).

### **Corresponsabilidad, doble presencia/ausencia y los tiempos**

Esta incorporación masiva de las mujeres al trabajo mercantil, ha tenido efectos asumidos por las propias mujeres, sin transformaciones sustanciales en el resto de la sociedad que han ido

---

producción. La división sexual del trabajo constituye un elemento funcional para el desarrollo, el crecimiento y la globalización del sistema de producción capitalista, raíz también de la desigual atribución de derechos a hombres y mujeres desde la Revolución Francesa que comportó exclusión laboral, pública y política de las mujeres, así como su consideración como menores de edad hasta bien entrado el s. XX. Las consecuencias de esta división operan y condicionan muy diversos ámbitos de los tiempos y condiciones de las mujeres (Mansilla et al, 2014).

<sup>9</sup> Las mujeres, según esta encuesta, trabajan una hora diaria más que los hombres. Son encuestas que han recibido críticas sobre cómo se recoge el trabajo de cuidados, para muchas autoras, están mal planteadas.

nutriendo un debate en torno a la –insuficiente- conciliación y la –necesaria- **corresponsabilidad**, debate en absoluto resuelto.

Así es que las organizaciones e instituciones sociales apenas consideran el cuidado de la vida humana como una **responsabilidad social y política**, vinculada a la reproducción social. Prevalece una concepción en la que es responsabilidad individual de las mujeres resolver la organización familiar, debiendo “conciliar” tiempos y trabajos entre la esfera pública –laboral- y la privada –al interior de los hogares-, con repercusiones en su calidad de vida, exigiendo adaptaciones y estrategias en ambas esferas.

La **doble presencia/ausencia** simboliza ese estar y no estar en ambas esferas, y se convierte en origen de tensiones del solapamiento de tiempos y continuo desplazamiento entre esferas y espacios. Evidencian el conflicto y la contradicción entre producción capitalista y bienestar humano, y, en definitiva, el **conflicto capital/vida**. La lógica contrapuesta entre ambas esferas impide la presencia simultánea, sin habitar plenamente ninguna de ellas. (Carrasco, 2001, Pérez Orozco, 2014).

Conviene aquí una alerta: la participación por género en el mercado de trabajo ha evolucionado hacia un modelo de “ganador de pan y medio”, puesto que la mayoría de mujeres contratadas tienen jornadas a tiempo parcial, aportando menores salarios al núcleo familiar. También su ubicación se produce en categorías y sectores laborales de peor remuneración<sup>10</sup>. Al tiempo, sigue dándose una desigualdad en el tiempo dedicado al trabajo doméstico, reproductivo y de cuidados, que sigue siendo la base de las desigualdades laborales, al condicionar participación y trayectoria de las mujeres en el mercado de trabajo (Mansilla et al, 2014).

En el paradigma capitalista y neoliberal, solo el tiempo mercantilizado goza de reconocimiento social. Los tiempos generadores de la reproducción –tiempo de cuidados, afectos, mantenimiento, gestión y administración doméstica, relaciones, ocio...-, son tiempos vividos, donados y generados, invisibilizados y obviados del análisis económico neoclásico. Ello contribuye a su desvalorización.

El tiempo mercantilizado corresponde a una de las cinco grandes categorías utilizadas para clasificar el uso del tiempo. Las otras cuatro son: tiempo de necesidades personales, tiempo de trabajo doméstico, tiempo de participación ciudadana y tiempo de ocio, todos ellos con distintos grados de flexibilidad, sustituibilidad o necesidad.

Señala Cristina Carrasco cómo el tiempo de ocio se convierte en la principal variable de ajuste en los tiempos de las mujeres. Pero además, la intensificación y rigidez de los tiempos de trabajo en el mercado llegan a precisar de ajustes sobre el tiempo de satisfacer sus necesidades personales. La autora también señala cómo los modelos y formas de participación de las mujeres en el mercado laboral están reflejando que sus prioridades no están puestas ahí, sino que ajustan su participación a las necesidades de cuidados, ante una organización social y una participación masculina que apenas contempla una **corresponsabilidad** y al tiempo, no permite a estas mismas mujeres mayores tasas de participación laboral (Carrasco, 2001).

Es importante señalar que el concepto de corresponsabilidad trasciende al de **conciliación**: este último, no cuestiona ni se opone a los principios económicos que fundamentan el orden

---

<sup>10</sup> Para profundizar, puede consultar, entre otras, Lina Gálvez (2013). Una lectura feminista del austericidio, en *Revista de Economía Crítica*, núm. 15, pp. 80-110, o Mertxe Larrañaga (2013). Mujeres, tiempos, crisis: Combinaciones variadas, en *Revista de Economía Crítica* núm. 8, pp. 113-120.

capitalista, cuyo sistema de producción y consumo no permite, en ningún caso, una conciliación real entre la vida laboral y la personal-familiar (Rivas, 2006).

Para Cristina Carrasco (Carrasco, 2001), la contradicción entre la lógica del cuidado y la lógica del beneficio presentaría al menos 3 escenarios: un escenario en el que consolidar el modelo actual; un segundo escenario, en el que el modelo se mantiene, introduciendo políticas públicas que permitan atenuar el trabajo de las mujeres; y un tercer escenario que consiste en cambiar de paradigma, interpretando el mundo desde la perspectiva de la reproducción y la sostenibilidad de la vida. Esto cambia el epicentro para dar cabida y situar las exigencias de los tiempos de cuidados. Bajo este paradigma, las políticas de conciliación familiar y laboral perderían su sentido, ya que si bien plantean mínimos ajustes, no abordan el problema de fondo; en definitiva, continúan permitiendo que los tiempos de cuidados sigan ajustándose a los de producción capitalista.

Optar por poner la vida en el centro precisa una **reorganización de los tiempos sociales**. Es preciso reconocer la existencia de tiempos de reproducción y de regeneración invisibilizados por el tiempo-dinero, desarrollados fuera del tiempo mercantil. Estos tiempos no pueden ser evaluados mediante criterios de mercado: son tiempos fundamentales para el desarrollo humano de las personas. De ahí el reto que supone articular los demás tiempos sociales en torno a ellos e instar a una re-organización social y un cambio profundo de los roles heredados de la revolución industrial por mujeres y hombres (Carrasco, 2001).

Mientras alternativas críticas como la ESS se encaminan hacia este paradigma, seguimos inmersas en planteamientos de conciliación que, desde los feminismos, ponen acento en la necesaria corresponsabilidad. Apuntan más a un escenario en el que la corresponsabilidad y la conciliación sean consideradas también desde las políticas públicas, con un rol protagónico de los estados, entendiendo que éstos deberían asumir una corresponsabilidad social, impulsando medidas y políticas de apoyo.

### ***(In)visibilizando las esferas: crecen champiñones y se esconden sus bases***

Todavía en la actualidad, como se desprende de diversos estudios sobre uso del tiempo de hombres y mujeres, las mujeres, a través de su tiempo y su trabajo, acompañan la vida humana, mientras la participación de los hombres en la esfera doméstica apenas se ve afectada por el ciclo vital, respondiendo a esa figura del *homo economicus* que dedica todo su tiempo a actividades de mercado, sin preocupación por -ni ocupación en- las actividades de cuidados.

La metáfora del hombre **champiñón**, responde a la idea de que la gente brota en el mercado dispuesta a trabajar y/o consumir por generación espontánea. El trabajador champiñón se refiere a aquel que importa sólo en la medida en que se incorpora al proceso productivo; no importa dónde estaba antes de llegar a la empresa ni a dónde va cuando se marcha; se presupone que con su salario resuelve todo y con el consumo mercantil cubre sus necesidades y deseos. Este champiñón carece de responsabilidades sobre el bien-estar ajeno. No reconoce esta responsabilidad como algo que interfiera o condicione su inserción laboral (Pérez Orozco, 2014).

Aunque resulte obvio pensar que alguien se ha hecho cargo de él cuando era niño, lo hace cuando enferma, lo hará cuando envejezca y que alguien también gestiona su regeneración diaria -corporal y emocional-, este alguien no cuenta para el sistema económico convencional. El sistema pues, se beneficia -del tiempo y trabajo invertido por ese alguien que cubre sus necesidades más allá de lo que logra cubrir el salario- y es, así, mantenido y subsidiado. Alguien se hace cargo de las responsabilidades sobre la vida de otras personas,

responsabilidades que el trabajador asalariado no asume, pues se le exige plena dedicación a la empresa.

Todo ello evidencia cómo todos y todas necesitamos ser cuidados en determinados periodos de nuestra vida; y es que somos seres interdependientes. Lo curioso es, volviendo a la metáfora del **iceberg**, que para mantener en pie un sistema que ataca la vida es necesaria la existencia de esferas socioeconómicas ocultas e invisibilizadas, que lo sustentan y lo mantienen a flote, donde el conflicto capital-vida se resuelve en ámbitos fuera de la esfera política, privatizándolo y feminizándolo. Mientras la parte visible recoge en sí misma el proceso de acumulación, la oculta se encarga en su conjunto de sostener la vida. Ahí se sitúan los procesos fundamentales para la reproducción de la vida humana (Pérez Orozco, 2014). Esta ocultación no es casual: permite eludir toda responsabilidad sobre las condiciones de vida de las personas y el medio ambiente común, tanto a los inversores privados como al Estado (Carrasco y Tello, 2013).

### **Aportes desde el ecofeminismo crítico**

Ya referimos en la introducción de este capítulo cómo *el sistema económico capitalista y todo el armazón cultural que le acompaña se han extendido sin tener en cuenta que la vida humana tiene dos insoslayables dependencias materiales. La primera es la de la naturaleza y sus límites. La segunda es consecuencia de la vulnerabilidad de la vida humana y por tanto de la imposibilidad de sobrevivir en solitario* (Herrero, 2014b, p. 219).

El ecofeminismo es crítico con la visión hegemónica, poniendo especial atención sobre el conflicto entre un planeta con recursos limitados y finitos y un sistema socioeconómico basado en la expansión continua, que crece impulsado por la dinámica de la acumulación<sup>11</sup>. Somete a revisión crítica conceptos que sostienen la cosmovisión occidental -ciencia, economía, trabajo o producción- para revertir los imaginarios dominantes y proponer nuevas formas de relación. Señala también cómo la subordinación de mujeres y la explotación de la naturaleza responden a la lógica de la dominación y desvalorización de la vida humana y natural (Herrero, 2014).

La dependencia ecológica supone asumir que vivimos en un mundo con límites ecológicos, donde la naturaleza funciona a un ritmo vinculado a procesos complejos desarrollados a lo largo de millones de años y no controlables por la tecnociencia. A ello suma la ficción capitalista de la autorregulación del sistema económico, asunto que ha provocado serios y profundos desajustes (Herrero, 2014).

El ecologismo social cuestiona el modelo de producción y consumo, injusto e insostenible para el medio ambiente y para las personas. También pone en valor los servicios ambientales, entendiendo que la naturaleza ofrece servicios y procurando computar lo que la economía ortodoxa niega y destruye. Los feminismos, además, ponen en valor los trabajos de cuidados, fundamentales, para la reproducción del sistema. Ambos paradigmas confluyen en los ecofeminismos<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> No entraremos a analizar en profundidad los muchos aportes de los ecofeminismos; aquí nos interesa destacar sus aportes respecto al vínculo entre la dominación de las mujeres y la explotación del medio ambiente siguiendo lógicas capitalistas que se reflejan en el conflicto capital/vida.

<sup>12</sup> Para profundizar sobre Ecologismo Social y el paradigma de la ecología social, puede consultarse Montagut et al (coord.) (2013). Interrelaciones y sinergias entre feminismo, ecología, consumo responsable y soberanía alimentaria; conversación entre Soraya González, Xavier Montagut y Miriam Noble, en *Tejiendo alianzas para una vida sostenible. Consumo crítico, feminismo y soberanía alimentaria*.



De la economía ecológica destacaremos también su crítica a las visiones productivistas que plantean recuperar el crecimiento económico y la producción, a las que se vinculan empleo, salario y consumo como bondades asociadas. La forma de interpretar el mundo en nuestras sociedades estaría encarnada en la “metáfora de la producción”. Esta metáfora, considera la naturaleza como un input –recursos naturales para la creación de riqueza mediante capital y trabajo-, y como medio ambiente –contexto en el que tiene lugar la producción-. Genera así, una falsa creencia en la capacidad de producir riqueza, a través de un proceso progresivo y creciente sin límite.

Al servicio del sistema económico estaría el conjunto de recursos, donde el ser humano extrae y transforma recursos finitos preexistentes: lo que conocemos como producción. Pero esta “producción”, es una fantasía antropocéntrica. Y es que la naturaleza obedece a un modelo cíclico, con ciclos cerrados que permiten su propia renovación. Los sistemas socioeconómicos son, sin embargo, subsistemas abiertos que extraen recursos y absorben energía, generan residuos y emiten energía degradada. Son subsistemas que funcionan dentro de un sistema cerrado –la biosfera-, cuya única producción es la fotosíntesis. (Pérez Orozco, 2011).

Contribuyendo a la desmitificación del fundamentalismo económico, Yayo Herrero señala la necesidad de poner especial atención sobre el mito de la producción desvinculada de la vida. Este mito parte de equiparar valor a precio. De ahí, el valor de uso y la satisfacción de necesidades quedan desplazados por el valor de cambio y la generación de beneficios. Desaparece así todo lo que no se compra ni se vende y se expulsa del análisis económico la complejidad de la regeneración natural –además de invisibilizar aquellos trabajos humanos realizados fuera de la esfera mercantil-. Producción se confunde con extracción y la metáfora de la producción se asienta en el imaginario. La naturaleza de lo que se produce y las necesidades que satisface quedan fuera del análisis, desligándose de la vida y el bienestar de las personas, de su compatibilidad con la vocación de los territorios y del ritmo de la naturaleza (Herrero, 2014).

### **Imaginando otros sujetos económicos**

Trascender al *homo economicus* y a esa mujer que lo “¿complementa?” requiere nuevos sujetos económicos, sujetos que Julie Matthaei califica como “sujetos económicos solidarios”: personas que trasciendan esa visión parcial de la economía, o lo que es lo mismo, que estén dispuestos a hacer economía real (Matthaei, 2013).

La autora considera que estas personas combinan afecto y autodesarrollo -cualidades que han sido señaladas como femeninas y masculinas en la caracterización del *homo economicus* con el que se contraponen-. Tienen, además, conciencia de su interdependencia con otras personas y con el entorno, ejercen responsabilidad social y se orientan hacia la equidad. En el ámbito laboral, trascienden la dicotomía trabajo remunerado/no remunerado; igual trascienden la de hombre proveedor-competitivo/mujer hacedora de hogares-autosubordinada. Muy al contrario, ambos tipos de trabajo son valorados, integrados y perseguidos como medios de autoexpresión y desarrollo, al tiempo que como forma de servir a otros, a la sociedad y al planeta.

Esta nueva persona económica emergente se refiere a quienes participan y construyen las prácticas e instituciones que conforman la creciente Economía Social y Solidaria, que vienen a compartir un conjunto de **valores en evolución**, basados en un compromiso compartido de justicia y democracia económica, libertad y autodeterminación y sustentabilidad ambiental, bajo un paraguas que alberga diversidad y multitud de formas.

Otro rasgo señalado hace referencia al **espíritu emprendedor**. Frente al individuo que persigue el éxito a través de maximizar beneficios y acumular capitales, creador de necesidades artificiales y obsolescencias forzadas, explotador de trabajadores y recursos naturales, minimizador y externalizador de costes, se construye un nuevo sujeto económico. Está caracterizado con un espíritu emprendedor dirigido a participar en procesos que procuran beneficiar a todos los implicados -trabajadores, consumidores, comunidad, medio ambiente, proveedores...- y apoyado por agentes socioeconómicos socialmente responsables.

No estamos definiendo al conjunto de la sociedad, sino a aquella parte que participa y construye prácticas e instituciones que conforman la creciente ESS; de momento, más que de una realidad, estamos hablando de un imaginario que va consolidándose con personas de carne y hueso, minorías cada vez con mayor presencia en la esfera económica.

### 3.4. Definiendo la Economía Social y Solidaria; Reconociendo sus raíces y sus formas

*La ESS parte implícitamente de la convicción, por otra parte fundamentada en estudios neurológicos, zoológicos y antropológicos, que la cooperación es un rasgo evolutivo, que aparece ya en los primates superiores y culmina de momento en el ser humano, una especie básicamente cooperativa, en tanto que vulnerable físicamente y dotada de inteligencia. Así, la cooperación se convierte en una estrategia de supervivencia, constituye el fundamento de toda civilización y del progreso de la humanidad.*

Jordi García Jané, 2014.

#### A qué llamamos Economía Social y Solidaria

La denominación de Economía Solidaria se ha utilizado para nombrar experiencias socioeconómicas surgidas a nivel mundial, con un carácter particular y distintivo, que va adquiriendo una dimensión internacional a partir de espacios como los Foros Sociales. En nuestro contexto europeo<sup>13</sup>, la Economía Solidaria conecta y reconoce como antecedentes el cooperativismo y la Economía Social, por lo que el término más extendido es el de Economía Social y Solidaria –ESS-. En este sentido es que consideraremos ambos términos como sinónimos (Osorio, 2015).

En su búsqueda por responder a necesidades tanto materiales como afectivas de las personas, que tengan como base la autogestión y la reciprocidad, se contraponen a la economía capitalista, convirtiéndose en una forma de **resistencia** (Nobre, 2015), que además se presenta como **alternativa** al modelo económico aún imperante y se convierte en **herramienta de transformación social**, a través de múltiples prácticas, no exentas de dificultad en un escenario hegemónico adverso, en el que, no obstante –o quizás a expensas de sus consecuencias-, viene conformándose como una forma emergente en expansión. Es preciso reconocer aquí también la doble vertiente de la ESS: como herramienta de innovación social y al tiempo de recuperación de iniciativas contra-hegemónicas de comunidades tradicionales y movimientos sociales.

<sup>13</sup> Somos conscientes de que nuestro análisis está centrado en nuestro territorio y que existen muchas otras iniciativas en otras latitudes que están contribuyendo, desde visiones como la latinoamericana, a esta construcción. Quizás, su característica más notoria es cómo rescatan valores y prácticas ancestrales, a las cuales otorgan valor y legitimidad.

Como concepto **en construcción**, son muchos los nombres que se utilizan para designar a este sector económico emergente. Abogaremos por el de ESS, término adoptado por el movimiento internacional más representativo del sector, la Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social y Solidaria. Incluir el adjetivo “social” subraya iniciativas económicas al servicio de la sociedad, mientras que el adjetivo de “solidaria” hace referencia a su carácter ético y relacional, carácter que tiene en cuenta el bienestar de terceros y manifiesta el contraste con el individualismo competitivo. También el vínculo voluntario de ayuda mutua entre ciudadanos y ciudadanas libres e iguales en derechos (García Jané, 2014).

Para delimitar el sector, tomaremos como referencia la Ley española 5/2011 sobre Economía Social. En su artículo 4 establece el cumplimiento de estos cuatro requisitos:

- **Primacía de las personas y de la finalidad social por encima del capital.** Se concreta en la gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que prioriza la toma de decisiones en función de las personas -y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad- o en función de la finalidad social, más que en relación con sus aportaciones al capital social.
- Aplicación de los resultados obtenidos en función del trabajo aportado y el servicio o actividad realizada por socios o miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad, principalmente.
- Promoción de la **solidaridad interna y con la sociedad** que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de puestos de trabajo estables y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y la sostenibilidad.
- Independencia respecto de los poderes públicos.

En base a todo ello, se define la ESS como *aquel conjunto de prácticas que dan primacía a la satisfacción de necesidades humanas por encima del lucro, gestionan su actividad de manera democrática y están comprometidas con su medio natural y social, en la perspectiva de la transformación social* (García Jané, 2014, p. 24). Esta concepción de prácticas va más allá de entidades y empresas para considerar un circuito económico donde se considera apropiación, transformación, comercialización, consumo, distribución del excedente, inversión y circulación monetaria. Estos son planteamientos coincidentes con los promulgados desde la Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi -REAS-Euskadi- (Askunze, 2013).

### **Los principios de la Economía Social y Solidaria; aportes a un paradigma en construcción**

En este apartado nos detendremos en confluencias entre ESS y EF que merecen especial atención, a partir de desgranar principios<sup>14</sup> y valores que rigen la ESS recogidos por REAS en su Carta de Economía Solidaria (REAS, 2011), basándonos en la misma y en el artículo de Yolanda Jubeto y Mertxe Larrañaga<sup>15</sup>, que ofrece una lectura feminista de estos principios (Jubeto y Larrañaga, 2014).

<sup>14</sup> Nos referimos a estos principios sin pretensión alguna de universalidad, conscientes de que responden a nuestro contexto más próximo.

<sup>15</sup> *La Economía será solidaria si es feminista. Aportaciones de la economía feminista a la construcción de una economía solidaria* (REAS, 2014)

La EF y la ESS plantean paradigmas en los que las personas y la calidad de vida de las mismas se constituyen en eje prioritario del análisis económico, ampliando el objeto de estudio de la economía como disciplina cautiva de una visión parcial de la realidad. Desde el ecofeminismo, además, se aportaría la necesaria vinculación a los límites materiales que supone habitar y cohabitar un planeta finito y el cuestionamiento a la producción.

Según Julie Matthaei, son fines últimos de la ESS la satisfacción de las necesidades humanas, el quiebre de jerarquías económicas opresivas de todos los tipos, el desarrollo del potencial humano y la preservación de nuestras comunidades y nuestros ambientes, todos ellos fines congruentes con las metas esenciales promulgadas desde los feminismos. La autora señala que no se trata de una situación accidental, sino que se debe a la importancia del movimiento feminista en ofrecer elementos de análisis y cuestionamiento. Alude además a una mayoritaria presencia de mujeres trabajando en la ESS, muchas de ellas a consecuencia de una marginalización del sistema imperante (Matthaei, 2013). Nos aventuramos a señalar también el cuestionamiento a este sistema imperante y la importancia dada a los aspectos relacionales y de afecto, así como su priorización por parte de las mujeres, siguiendo a Cristina Carrasco (Carrasco, 2001).

La ESS rechaza los valores de la economía neoliberal individualista, centrada en la acumulación del dinero y los beneficios, tildada desde los feminismos como masculina, patriarcal, opresiva, disfuncional y un largo etcétera que hacen del sistema socioeconómico actual “esa Cosa escandalosa”<sup>16</sup>. El marco de la ESS reconoce las relaciones mutuas, afectuosas, con otras personas y con el medio ambiente; o sea, visibiliza y valora el trabajo reproductivo y el trabajo comunitario, de igual modo que lo hace el feminismo (Jubeto y Larrañaga, 2014).

Ya hemos referido que los valores y principios en los que se fundamenta la ESS, siguiendo a REAS y circunscrita a su ámbito territorial, sitúan a las personas en el centro de su actividad, y se constituyen en una serie de principios éticos que aspiran a ser normativos en el desarrollo de las prácticas y en el impulso de las políticas económicas (Askunze, 2013). Estos principios, recogidos en la Carta de Economía Solidaria (REAS, 2011) son los siguientes: equidad, trabajo, sostenibilidad, cooperación, actividad sin ánimo de lucro y compromiso con el entorno.

La **equidad** se recoge como un valor que va más allá de la igualdad, al vincularla con el reconocimiento y el respeto a la diferencia, reconociendo a todas las personas de igual dignidad, y protegiendo su derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en dominación por condición social, de género, etaria, de origen, étnica, de capacidad, etc.

La EF tiene ya una larga tradición de análisis en referencia a las causas de desigualdad e inequidad, reconociendo, además del género –categoría de análisis de primer orden- otras dimensiones que configuran las identidades, origen de discriminación. Además de como categoría de análisis, la inclusión de la perspectiva de género supone cuestionar las relaciones de poder y su jerarquización.

**El trabajo** se constituye como elemento clave en la calidad de vida de las personas. La ESS otorga al trabajo reconocimiento también en el ámbito comunitario y en las relaciones económicas entre ciudadanos, pueblos y estados. Entiende que debe permitir el desarrollo de las capacidades y debe centrarse en satisfacer necesidades –reales-. Reconoce el valor del

---

<sup>16</sup> Los atributos al sistema socioeconómico configuran una larga lista; así, siguiendo a Amaia Pérez Orozco, estaríamos hablando de un sistema depredador; no solo capitalista, sino heteropatriarcal, racialmente estructurado, (neo)colonialista, antropocéntrico y... que autoras como Donna Haraway han bautizado como “esa Cosa escandalosa”(Pérez Orozco, 2014).

trabajo en el ámbito de los cuidados –esencialmente realizado por mujeres–, su infravaloración social y su reparto desproporcional, reflexiones que incorporan muchos de los conceptos que desde la EF –y el feminismo en general– han venido siendo origen de reflexión y reivindicación, algunos ya referidos previamente.

Por otro lado, los análisis respecto a desigualdades en el mercado laboral, han llevado a defender la corresponsabilidad de hombres e instituciones en referencia a las tareas domésticas y de cuidados, precisando contemplar cambios en la organización social del trabajo. Es necesario incorporar este análisis –y medidas para permitir avanzar en la corresponsabilidad– a la praxis de la ESS, sin olvidar que estas prácticas están de algún modo condicionadas y supeditadas a un sistema económico dominante con el que deben convivir. Esta es una tensión que no es posible eludir (Jubeto y Larrañaga, 2014).

La sostenibilidad de la vida humana responde, siguiendo a Cristina Carrasco a una concepción multidisciplinar, entendida como proceso de reproducción social complejo y en constante adaptación para la satisfacción de necesidades que da cuenta de la interrelación economía-sociedad. Su prioridad son las condiciones de vida de las personas. Además, incluye y trasciende el concepto de **sostenibilidad ambiental** presente en la ESS, el cual reconoce una interrelación entre las actividades productivas y económicas con la naturaleza y la necesidad de que la actividad económica sea respetuosa con la misma, evaluándose la huella ecológica<sup>17</sup>.

Retrospectivamente, el ecofeminismo de los 70 y los vínculos posteriores con la economía ecológica han planteado la necesidad de la sostenibilidad del planeta; otro vínculo con la ESS que ya estaba presente en las utopías feministas de los años 70, utopías caracterizadas por relaciones horizontales, democráticas y que valoran el trabajo por su valor de uso. Todas estas propuestas critican la concepción tecnicista y productivista de los recursos naturales, convertidos en componentes privatizables, comercializables y al servicio del capital.

La **cooperación** es comprendida desde la ESS como construcción colectiva basada en relaciones comerciales justas, igualdad, confianza, corresponsabilidad, transparencia, respeto... extensibles a todos los ámbitos y articuladas en redes (REAS, 2011). Superar la supremacía de los mercados, regidos por principios como la competencia que ignoran las relaciones no mercantiles que contribuyen a la supervivencia –trabajo doméstico y de cuidados y trabajo comunitario, por ejemplo– y desplazan el análisis de relaciones que contemplan el valor de uso –y no la maximización de beneficios– es otro punto de encuentro entre EF y ESS. Ambas sitúan la cooperación para garantizar condiciones de vida dignas.

El principio **no lucrativo** parece más desarrollado en la ESS, definiendo un modelo económico que *tiene como finalidad el desarrollo integral, colectivo e individual de las personas, y como medio, la gestión eficiente de proyectos económicamente viables, sostenibles e integralmente rentables, cuyos beneficios se reinvierten y redistribuyen* (REAS, 2011, p. 10). El análisis desde la EF coincidiría en señalar la presencia de otras motivaciones y propósitos que la conducta individual y el lucro.

El **compromiso con el entorno** social en el que se desarrollan las iniciativas de ESS es otro principio, teniendo siempre en consideración un análisis del propio contexto y sus antecedentes. La EF señala la diversidad de realidades que configuran las identidades, un aspecto sobre el que los diversos movimientos de mujeres y feministas han venido reflexionando desde hace largo tiempo. Otro aporte, desde la experiencia, es la constatación

---

<sup>17</sup> *La huella ecológica es un indicador que traduce a unidades de superficie lo que un estado o una comunidad consumen y los residuos que genera* (Herrero, 2011 p. 47).

de que los procesos de empoderamiento de grupos de mujeres presentan como característica su compromiso con el entorno, incluso priorizando este compromiso a intereses estratégicos.

Tras esta breve síntesis de principios confluyentes, pasamos a centrarnos en las características de la ESS en la práctica, desarrolladas en el siguiente capítulo.

### **Sus características en la práctica**

La ESS se viene configurando, más que como corriente teórica, como movimiento social que aglutina a *otras formas de hacer economía*. Centrándonos en esta práctica, cabe analizar los modos de hacer economía. Así, para Guridi y Pérez de Mendiguren (2014), la ESS promueve la **participación** de las personas en sus organizaciones, abogando a su derecho a estar bien informadas. Este hecho repercute en su capacidad para comprometerse y participar en el desarrollo de sus actividades y a dotarse de mayores estímulos para el trabajo diario, para pensar en el futuro de manera colectiva y para consolidar identidad también colectiva. Las personas y el trabajo se sitúan en el centro del proceso, promoviendo una **mejora de sus capacidades** de iniciativa y creatividad -de pensar, de comunicación, de gestión, de trabajo en equipo, de asumir riesgos, de investigar, etc.-.

Otra de sus características tiene que ver con fomentar el **aprendizaje** y el trabajo **cooperativo** entre personas y organizaciones en diferentes ámbitos -local, regional o autonómico, estatal e internacional- y generar una cultura de cooperación, de confianza mutua, de compromiso y de valores compartidos. También, un **sentido de pertenencia**, factor relevante para sobrevivir en contextos complejos. Permite adaptarse junto con otras organizaciones a nuevas realidades en la búsqueda de ideas innovadoras y caminos por donde transitar. Esto puede revertir en aportar coherencia a las organizaciones e impedir su fragmentación. (Guridi y Pérez de Mendiguren, 2014).

Siguiendo a Askunze, la ESS tiene en consideración todas las dimensiones del trabajo, teniendo en cuenta el trabajo reproductivo y de cuidados, mayoritariamente realizado por mujeres. Tiene un compromiso con su visibilización y reconoce su centralidad en los procesos de sostenimiento de la vida. En consecuencia, en la ESS y en sus empresas y organizaciones, se hace uso de medidas de **conciliación**. También se impulsa iniciativas empresariales de carácter social para la gestión de servicios de cuidados en condiciones dignas. Askunze menciona también el fomento, en su gestión, de la **corresponsabilidad**, concepto que también queda incluido en el principio de cooperación, aunque sin atributos que permitan diferenciar a qué tipo de corresponsabilidad se refiere (Askunze, 2013).

Las prácticas aludidas presuponen una **nueva cultura de trabajo** centrada en las personas, planteándose como paradigma cuyo objetivo empresarial máximo es la **satisfacción de las necesidades de las personas y su bienestar**, destacándose la democratización de la economía, y la concepción holística y transversal en la empresa y la vida, integrando de manera natural el sentido de la responsabilidad social en el funcionamiento normal del proyecto económico<sup>18</sup> (Mansilla et al, 2014).

Hasta aquí nuestro marco teórico, marco donde hemos destacado elementos que configuran el paradigma imperante y el sustento del paradigma alternativo que supone poner la vida en el centro, específicamente en las entidades de ESS. En el capítulo siguiente, lo enlazamos con el análisis de los resultados de nuestro trabajo de campo, buscando respuesta a si las entidades de ESS integran el paradigma de la sostenibilidad de la vida en sus prácticas, centrándonos en la dimensión organizativa donde conciliación y corresponsabilidad son elementos clave

<sup>18</sup> Las autoras especifican que éste es el caso para empresas constituidas por mujeres.

vinculados a otros componentes organizativos y que conforman una determinada cultura organizativa. Esta cultura está sustentada, entre otros, en prácticas y mecanismos que hemos identificado y analizado colectivamente, donde el proceso de reflexión nos ha ayudado también a identificar obstáculos, dificultades y propuestas para integrar ese paradigma en nuestro marco de actuación –entidades de ESS-.

## 4. Análisis de prácticas -conciliadoras/corresponsables- en entidades de Economía Social y Solidaria

### 4.1. Bases metodológicas del análisis de prácticas

Para el desarrollo de esta investigación, tal como expusimos en el apartado 2.2. Metodología, hemos contado básicamente con dos vías: un análisis bibliográfico, donde identificamos los dos estudios de referencia que seguidamente exponemos, y un trabajo de campo, que ha consistido en la realización de **dos grupos de discusión**, en los que participaron 15 personas que forman parte de EkoSolFem-Reas Euskadi. Se realizaron en Bilbao, los días 5 de junio y 9 de julio de 2015.

El análisis bibliográfico nos orientó a considerar los **vínculos entre cultura organizacional y visiones de conciliación** que se desprende de una de las investigaciones de referencia: la llevada a cabo por Pandora Mirabilia y Andaira (Clemente et al, 2012). Ésta ofrece una visión diversa y variada de entidades que ponen en práctica medidas de **conciliación**. Recoge resultados orientados a un modelo donde la **corresponsabilidad** se constituye en horizonte perseguido. Una síntesis de sus resultados –centrada en modelos de gestión y su relación con conciliación/corresponsabilidad- y de las prácticas identificadas –herramientas y mecanismos de gestión- fue la base para el primero de los dos grupos de discusión realizados.

Para el segundo grupo de discusión, introdujimos **herramientas de autodiagnóstico** orientadas a generar reflexión, respondiendo a la inquietud de contribuir a generar un “kit básico” y partiendo de la consideración de que éste es un paso imprescindible para afianzar procesos de transformación de largo recorrido<sup>19</sup>. Discutimos sobre su aplicabilidad, matices y adaptabilidad. Fueron presentadas y discutidas dos herramientas: La ficha de observación de género y el cuestionario del proyecto “Pam a Pam”. Con esto, cerramos el primer bloque de contenidos, más orientado a las prácticas concretas.

En este mismo grupo de discusión, tras el espacio destinado a herramientas de autodiagnóstico, dimos paso a una segunda parte, centrada en exponer un resumen de la otra investigación a nuestro juicio relevante: *“Femení Plural. Les dones a l’economia cooperativa”*. Ésta situó la **corresponsabilidad** en el centro del análisis. Ya señalamos nuestra apreciación de que existen paralelismos y cuestiones coincidentes con EkoSolFem, los cuales compartimos y sentaron las bases para diálogo, aportes, reflexión y debate, constituyendo así el segundo bloque de contenido, más orientado a cuestiones estratégicas.

---

<sup>19</sup> Contribuyó a identificar estas herramientas la estancia de prácticas llevada a cabo en la XES. El área de trabajo principal ha sido Intercooperación y Balance Social. Los espacios que han contribuido a esta investigación son: Reuniones de la Comisión de Feminismos de la XES, actualización de datos de mapas colaborativos y análisis de datos del balance social 2014. Además, asistencia a formación sobre Retos Organizativos, en la que el caso práctico analizado es el actual organigrama de la XES, que incluye la recién creada Comisión de Feminismos y un grupo de facilitación y cuidados, con dificultades para entrar en funcionamiento.

En síntesis, realizamos dos grupos de discusión: el primer grupo, centrado en modelos de gestión y su relación con conciliación/corresponsabilidad y en herramientas y mecanismos de gestión asociados, y el segundo, centrado en herramientas de autodiagnóstico y propuestas más estratégicas.

La valoración de las participantes en estos grupos de discusión se adjunta como anexo.

## 4.2. Los conceptos centrales: Conciliación y Corresponsabilidad

El diagnóstico participativo realizado por Pandora Mirabilia y Andaira—en adelante, el Diagnóstico- (Clemente et al, 2012), consideró de interés **indagar en la puesta en práctica de la primacía de las personas en empresas cooperativas**<sup>20</sup>, compatible con un desarrollo productivo suficiente para sostener la empresa.

Las autoras se posicionan alineadas a paradigmas críticos y alternativos que ponen acento en transformaciones profundas, con el epicentro en las dinámicas que sostienen la vida y la calidad de la misma, cuestionando la asignación asimétrica de roles y responsabilidades y la asunción de corresponsabilidad. Todo ello, considerando el contexto actual, donde el discurso —y la práctica- neoliberal impulsa e insta a recortes, fuerza el papel de las familias para la satisfacción de necesidades de cuidados, y por ende, refuerza los roles de las mujeres como cuidadoras.

La tensión generada entre considerar la vida de las personas como prioridad y cubrir las necesidades de eficiencia y subsistencia de la empresa en el mercado laboral, es una tensión atravesada por una importante variable de género: *han sido las mujeres las que durante siglos han sostenido las vidas de las personas de su entorno con un trabajo invisibilizado y no reconocido* (Clemente et al, 2012, p. 5).

Hemos visto que la **conciliación** se asocia, en las políticas públicas, a la inclusión de las mujeres en el mercado laboral, cargando sobre éstas la responsabilidad de compaginar actividades reproductivas con productivas. Cuestionar los roles de género en los espacios domésticos y familiares y el reparto de los diversos tipos de trabajos -productivos y reproductivos- no son objeto de estas políticas, en las que otras dimensiones de la vida personal tampoco son consideradas.

Incorporar la conciliación de los tiempos vitales en las empresas parte de **reconocer la interdependencia de las personas y nuestra necesidad de ser cuidadas** —interdependencia que hemos visto obviada del análisis económico-. Tomar conciencia de ello genera contradicciones propias del conflicto capital/vida, generando múltiples tensiones y propuestas para superarlas y avanzar hacia la corresponsabilidad. Este concepto, asociado al paradigma de sostenibilidad de la vida, apunta a cambios en los roles de género y revalorización del trabajo reproductivo —en tanto actividades vinculadas con los cuidados y el mantenimiento de la vida-.

El concepto de **corresponsabilidad** implica a otros actores sociales (Mansilla et al, 2014). Esta es la concepción adoptada por cooperativas feministas en proyectos con una reflexión hecha y

---

<sup>20</sup> Pandora Mirabilia y Andaira centraron su análisis en cooperativas, partiendo de dos puntos de partida. Por un lado, el principio recogido en la Ley 5/2011 que establece la primacía de las personas y del fin social sobre el capital y se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa. Por otro, la preocupación por la gestión ética y solidaria de los equipos y la sostenibilidad del modelo social, recogido en el principio de promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso, entre otros, con la **conciliación** de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.



un discurso elaborado en esta materia, la cual responde a la necesidad de compaginar la vida profesional con necesidades más allá de maternidad y crianza.

Definir **ámbitos y esferas** a organizar de manera corresponsable es algo a lo que los equipos de las cooperativas han llegado de **forma experimental**. Es decir, compartiendo necesidades individuales del equipo de trabajo hasta llegar a decisiones por consenso mediante procesos de diálogo, negociación y aprendizaje. Esta constatación supone que la generación de espacios para estos procesos al interior de las organizaciones es un pilar fundamental para impulsar innovación social y transformaciones profundas.

Existen experiencias que **ponen en práctica los cuidados en un sentido amplio**, integrando las esferas y la vida personal, laboral y familiar del equipo y de la comunidad. Esto conduce a abordar diversidad de necesidades de cuidados y a **desarrollar prácticas y medidas** para el sostenimiento de los equipos de trabajo que incluyen los mencionados procesos de diálogo, negociación y aprendizaje compartido. Se suma la gestión emocional y la resolución de conflictos, la reconceptualización, la reorganización y la rotación de tareas productivas y reproductivas (Mansilla et al, 2014). Volveremos la atención a estos aspectos en siguientes apartados.

Ejemplos de estas prácticas y de procesos impulsados desde esta integración de esferas del equipo y de la comunidad han aparecido igualmente en el trabajo de campo realizado con EkoSolFem, como veremos más adelante.

Aunque es indudable que existen **avances institucionales**, éstos se dan en materia de conciliación y son insuficientes. Los resultados obtenidos en el Diagnóstico muestran que las **medidas institucionales orientadas a la conciliación resultan insuficientes**, entre otras porque no cubren lo que las empresas demandan, presentan escasa adaptación a las empresas de la ESS –en general, de trabajo asociado, pequeño tamaño y autogestionadas-, no contemplan la especificidad de ser empresarias y trabajadoras al mismo tiempo y se aplican en genérico, sin atender a contextos específicos (Clemente et al, 2012).

La conclusión de las autoras es que la necesidad de viabilidad económica y la complejidad de una gestión en colectivo -democrática, participativa y horizontal-, contando con intereses y necesidades personales y sociales no se contempla en las medidas institucionales que emanan de las políticas públicas. Son políticas diseñadas para estructuras jerárquicas, en las que la gestión de la diversidad es limitada y la gestión empresarial más despersonalizada. A pesar de ello, medidas institucionales como permisos maternales, paternales, lactancia, reducción de jornada... obtienen una buena valoración.

Como ya mencionamos, la mayor parte de políticas públicas y planes de igualdad de las empresas orientan la conciliación a **facilitar la incorporación de las mujeres al mercado laboral**. La corresponsabilidad no es una concepción incorporada. Existen, sí, políticas internas que contemplan medidas complementarias -donde las empresas asumen cierta responsabilidad social con los cuidados-, en lo que podemos considerar una visión más amplia y sensible a las necesidades de cuidados de personas dependientes.

Tanto empresas como instituciones públicas, distan de asumir compromisos para la corresponsabilidad social en materia de cuidados, corresponsabilidad imprescindible para una real igualdad de oportunidades. Ésta, no será posible mientras siga considerándose apoyar a las mujeres en el acceso al mercado laboral sin transformar los roles de género que las responsabilizan de los cuidados.

Esto estaría en concordancia con una lectura crítica de las principales leyes que rigen la materia: Una interpretación de la legislación que pone de manifiesto esta concepción de la **conciliación como “problema de las mujeres”** (Mansilla et al, 2014). Según las autoras, la Ley

de medidas para la conciliación de 1999 busca facilitar la conciliación en el ámbito laboral, circunscribiendo los cuidados en el ámbito del trabajo remunerado a permisos de maternidad, paternidad, lactancia y ausencia por cuidado de familiares. Por otro lado, la Ley de Dependencia aporta transferencias económicas a cuidadoras familiares que se hacen cargo de personas con diversidad funcional, ubicando la **responsabilidad de los cuidados en el ámbito familiar y doméstico**, sin abordarlo como servicio público y responsabilidad colectiva.

Un ejemplo de políticas públicas “ampliando la mirada” hacia la corresponsabilidad sería el *II Plan Foral para la Igualdad de Mujeres y Hombres (2012-2020) de la Diputación Foral de Guipuzkoa*<sup>21</sup>. No entraremos a detallar su elaboración, pero sí puede considerarse un ejemplo de construcción desde un enfoque participativo y de cuestionamiento en profundidad, que ha dado como resultado un catálogo de medidas en torno a 6 líneas estratégicas, entre las que se encuentran Cuidados dignos y universales y Economía para la sostenibilidad de la vida.

### 4.3. Existe un vínculo entre la cultura empresarial y la conciliación/corresponsabilidad

Los resultados del Diagnóstico evidenciaron tres variables determinantes con influencia en la adopción de medidas orientadas a poner la vida en el centro -y favorecer la calidad de vida de las personas que conforman las empresas-. Las variables son: La **visión** de conciliación, la percepción de la **responsabilidad social corporativa** sobre la conciliación y el **modelo de gestión**.

Del análisis de estas tres variables, cabe una clasificación, no exenta de matices y posiciones intermedias y combinadas, según la cual se identifican 3 posiciones:

- **Posición Corresponsable:** Percibe como responsabilidad de la empresa adaptar las circunstancias productivas a las necesidades de las personas, por derecho de éstas. Las necesidades personales no constituyen excepción y la vida fuera de la empresa no tiene por qué estar asociada al cuidado de terceras personas. En estas entidades, se procura el equilibrio entre competitividad económica, sostenibilidad social y desarrollo personal, a través de estrategias de escucha y consenso sobre las necesidades de las personas trabajadoras.
- **Posición Institucional:** Las necesidades de conciliación se entienden como problemas individuales, a resolver por las personas trabajadoras. Se guían por el marco institucional y la conciliación se entiende ligada a los cuidados de terceras personas, implícitamente asignada a las mujeres
- **Posición Voluntarista:** Partiendo de reconocer que las medidas institucionales resultan insuficientes, y conscientes de que las mejoras en este ámbito redundan en mejorar las condiciones de producción y trabajo de las personas trabajadoras, perciben estas mejoras como concesiones voluntarias -más que derechos enmarcados en la responsabilidad social de la empresa-, supeditadas a circunstancias y rescindibles por requerimientos de la producción o el mercado.

<sup>21</sup> Para profundizar sobre la elaboración de este plan y su contextualización, en un marco político concreto, puede consultarse la comunicación: *La sostenibilidad de la vida: de la propuesta teórica a su aplicación práctica. El caso del II Plan de Igualdad de la Diputación Foral de Guipuzkoa*, de Mónica Gil Junquero (2015)

Estas posiciones frente a la conciliación han mostrado una relación directa con los **modelos de gestión**, vinculando cada posición a un modelo concreto. Una síntesis de las características observadas en cada modelo aparece en la tabla 1.

**Tabla. 1:** Caracterización de modelos de gestión y su relación con conciliación

Modelo Corresponsable	Modelo Voluntarista	Modelo Institucional
<p><b>Relaciones bidireccionales:</b> Responsabilidad de las personas hacia el colectivo y apoyo del colectivo hacia las personas. Autorresponsabilidad y responsabilidad hacia el colectivo son factores para cumplimiento de acuerdos. Entidades que potencian la autorregulación, autorresponsabilidad y la autogestión voluntaria</p>	<p>Relaciones <b>jerárquicas</b>, donde prevalece el criterio de la dirección. Se tienen que dar <b>situaciones excepcionales</b> (cuidado enfermos, familia monoparental...) para contemplar medidas de conciliación. Repercuten en el resto de equipo de trabajo, sobrecargándolo</p>	<p>Relaciones <b>autoritarias</b>. Igualdad se asimila con igualitarismo. Las necesidades de las personas no se gestionan activando mecanismos de participación, escucha y consenso.</p>
<p>Idea clave: <b>Modelo de confianza</b>. Importancia de la asunción voluntaria de <b>valores y prácticas éticas y coherentes</b> con la entidad en el marco de la ESS. Estos valores éticos determinan la concepción de empresa como construcción colectiva; las personas comparten visión, modelo de participación y toma de decisiones, gestión económica, condiciones laborales...</p>	<p>La conciliación se entiende como <b>concesión</b> de la empresa, supeditada a circunstancias. No es un derecho de las personas. No se incorpora a la estructura la solución, ya que no responde a posicionamiento de la empresa sino a las circunstancias.</p>	<p>La conciliación se entiende como <b>concesión</b> de la empresa, supeditada a circunstancias. No es un derecho de las personas. La empresa no considera su competencia resolver problemas de las personas.</p>
<p>Mecanismos y prácticas cotidianas para la prevención y gestión de <b>conflictos</b> incorporados, estableciendo vías de resolución participativas y formas de apoyo mutuo.</p>	<p><b>Conflictos</b> se suele solventar a criterio de la dirección, sin consensuar criterios. Las tensiones entre viabilidad empresarial y bienestar personal no se resuelven desde la solidaridad mutua. La resolución de conflictos se lleva a cabo a través de mecanismos de control. No hay vías de resolución colectivas</p>	<p><b>Conflictos</b> se entienden los relacionados con la productividad. La resolución de conflictos se lleva a cabo a través de incrementar mecanismos de control. No hay vías de resolución basadas en la participación y la comunicación</p>
<p>La <b>amistad</b> se considerada un valor añadido que revierte en eficacia y calidad de vida. Las relaciones personales son un factor que se tiene en cuenta al organizar y gestionar</p>		<p>La gestión óptima de equipos supone no tener relaciones de amistad. Las relaciones de cuidado y afinidad llegan a desprestigiarse. Errores como faltas de las personas; no como fallos de equipo.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Diagnóstico (Clemente et al, 2012)

El contenido de esta Tabla 1 fue analizado en nuestro primer grupo de discusión con EkoSolFem. Las principales ideas y reflexiones que surgieron en este espacio de diálogo se resumen a continuación:

- ✓ Las participantes identificaron que la mayoría de las instituciones a las que representaban **responden al modelo voluntarista**, aunque identificaron entidades en cada uno de los tres modelos representados. Del modelo voluntarista, valoraron positivamente que no supone un exceso de burocracia, al no requerir protocolizar todas las prácticas.
- ✓ Hubo consenso en reconocer que realmente **hay una vinculación de medidas de conciliación de la vida personal con situaciones de dependencia** (maternidad y/o mayores al cargo, especialmente). Reconocieron que se establecen prioridades y privilegios bajo una visión de “poner la vida en el centro”, en la que el rol de cuidados, que generalmente asumen las mujeres, goza de prioridad. También expusieron diversas vivencias personales, evidenciando situaciones causantes de tensión y cómo, ante la falta de protocolos, se establecen privilegios fruto de valoraciones que obedecen a un imaginario colectivo en el que la maternidad -y paternidad- gozan de mayor reconocimiento que otras dimensiones de la vida personal.
- ✓ También hubo consenso en reconocer el vínculo entre el modelo organizacional y la visión de corresponsabilidad y cuidados, relacionando valores que impregnan el modelo organizacional hacia un **modelo de confianza**, base de la corresponsabilidad. Este modelo de confianza es el que valoramos como más coherente y acorde con los principios que rigen a las entidades de ESS.
- ✓ Es posible impulsar y fomentar **medidas que posibiliten el tránsito** hacia el modelo de gestión corresponsable. Algunas de las que identificamos fueron: la **autogestión** de los equipos –a mayor grado de autogestión, mayor facilidad para adoptar medidas encaminadas a la corresponsabilidad-, el establecer **canales de comunicación** en los que se nombren las situaciones y las necesidades de las personas, la incorporación de los **intereses estratégicos de género** en la visión de las instituciones, la creación y el diseño de dispositivos horizontales para la **toma de decisiones** en las reuniones periódicas, la generación de **espacios de reflexión sobre privilegios** y una gestión de las prácticas y políticas conciliadoras desde las necesidades explícitas de las personas, estableciendo acuerdos colectivos que las sistematicen y las recojan, aunque estando alerta ante el peligro de que los protocolos “encorseten”. De ahí la importancia de incorporar siempre una visión que permita gestionar la diversidad.
- ✓ También reflexionamos sobre la importancia de los **espacios informales**, fórmula que permite establecer afinidades y relaciones afectivas, que sin necesidad de que lleguen a ser calificadas de amistad, si generan confianza, conocimiento y respeto mutuo. Todo ello puede revertir en un mejor funcionamiento de los equipos de trabajo.
- ✓ Planteamos la posible influencia del **tamaño de la organización**, que puede condicionar establecer normas y criterios consensuados; a mayor tamaño de las organizaciones se identifica mayor dificultad para unificar medidas de conciliación y corresponsabilidad.

Retomando las posiciones frente a la conciliación, el Diagnóstico identifica como **elementos** que posibilitan conocer e integrar las necesidades de las personas trabajadoras, y por tanto, la conciliación los siguientes: participación; horizontalidad; explicitación y sistematización de acuerdos; mecanismos de comunicación, información y cuidados; prevención y resolución de

conflictos y gestión de la diversidad. (Clemente et al, 2012). La Tabla 2 recoge la caracterización respecto a estos elementos de cada uno de los modelos.

**Tabla 2:** Relación entre posición respecto a conciliación/corresponsabilidad y modelo de gestión

	Modelo Corresponsable	Modelo Voluntarista	Modelo Institucional
<b>Participación</b>	Existen mecanismos en todas las estructuras de gestión	Desde la práctica informal. Supeditada a las circunstancias	No se contempla. Los parámetros son los marcados por la Legislación
<b>Toma de decisiones</b>	Horizontal	Estructura de decisión jerárquica; puede darse influencia por cercanía y comunicación informal	Jerárquica
<b>Acuerdos</b>	Explícitos; a disposición de todas las personas. Se formalizan y sistematizan	No están claramente explicitados. No se formalizan	Acceso a información restringido y no generalizado; se formalizan
<b>Mecanismos de: comunicación, información, cuidados y prevención y resolución de conflictos</b>	Valorados; se consideran relevantes para la gestión del equipo	Informales;	No se dan
<b>Gestión de la Diversidad de las necesidades personales-</b>	Derecho de las personas; responsabilidad de la empresa	Se dan como concesión, si se considera compatible; sin garantía de sostenibilidad	No se dan

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Diagnóstico (Clemente et al, 2012)

La identificación desde la caracterización de estos elementos nos proporciona una diversidad de campos de acción que permiten incidir en mejorar la gestión de los equipos de trabajo y la organización de las entidades de ESS bajo criterios y valores en los que confluyen la economía feminista y la ESS. Así, consideramos que es posible introducir mecanismos y herramientas que nos permitan, desde diversos ámbitos, aproximarnos al modelo corresponsable. Veremos, en siguientes apartados, que muchas de las herramientas identificadas inciden en estos ámbitos.

#### 4.4. El vínculo se extiende a las relaciones de género y es orgánico

De las tres visiones de conciliación que hemos identificado, dos de ellas se sustentan en discursos que asimilan la **conciliación** con una **necesidad propia de las mujeres**, vinculándola a los cuidados de personas dependientes y a la maternidad. Gestionar la conciliación no es responsabilidad de la empresa y en todo caso, limita su alcance al ámbito referido –cuidado de personas dependientes y maternidad-. Así, son las personas las que tienen que manejar la gestión de los tiempos para cubrir necesidades -propias o de terceros-.

Este discurso **mantiene e incluso naturaliza el rol de las mujeres como cuidadoras** donde, en todo caso, los tiempos pueden manejarse para dar cabida a estos cuidados, desde una visión voluntarista. Desde esta visión, existe, sí, una sensibilidad a la conciliación, pero exclusivamente vinculada al ámbito de los cuidados. **La consideración a la organización vital más allá de los cuidados es prácticamente nula.**

En concordancia con este rol naturalizado, los resultados del Diagnóstico muestran que, en general, las mujeres tienen más conciencia de la necesidad de cuidados y son las que impulsan la adopción de medidas que faciliten la conciliación entre el ámbito laboral y el familiar. En coherencia, se otorga también un reconocimiento preferencial a las mujeres en situaciones vinculadas a los cuidados, remarcando la diferencia corporal femenina, por ejemplo, para la concesión de permisos por maternidad, aumentando su duración.

Otros resultados muestran que **existen vínculos entre el sector de actividad y la sensibilidad hacia la conciliación**: aquellas empresas que realizan su actividad en sectores más masculinizados muestran menor sensibilidad conciliadora. También los resultados de la investigación realizada en Cataluña (Mansilla et al, 2014) refieren condicionantes derivados del sector de actividad en que operan las cooperativas, condicionantes que afectan a las medidas de conciliación desplegadas y a la posibilidad de llevarlas a cabo.

En resumen, la opción adoptada desde los modelos de conciliación institucionales y voluntaristas es facilitar el acceso al mercado laboral de las mujeres, sin cuestionarse una transformación de las relaciones de género, que supone asumir la corresponsabilidad de forma compartida, la sostenibilidad social de los cuidados y una valoración de las tareas reproductivas que sostienen la vida.

A este respecto, una de las conclusiones que extraen Elba Mansilla, Joana Grenzner y Silvia Alberich (Mansilla et al, 2014) y que nos interesa resaltar aquí es que **el grado de desarrollo de medidas corresponsabilizadoras es proporcional al grado de conciencia feminista** y a la percepción colectiva de que son medidas responsabilidad de la cooperativa que ésta tiene que asumir.

También una observación: su incorporación se ha ido produciendo a medida que el grupo se va feminizando y la legislación modificándose, incorporando paulatinamente prácticas -que referiremos en apartados posteriores- y ampliando la visión sobre las **necesidades de conciliación** para considerar, más allá de lo establecido institucionalmente, la gestión del estrés y la gestión de la diversidad -por estado de salud, edad, estudios, procedencia, proximidad de familiares...-. O sea, la concepción de cuidados se ha ido ampliando paulatinamente a diversos ámbitos de la esfera personal.

Otra característica importante que señalan las autoras es que existe un vínculo orgánico entre trabajo y vida. Este vínculo viene a evidenciar la **contradicción no resuelta entre la dedicación a un proyecto personal y la absorción de la totalidad de la vida por el proyecto** (Mansilla et al, 2014). Este vínculo produce tensiones entre el ámbito económico y el personal.

La potencia transformadora que supone el **vínculo orgánico entre vida y proyecto** se enfrenta así con el riesgo de que la cooperativa<sup>22</sup> absorba tal cantidad de tiempo y energía que dificulte la conciliación en otras esferas. Esto lleva a un planteamiento en el que la separación entre esferas se procura romper; es decir, el ámbito público y privado, la vida laboral y la personal,

---

<sup>22</sup> Mantenemos la referencia a cooperativas, aunque consideramos extrapolable a otras entidades de ESS donde ese vínculo orgánico también está presente.

difuminan sus fronteras. Toma relevancia la búsqueda de **satisfacción personal en el ámbito laboral**, de la que nos ocuparemos posteriormente y la conciencia de vínculos estrechos entre las personas que forman parte del equipo de trabajo, con las ventajas e inconvenientes que comporta. Esto provoca, en ocasiones, tensiones y dificultad para gestionar conflictos cuando la implicación personal y emocional es fuerte –más asociado a empresas con pocas personas trabajadoras-. Establecer límites a estos vínculos personales es otra de las reflexiones que surgió en nuestros grupos de discusión, como ya referimos.

Las reflexiones sobre trabajo productivo y usos del tiempo en el sistema económico capitalista o la priorización de tiempos para la vida privada -por encima de la retribución económica- son algunas de las prácticas identificadas, que el Diagnóstico ha observado vinculadas a paradigmas como el decrecimiento.

#### 4.5. Orientándonos hacia paradigmas alternativos: cómo poner la vida en el centro

Pandora Mirabilia y Andaira argumentan a favor de la práctica de una **cultura conciliadora**, la cual puede ser entendida como factor que incide positivamente en la **viabilidad de las empresas**: dota a los equipos de calidad en el trabajo, permite el desarrollo y consolidación de experiencias y conocimientos –individuales y colectivos-, y aporta al enriquecimiento personal a través de empleo estable y de calidad, argumentos aludidos también desde la ESS. Otros factores, como trabajo en red, intercooperación y apoyo mutuo también han sido identificados.

Las autoras especifican que para esta incidencia positiva es preciso establecer cauces y canales que permitan **intercambiar y compartir información, saberes, propuestas y cuidados**, aspectos que fomentan y fortalecen la visión empresarial y su construcción colectiva.

Los elementos a considerar para orientarnos hacia este paradigma que sitúa la calidad de vida de las personas en el centro de la actividad empresarial, son cuatro: el cuidado de la dinámica interna de los equipos; la redistribución equilibrada de tareas, responsabilidades y saberes; la consideración del cuidado personal y el trabajo en red e intercooperativo. A continuación, pasamos a desgranar las particularidades de cada uno de ellos, las buenas prácticas y las herramientas identificadas para su asunción.

##### **Cuidando de la dinámica interna de equipos**

En los equipos que prestan atención al desarrollo satisfactorio de las personas trabajadoras, confluyen elementos como son:

- Incorporar mecanismos para la **prevención de conflictos**, a través de dinámicas sencillas como la Ronda de sentires o establecer una red de cuidados.
- Considerar la **diversidad** en el seno del equipo. Esta consideración comporta dificultad al tratar de asumir situaciones de especial necesidad sin negar al resto de las personas la posibilidad de disfrutar de igualdad de trato hacia sus propias necesidades. También, una mayor dificultad en los equipos pequeños, donde la atención de situaciones imprevistas o circunstanciales puede repercutir en una sobrecarga de trabajo para otras personas del equipo, que puede precisar de mecanismos de compensación no siempre factibles de aplicar.

- Establecer mecanismos de **escucha**, a fin de no confundir igualdad con igualitarismo y entender la singularidad de cada persona, permitiendo percibir las dimensiones de la diversidad de las personas que conforman los equipos de trabajo.
- Considerar criterios de **equidad y justicia**: una preocupación por ser justos provoca una reflexión constante y compromiso personal.

En este sentido, la investigación realizada con cooperativas catalanas, constata una concepción de cuidados amplia, que además de orientar los cuidados a hacer frente a responsabilidades familiares y espacios externos, está orientada al sostenimiento de los equipos de trabajo. Los cuidados son entendidos así como un conjunto de medidas previstas y de actividades realizadas que tienen como objetivo procurar el **bienestar físico, psíquico y emocional de las personas**, orientadas al grupo, tanto al interior de las cooperativas como en su implicación y compromiso con el entorno (Mansilla et al, 2014).

Las **herramientas** propuestas responden a formas de trabajar de los equipos para fomentar la expresión de necesidades y su escucha, enfocadas a la gestión de la diversidad. Están diseñadas específicamente para hacer explícitas necesidades, incorporando revisiones periódicas. Además, en el Diagnóstico, Pandora Mirabilia y Andaria, han observado su relación con la toma de decisiones participativa, donde es importante, en primera instancia, la comunicación de necesidades. Así, la gestión de la participación y la gestión de la comunicación son su base.

Pasamos a una breve descripción de **buenas prácticas** identificadas:

- **Ronda de Sentires**: Primer punto del orden del día de Asambleas generales. Cada persona comenta su estado anímico en relación a los proyectos y a su momento vital. Permite que el resto de personas tome conciencia de ánimos y cargas laborales y plantear propuestas preventivas que ayuden a paliar situaciones perjudiciales para la vida de las personas. Permite también disponer de información de las personas del equipo para tenerla en consideración a la hora de tomar decisiones, así como visibilizar tensiones personales que pueden devenir en conflictos, si no se atienden adecuadamente.
- **Rondas de evaluación de sentimientos-emociones**. Sirven para conocer y compartir información personal y profesional sobre cómo se encuentran las personas en el desarrollo de sus funciones, permitiendo detectar necesidades de apoyo, prevenir conflictos y resolverlos.
- **Momento del corazón**; espacio donde se expresan temas emocionales, a fin de prevenir acumulación de cargas emocionales o su enquistamiento, la comunicación y la prevención de conflictos.

Además de las mencionadas, existen diversas dinámicas que permiten este “tomar en consideración” el componente emocional, como la **Ronda de Inicio**<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Un ejemplo socializado durante el primer grupo de discusión es la Ronda de inicio, con la que ColaboraBora da comienzo a sus reuniones “aefectivas”. Algunas de estas dinámicas incorporan como objetivo despertar la empatía entre los integrantes del grupo. Son dinámicas que nos permiten tomar conciencia de nuestro estado de ánimo y darnos el tiempo para “estar presentes”. Referiremos la conveniencia de adaptarlas a las características de los grupos, reflexión manifestada en el grupo de discusión.



- **Red de Cuidados:** Plantea crear canales para que asuntos personales puedan ser expresados y abordados, así como detectar situaciones de conflicto latente y plantear procesos de mediación. La constituye todo el equipo, aunque su coordinación es rotativa. Representa un esfuerzo en sistematización y aprendizaje de las experiencias vividas y procura despersonalizar situaciones conflictivas. Las metodologías que emplea son diversas: fichas, estallidos, foros para la reflexión y otros mecanismos de comunicación. Esta red gestiona los objetivos de cuidado de las relaciones personales, incorporados en un plan estratégico que contempla este componente<sup>24</sup>.
- **Grupos de trabajo específicos** para abordar necesidades personales, generados a solicitud de la persona afectada. Se sistematizan para tener referentes. El grupo de trabajo –que incluye a la persona interesada– reflexiona y procura soluciones, tratando de compatibilizarlas con las necesidades de la empresa. La actitud proactiva es fundamental: del grupo y de las personas hacia el grupo.
- **Prácticas informales:** Permiten construir sensibilidad colectiva y transparencia en la comunicación. Importa reconocer su existencia y su beneficio para el equipo. Revierten en generar confianza y presentan un potencial mediador y conciliador ante situaciones de conflicto. Tanto estas prácticas informales como los grupos de trabajo específicos son prácticas que inciden también en el cuidado desde el desarrollo personal del que nos ocupamos más adelante.
- Establecimiento de **Protocolos**, bien desde el inicio, bien por repetición de situaciones similares. Protocolizar y sistematizar prácticas de gestión de equipos hace explícitos los criterios, permite disponer de información previa y garantizar la igualdad de trato. Para que sean útiles precisan **una revisión y adaptación constante**, asumida a través de diversas técnicas: canales de información y reflexión, dinámicas de trabajo grupal para asimilar y comprender la información, intercambio de opiniones...
- **Mecanismos de comunicación que garanticen la expresión individual.** No todas las personas tienen facilidad para expresar lo que sienten o necesitan. Elementos como personalidad, facilidad de palabra, posición en el grupo... afectan a nuestra capacidad de comunicarnos, incluso en modelos como el asambleario, regido por una pretendida horizontalidad en la toma de decisiones, afectada por elementos como los citados. De ahí que sea preciso:
  - **Articular la participación**, explicitando las formas de tomar decisiones y el modo de implicar al colectivo. Son aspectos decisivos en las Asambleas a fin de implicar a todo el colectivo para llegar a acuerdos.
  - **Procurar mecanismos para democratizar los grupos**, fomentando la participación y la distribución de responsabilidades y conocimientos, distribuyendo la autoridad –impidiendo monopolio de poder–, con difusión constante de información –para generar opinión–, conscientes de prejuicios y preconceptos adquiridos respecto a los discursos y sus formas<sup>25</sup>, establecer

<sup>24</sup> Recientemente, ha sido incorporado un “grup de cures i facilitació” –grupo de cuidados y facilitación; traducción de la autora- al organigrama de la XES, el cual aún no ha entrado en funcionamiento.

<sup>25</sup> Las autoras refieren cómo se valora más un discurso enérgico y confrontativo, formal y general, estructurado desde premisa a conclusión ordenadamente, que asocian a formas masculinas, frente a uno más tentativo o conciliador. También cómo se valoran más los discursos que tienden a presuponer

mecanismos de **traspaso de conocimientos** -que permita delegación de tareas- o la **rotación de tareas reproductivas**, son algunos de los mecanismos propuestos.

### **La redistribución equilibrada de tareas, responsabilidades y saberes**

Una distribución desequilibrada de tareas, responsabilidades y saberes puede ser causa de conflictos. Conjugar habilidades y conocimientos sin incurrir en desequilibrio de responsabilidades es una dificultad que requiere mecanismos para reducir diferencias y compensarlas cuando se dan.

Los elementos a tener en cuenta son:

- Evitar la **especialización excesiva** que provoca sobrecarga y dependencia y limita la operatividad de los equipos.
- Evitar los **desequilibrios de poder e información**, que a su vez limitan la capacidad de acción al interior del colectivo.
- La **afinidad ideológica** a los principios que rigen el cooperativismo parece influir en el grado de implicación, mayor entre aquellas personas se han formado en cultura cooperativa (Mansilla et al, 2014), aspecto que consideramos extrapolable a los principios que rigen la ESS y las entidades que se suscriben a la misma.

Incorporar mecanismos y herramientas que permitan la **transmisión de conocimientos** evita situaciones de especialización excesiva o desequilibrios de poder e información. Algunas de las buenas prácticas identificadas son:

- La **creación de grupos de trabajo** que comparten saberes durante un tiempo - garantizando relevos, autoformación y regeneración de los equipos-.
- La **rotación de tareas reproductivas** permite una perspectiva global de la actividad de las empresas y facilita la toma de decisiones, a través de procesos de aprendizaje progresivo.
- La **formación interna** favorece la rotación y facilita también la toma de decisiones.
- La organización de **Asambleas Temáticas**.
- **Delegar**. Es necesario que las personas más cualificadas para una responsabilidad aprendan a delegar. También deben incorporarse fórmulas para frenar a las personas dispuestas a asumir mayores cargas de trabajo.
- **Establecer espacios de revisión colectiva, periódica y continua**, introduciendo variaciones y modificación precisas para definir y gestionar responsabilidades. Esta revisión incluye a la persona afectada, para que pueda mostrar sus necesidades. Partimos del supuesto de que las necesidades personales pueden encajar en el funcionamiento de la empresa, por lo que replantear la gestión de responsabilidades se asume como una oportunidad de mejora.

---

oposición entre mente y cuerpo, razón y emoción, de modo que la entrada del cuerpo en el discurso se considera signo de debilidad, o signo que revela falta de objetividad y control (Clemente et al, 2012).

## **Cuidarse desde el desarrollo personal**

Es de vital importancia que el tiempo dedicado al empleo pueda ser considerado como **tiempo de desarrollo personal satisfactorio**. La **afectividad** es otro factor de viabilidad que incide en este desarrollo personal. Vemos pues, que la viabilidad comporta diversas dimensiones: económica, afectiva, personal. También en este caso conviene establecer los criterios colectivamente, así como su revisión periódica.

Otros aspectos que inciden en este desarrollo personal satisfactorio son:

- Tener en cuenta lo que cada persona quiere desarrollar-**trabajo deseado**- para poder satisfacer necesidades de realización personal. También las preferencias personales – además de las competencias profesionales-, partiendo de considerar que el desarrollo de tareas motivadoras es positivo.
- Procurar **compensaciones** cuando se asumen sobrecargas o sobreesfuerzos.
- Facilitar el **acceso a alimentación**, facilitando así una gestión del tiempo en la que cubrir esta necesidad básica se optimice.
- Reconocer y fomentar **prácticas informales de cuidados**. Los grupos de afinidad, con personas con trayectorias conjuntas o que comparten visiones similares, existen y poseen un potencial mediador y conciliador. Pueden mejorar la comunicación en los mecanismos formales establecidos, siempre que tenga en cuenta el bien común y su orientación a la conciliación.

Ya introducimos la importancia de considerar el tiempo de trabajo como **tiempo de desarrollo personal satisfactorio**, afectado por factores como la afectividad, las competencias o las motivaciones e intereses personales.

Las **herramientas** identificadas para hacer efectivo este cuidado son:

- Establecer **canales de comunicación**<sup>26</sup> para expresión y manifestación de aquello que cada persona quiere desarrollar, sus preferencias y sus motivaciones, y tenerlas en consideración a la hora de repartir cargas y responsabilidades.
- Establecer mecanismos de **compensación** a sobrecargas y sobreesfuerzos asumidos, en relación a proyectos difíciles o incómodos. Conviene tener en cuenta la subjetividad de la persona. También considerar la compensación económica por asunción de responsabilidades.
- Facilitar el **acceso a alimentación**, con la creación de comedores económicos o turnos rotativos para elaborar la comida para todas las personas del equipo.
- **Generar espacios de encuentro** –no exclusivamente laborales-, facilitando **espacios para relaciones personales**: para la incorporación de personas nuevas, para el conocimiento y cercanía entre las personas de la entidad, o para el cuidado desde los grupos de afinidad. Los espacios distendidos, favorecen la comunicación informal y la cohesión grupal. Estos espacios pueden contemplar las prácticas informales referidas previamente.

<sup>26</sup> Canales de comunicación no se corresponden con canales de información. La comunicación refleja un flujo bidireccional, con diálogo e interrelación, mientras la información solo se establece en una dirección.

- **Generar grupos de trabajo específicos** para abordar necesidades personales, referidos también para el cuidado de las dinámicas de equipos.

### **Trabajo en red, intercooperación y apoyo mutuo**

Disponer de tiempos personales, claramente establecidos, permite a las personas planificar la satisfacción de necesidades e intereses de ámbitos diferentes al laboral/productivo. Factores como el sector de actividad o el tamaño de la empresa pueden dificultar esta satisfacción de necesidades, precisando un esfuerzo encontrar vías de solución.

Desde un paradigma en el que apostamos por poner la vida en el centro, la flexibilidad laboral es una posibilidad de atender necesidades de las personas que forman parte de la empresa – en contraposición con la flexibilidad entendida como disponibilidad permanente para el trabajo, concepción extendida en la economía de mercado capitalista y neoliberal-.

Entendida así, la **flexibilidad** de la jornada puede influir en **horario y duración**. Conviene establecer pautas -máximos, mínimos, preavisos, coordinación y planificación de necesidades de empresa y personas-. Incluye también medidas de flexibilidad del uso del espacio -trabajo desde casa, documentos colaborativos o teletrabajo serían ejemplos-.

Otro aspecto importante es procurar mecanismos de **compensación de situaciones excepcionales**, como picos de trabajo o situaciones personales. Estas situaciones pueden repercutir en sufrimiento personal, desmotivación, pérdida de eficiencia y calidad en el trabajo. Las medidas a crear pueden estar relacionadas con la subjetividad, con el tiempo, etc.

Por último, los mecanismos de comunicación y escucha para la búsqueda de soluciones colectivamente permiten enfrentar dificultades y tensiones que puedan producirse por situaciones, también propuestas en el subapartado anterior. Como tantas otras herramientas, su utilidad revierte en más de un ámbito.

## Recopilando reflexiones

El conjunto de herramientas y mecanismos que hemos expuesto fue socializado y debatido en nuestro primer grupo de discusión. Al respecto, recogemos en la Tabla 3 las reflexiones que surgieron:

**Tabla 3:** Síntesis de reflexiones del 1<sup>er</sup> grupo de discusión sobre herramientas y mecanismos identificados

- Las herramientas nos parecen adecuadas y es posible ponerlas en práctica, aunque pueden requerir formación específica en algunos casos y puede ser oportuno contar con apoyo externo especializado.
- Es evidente el vínculo con el modelo organizativo: la autogestión de los equipos; la toma de decisiones horizontal, la existencia de mecanismos de prevención de conflictos, la incorporación de las emociones al ámbito laboral....
- Conviene adecuarlas a cada contexto; en el nuestro, con dificultades y déficits de educación en la emotividad, se hace necesario utilizar dinámicas adaptadas a nuestras formas de relacionamiento.
- A pesar de la dificultad para incorporar las emociones en el ámbito laboral, hay fórmulas sencillas para reconocerlas; por ejemplo, incluir lo afectivo en las reuniones (reuniones “afectivas”) simplemente para identificarlas y colocarlas “en su lugar” para que no condicionen las reuniones; también desactivar los boicots que podemos estar ejerciendo consciente o inconscientemente.
- Llamaron la atención las medidas encaminadas a facilitar el acceso a alimentación.
- El espacio permitió intercambio de prácticas aplicadas en las diferentes entidades, insistiendo en que lo importante es encontrar formas de hacerlas atractivas y tener en cuenta la esencia y el objetivo que se persigue. Contagiar y persuadir.
- Nos falta cultura y tiempo para cuestionarnos la importancia de ponerlas en práctica.
- Es conveniente que las herramientas convivan con los espacios informales, donde se fortalece el sentimiento de confianza. *No se trata de que seamos amigas y nos lo contemos todo si no de reconocer que somos mente, cuerpo y sentimiento.*

Fuente: Elaboración propia; resultados de 1<sup>er</sup> grupo de discusión con EkoSolFem; junio 2015

Recogemos dos conclusiones generadas en el grupo de discusión que sintetizan ideas fuerza a considerar:

- Solventar las dificultades depende sobre todo de la **voluntad para ponerlas en práctica y priorizar su inclusión** en nuestras dinámicas cotidianas. Es parte de un proceso continuo y constante y que requiere incorporar la reflexión sobre el modelo organizativo.
- Las herramientas son muy válidas, pero es preciso que cada grupo las incorpore haciéndolas suyas; traducirlas a sus lenguajes, **adaptarlas** a su realidad. Existen diversas fórmulas para incorporarlas y conocerlas nos pueden inspirar para generar las nuestras propias.

A continuación, presentamos, a modo de resumen, la Tabla 4 en la que ofrecemos una clasificación que entrelaza herramientas atendiendo a una finalidad distinta, más centrada en la organización que en los sujetos, permitiendo orientar el trabajo desde esta vertiente organizativa. Incluye, además de las herramientas presentadas hasta ahora, otras identificadas en los estudios analizados (Clemente et al, 2012; Mansilla et al, 2014).

**Tabla 4:** Listado de herramientas y mecanismos identificados, según su finalidad

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Para gestión de comunicación, información y toma de decisiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Marco</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protocolos</li> </ul> </li> <li>○ <b>Organización y evaluación de cuidados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación anual de mecanismos y prácticas; revisión y adaptación</li> <li>▪ Clasificar tipos de cuidados para mejorar eficacia en gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>● Físicos, cognitivos, emocionales, filosóficos (sentido y visión)</li> <li>● Relacionados con expectativas personales</li> </ul> </li> <li>▪ Para conocer satisfacción de las personas (encuestas, foros...)</li> </ul> </li> <li>○ <b>Preventivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporar figura de facilitador de Asambleas</li> <li>▪ Ronda de sentires; Momento del corazón, ...</li> <li>▪ Espacios no laborales <ul style="list-style-type: none"> <li>● Para las relaciones personales</li> <li>● Para integrar a las personas nuevas</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ <b>Para resolución de necesidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar Grupos de trabajo específicos</li> <li>▪ Formación en comunicación no violenta</li> <li>▪ Recursos externos facilitadores para resolución de conflictos</li> </ul> </li> <li>○ <b>Para la prevención de desequilibrios</b></li> <li>○ <b>Para la distribución equilibrada de responsabilidades, tareas y conocimientos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nodos de responsabilidad: alguien que lidera y alguien que apoya</li> <li>▪ Rotación de nodos de responsabilidad</li> <li>▪ Traspasos acompañando</li> <li>▪ Formación</li> <li>▪ Fomento de polivalencia</li> <li>▪ Fomentar y facilitar que todas las personas manejen visión global del equipo</li> <li>▪ Medidas compensatorias</li> <li>▪ Registro de horas trabajadas</li> <li>▪ Limitaciones respecto a las diferencias salariales</li> <li>▪ Delegar</li> <li>▪ Organización de equipos teniendo en cuenta afinidades personales</li> </ul> </li> <li>○ <b>Orientadas a la viabilidad empresarial</b></li> <li>○ <b>Generar espacios de debate y puesta en común de estrategias</b></li> <li>○ <b>Flexibilidad en la gestión económica para superar dificultades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solventar problemas de liquidez a partir del modelo de confianza</li> <li>▪ Cobro en función de necesidades personales</li> </ul> </li> <li>○ <b>Adaptar jornadas laborales a necesidades de producción</b></li> </ul> </li> </ul>
--

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Diagnóstico de Pandora Mirabilia y Andaira (2012)

Mencionar que otras clasificaciones y relaciones, algunas impulsadas desde entidades de Euskadi están también disponibles<sup>27</sup>.

Además, en al menos una entidad de ESS de Euskadi participante de EkoSolFem, también se trabaja en la sistematización y difusión de herramientas<sup>28</sup>. Su instancia a “poner más el cuerpo”, ocupándonos e integrando lo relacional y lo emocional entendemos que estaría en sintonía con el llegar de forma experimental a una organización corresponsable. El trabajo desarrollado desde el “Nuevo estilo de relaciones”<sup>29</sup>, mencionado por otra de las entidades participantes, también pondría énfasis en estas dimensiones.

Cerramos este apartado con la selección de las ideas más destacadas, en base al debate y la discusión sobre las conclusiones extraídas de “Femení Plural”, socializado en el grupo de discusión. Incluye algunas inquietudes y reflexiones a tener en consideración para afrontar procesos encaminados a avanzar en el paradigma de la sostenibilidad de la vida.

---

<sup>27</sup>El cuaderno de trabajo Sendotu núm. 4, de mayo de 2010, dedicado a conciliación y corresponsabilidad es un ejemplo. Recoge un conjunto de medidas aplicables a la empresa y claves para integrar la conciliación y buenas prácticas identificadas, entre otros contenidos.

<sup>28</sup> En concreto, el representante de ColaBoraBora socializó experiencias en las que recoge cómo ayudar(nos) a introducir cambios, en los que cruzar tareas productivas y relacionales (reproductivas) para que en cada proyecto se tenga presente lo relacional como parte intrínseca y se ejerza conscientemente, entre otras. Puede accederse a estos materiales a través de su web: <http://www.colaborabora.org/colaborabora/>

<sup>29</sup> Una obra de referencia es Saratxaga (2007). *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*. También se puede profundizar en la comunicación: Merodio (2013). *Transformación organizacional hacia el empoderamiento. En IV Congreso de Economía Feminista* Merodio (2013)

**Tabla 5:** Ideas destacadas

<b>Ideas destacadas</b>	<b>¿Por qué? Otros comentarios</b>
<b>Abordar las relaciones de poder</b>	<i>No reproducir por inercia. La desigualdad de género es una cuestión de falta de poder de una de las partes. Hay que avanzar en visibilizar los distintos poderes.</i>
<b>Innovación en los cuidados</b>	<i>Hay medios y ya se empieza a realizar innovaciones. ¿Qué significa la innovación en este campo? Falta de creatividad. Hay que visibilizar las experiencias y sistematizar.</i>
<b>Discurso feminista explícito y consciente</b>	<i>Si no es así, la organización no va a hacer prácticas feministas. Ser conscientes de los límites y potencialidades. Sensibilizar.</i>
<b>Acompañar el camino de transformación</b>	<i>Es imprescindible. Aunque parezca que las personas que trabajan en la ESS no necesitan esto, si lo necesitan. Hay que concienciar, acompañar y hacer pedagogía Son cruciales Sensibilización y formación</i>
<b>Vínculo orgánico vida/proyecto cooperativo</b>	<i>Hay que trabajar el tema de tiempos y dedicaciones. Cuestionamiento de la organización social y económica Integrar en el ámbito laboral Cuidar; lo personal, lo familiar...</i>
<b>Cuidados en sentido amplio</b>	<i>Vulnerabilidad, precariedad; ampliar mirada. Cuidados; atención a la vida, en sentido amplio ¿Qué es para ti cuidado? Ampliar visión</i>
<b>Prácticas existentes</b>	<i>Tenerlas en cuenta. Introducirlas en las cooperativas y entidades de ESS</i>
<b>Colaboración y apoyo mutuo</b>	<i>Importancia de la intercooperación</i>
<b>Liderazgo colectivo/compartido</b>	
<b>Fomentar el diálogo entre mujeres feministas y cooperativistas</b>	

Fuente: Elaboración propia; resultados de 2º grupo de discusión con EkoSolFem; julio 2015

**Abordar las relaciones de poder asimétricas** presentes en la economía y en el ámbito laboral, se constituye en la idea más destacada entre las participantes, como nos muestra el gráfico 1. De ahí que consideramos que las acciones que pueden ser –y de hecho son- incorporadas al accionar en pro de avanzar en el paradigma de la sostenibilidad de la vida, conviene que tomen en consideración éste como un punto de partida. El cuestionamiento de la organización socioeconómica, basada en desigualdades sería la base sobre la que cimentar el conjunto de prácticas propuestas.

La conveniencia **de acompañar este camino de transformación** de la economía patriarcal y capitalista hacia una economía feminista y solidaria con estrategias de incidencia y pedagogía, creando asociaciones, comisiones de género... y un discurso feminista explícito y consciente son dos de las vías más destacadas, mostrando así el cómo avanzar en el abordaje de relaciones de poder asimétricas. Esta es una estrategia que ya está avanzando, y que estaría



en consonancia con la proliferación de iniciativas como EkoSolFem o la Comisión de Feminismos de la XES.

También destacamos el **vínculo orgánico vida/proyecto**, que podemos identificar como amenaza –externa, en tanto la imponen las condiciones del entorno-, y debilidad -interna en tanto las propias personas asumen la prioridad del proyecto frente a los intereses personales en otros ámbitos-.

Completa el grupo de ideas destacadas la **falta de innovación** en el ámbito de cuidados y el cuestionamiento de los **cuidados en sentido amplio**. Las autoras de “Femení Plural” apuntan como causa la infravaloración sistémica del trabajo reproductivo y los costes económicos que conlleva (Mansilla et al, 2014). Hacer frente a ello supone y lleva asociado cuestionar la concepción de cuidados, pero también nos enfrenta a la tensión generada por estar inmersas en un sistema donde prima la obtención de beneficios económicos y la lógica de acumulación de capital, contrapuesta a la lógica de la sostenibilidad de la vida.

**Gráfico 1:** Ideas destacadas



Fuente: *Elaboración propia; resultados de 2º grupo de discusión con EkoSolFem; julio 2015*

Por último, queremos cerrar el capítulo recogiendo algunas de las reflexiones expresadas en este segundo grupo de discusión. Se obtuvieron a partir de una lluvia de ideas, técnica que tiene el mérito de no racionalizar las respuestas, sino de ofrecer ideas más intuitivas.

Destacamos algunos obstáculos:

- ✓ Hay que aprender a gestionar las emociones
- ✓ Conviene apoyos de personas externas para iniciar
  - ✓ Es difícil romper rutinas

También algunas estrategias,

- ✓ *Empezar con lo que ya tenemos*
- ✓ *La importancia de nombrar las cosas*
- ✓ *Trabajar con mimo, con corazón; no se trata de ser terapéutico, pero sí de asumirnos como seres relacionales y emocionales*
- ✓ *Hay que buscar estrategias de persuasión, maneras de contagiarse*
- ✓ *Cuidar caer en exceso de burocracia con protocolos*

Y por último, retos y conclusiones:

- ✓ *Asumir este horizonte requiere evolución del grupo y enfrentarse a la amenaza que suponen los cambios y el temor a lo co-caótico*
- ✓ *No existen "recetas"; las buenas prácticas necesitan ser adaptadas a cada contexto*

## **5. ¿Por dónde empezar? Una propuesta de herramientas sencillas de autodiagnóstico**

Quizás este no es un buen planteamiento: son muchas las entidades con un largo recorrido en este caminar. El conflicto capital/vida y sus consecuencias no es algo nuevo; si es más reciente su constatación y el paradigma hacia el que nos encaminamos, con raíces en la división sexual del trabajo y la desigualdad en el reparto de roles, responsabilidades y poder, por citar las más evidentes y con relación directa con conciliación, corresponsabilidad y sostenibilidad de la vida<sup>30</sup>.

La elaboración de un diagnóstico es una de las tareas que EkoSolFem se ha propuesto en su plan de trabajo, aunque en nuestro trabajo de campo constatamos cierto escepticismo con su asunción<sup>31</sup>. De ahí que, sin pretender ofrecer herramientas para generar procesos internos

<sup>30</sup> En *Malabaristas de la Vida. Mujeres, tiempos y trabajos* (Grupo Dones i Treballs, 2003), nos ofrece una síntesis de antecedentes y cómo ha ido virando el debate y la reflexión, primando la experiencia vivida y compartiéndola en los treinta años de caminar conjunto. También puede profundizarse la temática en El trabajo de cuidados (Carrasco et al; 2011).

<sup>31</sup> Referencias a "desgas-nóstico" las interpretamos como que el diagnóstico se enfrenta como proceso desgastante y que genera cierta desgana para asumirlo y quizás en ocasiones introduce elementos desmotivadores, ante la falta de acciones posteriores que los acompañen, acciones no siempre consideradas. Los resultados del diagnóstico en ONGD vascas impulsado desde la coordinadora de ONGD Euskadi (2008), generador de conflictos y resistencias apuntan a procurar, quizás, metodologías

profundos a largo plazo, nos atrevamos a presentar dos herramientas que permitan avances, asumibles en el funcionamiento cotidiano y en el corto plazo<sup>32</sup>.

Estas herramientas pueden, bien asentar avances, bien constituir un inicio sólido. No pueden sustituir reflexión y debate consciente y explícito, pero si pueden impulsarlo. Consideramos que permiten evidenciar situaciones de desequilibrios de poder que de otro modo quedan naturalizadas e invisibilizadas, y que responden a la inquietud de abordar las relaciones de poder, que acabamos de constatar como la inquietud más compartida entre las integrantes de nuestros grupos de discusión.

Para esta propuesta hemos partido también de otra de las conclusiones que hemos captado: hay que nombrar las cosas. Hacer explícito y consciente el discurso feminista ha sido otra de las reflexiones más compartida. Por ello se plantea la primera de las herramientas –ficha de observación de género-, aplicable a dinámicas cotidianas y coherente con estas premisas.

Proponemos, además, una segunda herramienta: Una síntesis/adaptación del cuestionario del proyecto “Pam a Pam”<sup>33</sup>. El cuestionario completo del proyecto indaga en criterios e indicadores para la aplicación y el desarrollo de principios de la ESS en las empresas y entidades. En el proceso, interactúan personas colaboradoras voluntarias con entidades donde se aplica el cuestionario para identificar valores a resaltar.

Presenta ciertas similitudes con la Auditoría/Balance Social, herramienta que consideramos presenta un potencial a explotar, al permitir una lectura en clave de diagnóstico y proporcionarnos bases para incorporar planes de mejora, acorde a criterios e indicadores valorados por las propias entidades. También, consideramos que pueden ser abordados desde una base común y en red. Aunque no entraremos en su análisis, si recogemos algunas reflexiones que surgieron en nuestros grupos de discusión.

De las tres herramientas, dos fueron presentadas y analizadas con el grupo de discusión en nuestra segunda sesión: La ficha de observación de género y el cuestionario “Pam a Pam”, a las que dedicaremos los subsiguientes apartados, donde abordamos su descripción y análisis.

### ***La ficha de observación de género***

Esta es una de las herramientas que la Comisión de Feminismos de la XES ha integrado en sus prácticas. Con ello, pretenden disponer de datos que avalen sus objetivos, entre los que para 2015, se incluye elaborar herramientas de diagnóstico para utilizarlas en las entidades de ESS por las personas que las integran. Es una herramienta enfocada a la autovaloración y al abordaje de las relaciones de poder al interior de la XES<sup>34</sup>.

---

que sin necesidad de un análisis tan profundo y extenso en el tiempo, generen transformaciones y cambios constantes y paulatinos.

<sup>32</sup> Un ejemplo de herramienta a largo plazo es el sistema–evaluación para incorporación de la perspectiva de género en ONGD Vascas. Entre sus resultados, la cultura organizacional es un aspecto esencial. El proceso evidenció formas de poder ocultas y fuertes resistencias.

<sup>33</sup> Palmo a Palmo. Traducción de la autora.

<sup>34</sup> Nos sumamos a la opinión de que abordar las **relaciones de poder** - eje básico que atraviesa los proyectos, la economía, la política y la sociedad en general- es requisito para reformulación profunda de las relaciones de género (Mansilla et al, 2014).

La ficha ha sido adaptada de una herramienta para valoración de reuniones asamblearias. Hasta el momento, se han realizado dos observaciones<sup>35</sup>. En opinión de la Comisión, la herramienta cumple con el objetivo de evidenciar relaciones de poder: permite identificar situaciones jerárquicas, antropocéntricas y formas de participación y toma de decisiones desiguales. También evidencia el reparto de tareas –vinculadas a diversos ámbitos de cuidados-. Para llegar a resultados relevantes, la Comisión ha propuesto realizar al menos 2 observaciones más durante 2015. En base a los resultados obtenidos, pretende plantear un plan de mejora para el funcionamiento de la XES en 2016.

Un aspecto de interés es cómo esta herramienta muestra el reparto de tareas en las reuniones, aspecto que bien puede ser incorporado de forma independiente, dando protagonismo a ámbitos de los cuidados que de otro modo quedan relegados, naturalizados y/o invisibilizados, y en numerosas ocasiones, asumidos por unas personas concretas.

Nuestro grupo de discusión consideró que puede ser una herramienta interesante a incorporar. Presenta similitudes con una herramienta ya incorporada en su funcionamiento para la celebración de reuniones en una de las entidades de EkoSolFem y existen algunas experiencias similares dentro de las entidades del grupo<sup>36</sup>.

En opinión del grupo, puede suponer un punto de partida, aunque para su uso conviene adaptarla y simplificarla para adecuarla a entidades de REAS-Euskadi. También requiere establecer quién/quienes debería/n realizar la observación, si conviene rotar a las personas responsables, con qué objetivo, periodicidad, en qué ámbitos o qué sesgos podrían producirse.

---

<sup>35</sup> Ficha original del “Ateneu Can Mas Deu” de Barcelona. La primera observación se realizó en la Asamblea de Coop 57 y la segunda, en una reunión de la Comisión Permanente de la XES, órgano operativo que se reúne con una periodicidad casi mensual. Esta segunda fue grabada y analizada posteriormente, permitiendo así que la observación no interrumpiera la participación.

<sup>36</sup> Reuniones “aefectivas” de ColaBoraBora, que ya fueron mencionadas. Disponible en <http://meetcommons.org/lorelacional/roles-relacionales-fundamentales>

**Ficha 1: Modelo de ficha de observación de género en reuniones**

<b>Reunión que se observa:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____	
		<b>Hora:</b> _____	
<b>Cuantitativo</b>	Mujeres	Hombres	Total
Asistentes			
>40			
<40			
Número Intervenciones *			

\* También puede incorporarse tiempo de las intervenciones

**Croquis espacio/personas asistentes/intervenciones \***

\* Según número de asistentes; permite visualizar quien ocupa cada espacio e identificar las intervenciones

Reparto de tareas	Mujeres	Hombres	Total
Propuesta orden del día			
Tomar acta			
Facilitación			
Moderación			
Cuidado del espacio			
Asume ejecución acuerdos			
Otras			

Tipo de intervención	Mujeres	Hombres	Total
Informativa			
Aclarativa			
Propositiva			
Toma de decisión			
Mediadora/conciliadora			
Repetitiva/Insistente			
Autoritaria			
Enfasis en el acuerdo			
Enfasis en el desacuerdo			
Expresión de sentimientos			
Cuestionadora			
Renuncia al turno de palabra			

Actitudes	Mujeres	Hombres	Total
Interrupciones			
Acaparar turno de palabra			
Fuera de lugar			
polemizadora			
Reconocimiento del otro			
Escucha activa			
Desconecta			
Salta el turno de palabra			
Conversaciones paralelas			

**Observaciones**

Fuente: Comissió de Feminismes XES;  
Jornada de trabajo para observación y validación de la ficha;  
Barcelona. Junio 2015

### **El Cuestionario “Pam a Pam”**

El cuestionario “Pam a Pam”, se enmarca en el proyecto que con el mismo nombre está siendo impulsado por la XES y la ONGD Setem, con apoyo del Ayuntamiento de Barcelona y la plataforma de ONG de Acción Social. También ha contado con soporte financiero de fondos europeos, a través de las ayudas EEA Grants –Mecanismo Financiero del espacio económico Europeo-.

“Pam a Pam” es el mapa colaborativo que muestra iniciativas de la ESS y el consumo responsable en Cataluña. Se define como iniciativa para transformar el entorno a partir de la canasta de la compra. Visibilizar las alternativas de consumo responsable y articular iniciativas de ESS en el territorio, conocerlas mejor y saber cómo pueden trabajar juntas fueron los objetivos propuestos en la formulación de esta iniciativa.

El mapa colaborativo es la esencia del proyecto, permitiendo buscar iniciativas según criterios, sectores o territorio. El punto de partida es un cuestionario con 15 criterios<sup>37</sup> que validan los puntos que se muestran en el mapa, respondiendo a las premisas de ESS. La comunidad de personas que hacen posible el mapa se encarga de visitar las iniciativas y llenar el cuestionario, el cual se contempla como guión para entrevista abierta. Su posterior sistematización, permite la visualización en el mapa colaborativo disponible en la web<sup>38</sup>.

De estos 15 criterios, en la ficha 2 podemos ver una selección de los que hemos considerado acordes a nuestros objetivos, así como los indicadores asociados. El cuestionario incorpora una clasificación entre 1 –mínima puntuación- y 5 –máxima- estrellas a cada uno de ellos, la cual también es visible en el mapa colaborativo.

La mayor parte de este trabajo se realiza de forma voluntaria, implicando a terceras personas, aspecto que entra en esa consideración de sujetos económicos más allá de las empresas productoras de bienes y servicios, en una extensión a consumidores y masa crítica social que consideramos importante y acorde con la consideración de ESS como movimiento social.

El análisis de los resultados y la incorporación al cuestionario de observaciones centradas en los aspectos cualitativos, consideramos que puede facilitar elementos de diagnóstico, identificación de buenas prácticas y herramientas para potenciar la intercooperación, el trabajo en red y el apoyo mutuo.

<sup>37</sup> Los criterios son: proximidad, participación en redes, horquilla salarial, comercio justo, finanzas éticas, desarrollo personal y profesional, transparencia, criterios ecológicos y sostenibilidad –ambiental-, equidad de género, integración social, gestión de residuos, intercooperación, eficiencia energética, democracia interna y programario libre. El cuestionario completo con su baremación se puede consultar en <http://pamapam.org/ca/questionari-pam-pam-ess2015>

<sup>38</sup> <http://pamapam.org/es>

**Ficha 2: Extracto de formulario proyecto “Pam a Pam”**

**ORGANIZACIÓN Y TRABAJO**

Núm. Personas remuneradas      Mujeres       Hombres

Personas socias trabajadoras  
(para el caso de cooperativas)      Mujeres       Hombres

órganos de gobierno      Mujeres       Hombres

Dirección técnica      Mujeres       Hombres

Personas colaboradoras...

En caso haya remuneraciones en el proyecto, ¿cual es vuestra horquilla salarial?

- 1 Escala salarial es 5
- 2 Escala salarial es 4
- 3 Escala salarial es 3
- 4 Escala salarial es 2
- 5 Escala salarial es 1

¿Teneis en cuenta el **desarrollo personal y profesional** de las personas que integran la iniciativa?

1	Se ofrece formación a las personas que integran la iniciativa
2	Se facilita la conciliación personal/familiar
3	Se contemplan mecanismos de resolución de conflictos
4	Se contemplan mecanismos de gestión emocional
5	Se proponen mejoras sociales proactivas más allá de la ley (cajas de resistencia, ampliación permisos maternidad, paternidad, estudios, excedencias...)

¿Incorporais la **equidad de género** en las actuaciones de vuestra entidad?

1	Existe paridad (o discriminación positiva) en cuanto al número de mujeres y hombres que integran la iniciativa, en las diferentes áreas de actuación y órganos de decisión
2	Se utiliza una comunicación no sexista (lenguaje, imágenes...)
3	Existe un reparto equitativo de las tareas de representación (visibilidad pública de los miembros, portavoces, conferencias...)
4	Se promueve la generación de contenidos específicos de género o hay una comisión de género
5	Se ha dado una revalorización de las tareas de cuidados y domésticas en la iniciativa y estas están repartidas equitativamente (cuidado del entorno, tomar acta, cuidado de las personas...)

**Democracia y participación:** en toma de decisiones, mecanismos para garantizar la participación de todos los colectivos que configuran la entidad...

1	Se tienen en cuenta las opiniones del conjunto de personas que integran la iniciativa (trabajadores, socios, clientes, voluntariado...)
2	Se ofrece información suficiente para garantizar la calidad y la igualdad en la toma de decisiones
3	Más allá de la Asamblea general, se ofrecen otros espacios para fomentar la participación en la toma de decisiones
4	Todos los espacios/órganos de gobierno de la entidad están abiertos a la participación de cualquier miembro de la iniciativa
5	La toma de decisiones en la iniciativa es horizontal y todos los miembros participan de forma igualitaria

Fuente: Proyecto PAM a PAM; XES-SETEM  
Traducción y adaptación propia

La socialización de esta ficha con el grupo de discusión fue precisamente la que hizo aparecer en el debate una herramienta ya introducida en la práctica de la ESS, como es la Auditoría

Social, en la que se recogen también criterios e indicadores –bastante más elaborados- en relación a los principios de la ESS.

Según recoge el Informe 2014 de REAS, *las redes de Euskadi, Navarra y Cataluña llevan varios años realizando balances y auditorías sociales, instrumentos que evalúan la coherencia de las entidades y empresas con respecto a los principios de la economía solidaria. El último año también comenzaron a utilizarse en Madrid y Aragón con el inicio del mercado social en sus territorios* (REAS, 2014, p. 13).

Estas Auditorías son de obligado cumplimiento para el caso de las entidades de ESS de REAS-Euskadi. Para el caso de Cataluña, el Balance Social es optativo, aunque desde su adopción hasta el presente ejercicio, año tras año se viene dando un incremento de entidades que lo realizan. Este incremento ha sido menor en el último ejercicio, sin lograr cumplir con las expectativas de crecimiento de número de entidades de ESS que realizan Balance Social previstas por la XES para 2015.

La Tabla 6 nos muestra algunas reflexiones sobre la herramienta de la Auditoría social, surgidas en el segundo grupo de discusión:

**Tabla 6:** Reflexiones del 2º grupo de discusión sobre la Auditoría Social

- Es un ejercicio de transparencia que sirve para visibilizar, pero no es suficiente para plasmar cambios organizacionales.
- El compromiso explícito con los principios está, pero habría que potenciar más una visión feminista.
- Reflexionar sobre cómo se rellena la auditoría y cuál es el objetivo; a veces es un procedimiento demasiado institucionalizado sin suficiente reflexión interna.
- Incorporar en su elaboración elementos para la reflexión interna de la organización.
- Habría que buscar la manera de enfocarlo como algo más práctico, que de un plus.
- Los indicadores establecidos pueden dar pistas, orientando desde las tareas.
- Es importante considerar la devolución de resultados y socializarla de algún modo. Podría orientarse a mejoras al interior de la organización.

Fuente: *Elaboración propia; resultados del 2º grupo de discusión con EkoSolFem; julio 2015*

Algunas de estas reflexiones son compartidas desde otras redes como la catalana. Así, la XES, procurando un enfoque práctico que proporcione un valor añadido, incorporó en la última campaña, como incentivo, mejoras que facilitan la elaboración de la memoria institucional anual, novedad que no parece haber repercutido en el número de entidades que han participado de la campaña.

En cuanto a incorporar indicadores orientadores, este es el primer año que la XES incorpora indicadores cualitativos, aspecto que REAS-Euskadi ya tiene incorporado desde años atrás. En



ellos, la XES incorpora democracia interna, igualdad, calidad laboral y profesional, entre otros, con vínculos directos con el paradigma de sostenibilidad de la vida, solicitando a las entidades sus propuestas de mejora –compromisos- e identificación de buenas prácticas –acciones más destacadas-. La devolución de resultados y su socialización es parte de la agenda de la “Fira d’Economía Solidaria de Catalunya”<sup>39</sup>. Los resultados y su análisis se encaran también a proponer acciones en el ámbito de encuentros anuales de intercooperación<sup>40</sup>, una oportunidad para el intercambio de experiencias y la generación de conocimiento compartido.

Reiteramos, para concluir el capítulo que somos conscientes de que estas herramientas no pueden ni pretenden sustituir la reflexión y debate consciente y explícito, vinculando y expandiendo la concepción de cuidados, y que su valor está supeditado, especialmente, a la voluntad para abordar unas relaciones de poder desiguales y una concepción del ser humano que integre todas sus dimensiones y los tiempos requeridos para su atención.

## **6. Conclusiones**

La confluencia de pensamiento crítico en el paradigma de la sostenibilidad de la vida requiere transformaciones profundas en nuestro planteamiento socioeconómico, donde la vida pasa al centro del análisis. Afrontar las tensiones generadas por estar inmerso en un entorno adverso se materializa en una práctica que desde las entidades de ESS se propone diferente, resituando la economía a términos de economía real y, desde luego, no exenta de dificultades.

Los conceptos centrales de esta práctica vienen girando en torno a **la conciliación, la corresponsabilidad y la concepción de los cuidados**, asumiéndonos como seres interdependientes y vulnerables.

La corresponsabilidad implica **cambios profundos de las relaciones y de los roles de género**, así como **integrar al conjunto de agentes sociales**. Las políticas públicas, en general, no están alineadas a esta concepción. Tampoco los agentes sociales, ni al interior de los hogares. Prevalece, por tanto, una concepción de conciliación para facilitar la incorporación de las mujeres al mercado laboral.

Los principios proclamados desde la ESS presuponen asunción de prácticas confluyentes con el paradigma de sostenibilidad de la vida. Su asunción presenta vínculos y correlación directa con aspectos que configuran la **cultura organizacional**.

Asumir el concepto de sostenibilidad de la vida tiene consecuencias al interior de las organizaciones que se traducen en varios componentes de su dimensión organizativa y que no se observan en todas las entidades de ESS. Así, el discurso no siempre va en correlación con una práctica y cultura empresarial suficientemente coherentes.

La concepción de **cuidados en sentido amplio** responde a una visión más allá de necesidades por dependencia, más presente en entidades con un **discurso feminista explícito y consciente**. Incluyen prácticas que consideran la gestión emocional y la reconceptualización, así como la reorganización y rotación de tareas productivas y reproductivas, entre otras.

---

<sup>39</sup> Feria de Economía Solidaria de Cataluña; traducción de la autora.

<sup>40</sup> Este 2015 se ha realizado el primer encuentro de intercooperación a nivel de Cataluña. La mayoría de participantes manifestó que estarían interesados en mantener este tipo de encuentros con periodicidad anual.

La incorporación de mecanismos y estrategias que cuestionan y reflexionan sobre el funcionamiento de equipos de trabajo, las relaciones y el ejercicio de poder al interior de las entidades está relacionada con el **grado de democratización** de los equipos. Los resultados muestran que la **participación** es un componente complejo y garantizarla requiere un esfuerzo consciente y la introducción de mecanismos que la potencien. Su análisis va más allá de las formas: incluso en estructuras asamblearias precisan mecanismos complementarios para garantizar que las diversas personalidades puedan expresar su opinión. Sí se han identificado prácticas para mejorar los mecanismos de participación y toma de decisiones en las entidades de ESS, aunque no podemos decir que sean una constante.

Los mecanismos y herramientas desarrollados en las entidades estudiadas están vinculados a la **visión de corresponsabilidad/conciliación, a la percepción de responsabilidad social corporativa y al modelo de gestión**. De ahí se desprenden 3 posiciones. La primera es la posición corresponsable, que reconoce las necesidades de las personas como derechos y procura el equilibrio entre competitividad, sostenibilidad y desarrollo personal. En el otro extremo, la posición institucional, entiende conciliación como un problema de las mujeres para atender necesidades de cuidados derivados de crianza, maternidad y dependencia. La posición intermedia, la voluntarista, atiende como concesiones las necesidades de cuidados, supeditadas a requerimientos de producción o mercado.

Avanzar hacia un **modelo de confianza**, identificado en entidades con una posición corresponsable, parece ser la fórmula más coherente y acorde con los principios promulgados desde la ESS. La influencia de la visión y ética organizacional también es patente en este modelo, favorecedor de integración, cohesión y compromiso –individual y colectivo-.

Es posible impulsar y fomentar medidas para el tránsito desde el modelo institucional y desde el voluntarista hacia el modelo corresponsable. **Existen ya múltiples experiencias** identificadas: mecanismos de autogestión, establecimiento de canales de comunicación, incorporación de intereses estratégicos de género, mecanismos para la toma de decisiones horizontales, los espacios de reflexión, los espacios informales y el establecimiento de acuerdos colectivos para la gestión de necesidades de las personas, gestionando la diversidad, son ejemplos de ello.

Las entidades que responden a una posición corresponsable presentan modelos de gestión en los que existen mecanismos en todas sus estructuras para la participación, la toma de decisiones es horizontal, se explicitan, formalizan y sistematizan los acuerdos, se valoran los mecanismos de comunicación, información, cuidados y prevención y resolución de conflictos y la empresa asume responsabilidad respecto a la gestión de la diversidad.

Las entidades que entienden la conciliación como situaciones personales, sin asumir responsabilidad respecto a las mismas, **mantienen y naturalizan un rol de las mujeres como cuidadoras**, sin apenas considerar la organización vital más allá de cuidados a terceras personas. Este rol naturalizado sería también causa de **una mayor sensibilidad y conciencia de la necesidad de cuidados de las mujeres**, y de que sean las mismas las que impulsen medidas para facilitar la conciliación.

Igualmente, **existen y se utilizan** diversas herramientas y mecanismos para avanzar en asumir el paradigma de sostenibilidad de la vida, dirigidos a lograr un cierto equilibrio entre las necesidades del trabajo remunerado y del trabajo de mantenimiento de la vida. Su asunción depende de factores como el tamaño de la organización, el sector de actividad, el grado de conciencia feminista y el grado de asunción de responsabilidad por parte de la empresa. Es

una **incorporación progresiva** que ha ido ampliándose en la medida que se amplía la concepción de cuidados a diversos ámbitos de la esfera personal.

Una amenaza identificada para la conciliación de la vida personal con la vida laboral es el **vínculo orgánico entre vida y proyecto**, un vínculo que absorbe mucho tiempo y energía y dificulta una mayor disposición para otras esferas de la vida, dificultando la sostenibilidad. Esto puede desencadenar tensiones y conflictos a causa de la fuerte implicación personal y emocional. La satisfacción personal y los vínculos personales generados a través del proyecto ofrecen, al mismo tiempo, ventajas e inconvenientes y una frontera difusa entre ámbitos y esferas.

Establecer cauces y canales de intercambio de información, saberes, propuestas y cuidados fomenta y fortalece el proyecto empresarial y su construcción colectiva. Cuidar la dinámica interna de los equipos, una distribución equilibrada de cargas y conocimiento, el cuidado personal y la intercooperación son los elementos bajo los que se pueden integrar las diversas herramientas y mecanismos identificados como buenas prácticas orientadas a poner la vida en el centro de las entidades económicas.

El cuidado de la **dinámica interna de los equipos** comporta incorporar mecanismos de prevención y gestión de conflictos, considerar la diversidad y gestionarla, establecer mecanismos de escucha, diálogo y consenso –gestión de la participación y la comunicación- y la incorporación de criterios de equidad y justicia.

La distribución equilibrada de **tareas, responsabilidades y saberes** requiere evitar la excesiva especialización y el desequilibrio de poder e información y fomentar la afinidad ideológica. Destacan prácticas como la rotación de tareas, generación de espacios para compartir saberes y formación, delegación y espacios de revisión colectiva.

Considerar las preferencias y motivaciones personales, compensar sobrecargas o sobreesfuerzos, facilitar la gestión del tiempo de necesidades personales y las prácticas informales de cuidados son aspectos que inciden en el **desarrollo personal**.

Para hacer de este conjunto de medidas, prácticas al interior de las organizaciones puede ser oportuno contar con apoyo externo especializado, adecuarlas a los contextos y reconocer la importancia de reconocer y gestionar las emociones. Es preciso encontrar formas atractivas para incorporarlas, tiempo –y cultura- para otorgarles importancia. Sobre todo, solventar las dificultades parece depender fundamentalmente de la voluntad de ponerlas en práctica y de priorizarlas en las dinámicas cotidianas, como parte de un proceso continuo y constante de reflexión.

Cabe señalar que los espacios de reflexión, información, formación y autocrítica están incorporados en el plan de trabajo de REAS-Euskadi y, en concreto, en el grupo de trabajo de EkoSolFem, que constituiría el grupo motor. También en otras redes, como la catalana y su Comisión de Feminismos. Todo ello redundaría en la señalada intercooperación y apoyo mutuo, otro pilar identificado.

Estos avances están en armonía con la necesidad de **abordar las relaciones de poder asimétricas**, cuestionando la organización socioeconómica, imprescindible para avanzar en el paradigma de la sostenibilidad de la vida. Este es un recorrido en el que muchas entidades llevan un largo recorrido que ha contribuido a avances significativos, aunque no suficientes.

Incorporar herramientas como la ficha de observación de género o el análisis y socialización de resultados de la Auditoría Social son propuestas con el objetivo de **dar impulso** a la reflexión

sobre la cultura organizacional y las relaciones de poder que en ella se dan y la sustentan, reflexión que se propone constante y periódica.

La primera de las herramientas, contemplada como herramienta de autodiagnóstico, nos permite una reflexión sobre dinámicas cotidianas, como las reuniones o las Asambleas, incorporando elementos de visibilizan diversos ámbitos de cuidados y el reparto de tareas – productivas y reproductivas-. La Auditoría Social, de carácter anual, puede ofrecer un marco temporal más amplio, en el que establecer acciones o tareas que incorporen cambios en parámetros que inciden en la gestión y en la organización de las entidades de ESS, donde quizás conviene potenciar una visión feminista más explícita.

Implicar a un mayor número de personas, a través de proyectos como el “Pam a Pam”, quizás haga crecer esos “sujetos económicos solidarios” emergentes y necesarios para hacer del paradigma de la sostenibilidad de la vida un horizonte próximo, extendiendo la reflexión y la participación activa más allá de las propias entidades de ESS. Hacia él avanzamos.

## **Bibliografía**

- Askunze, Carlos (2013). Más allá del capitalismo: alternativas desde la Economía Solidaria. En *Documentación Social* 168, pp. 97-116. Disponible en [http://www.economiasolidaria.org/alternativas desde la economía solidaria](http://www.economiasolidaria.org/alternativas_desde_la_economia_solidaria)
- Carrasco, Cristina (2001). La sostenibilidad de la vida humana: ¿Un asunto de Mujeres? En *Revista Mientras Tanto*, nº 82. Barcelona: Icaria, pp. 43-70
- Carrasco, Cristina, Borderías, Cristina y Torns, Teresa (2011). Introducción. El trabajo de cuidados: Antecedentes históricos y debates actuales. En *El trabajo de cuidados. Historia, teoría y políticas*. Madrid: La Catarata, pp. 13-95
- Carrasco, Cristina y Tello, Enric (2013). Apuntes para una vida sostenible. En *Tejiendo alianzas para una vida sostenible. Consumo crítico, feminismo y soberanía alimentaria*, Barcelona: Xarxa de Consum Solidari y Marcha Mundial de las Mujeres, pp. 11-44
- Carrasco, Cristina (2014). La Economía feminista: ruptura teórica y propuesta política. En *Con voz propia: La economía feminista como apuesta teórica y política*. Madrid: La oveja roja pp. 25-47
- Carrasco, Cristina; Pérez Orozco, Amaia; Larrañaga, Mertxe; Jubeto, Yolanda, Villota, Paloma; Gálvez, Lina y Herrero, Yayo. (2014). *Con voz propia: La economía feminista como apuesta teórica y política*. Madrid: La Oveja Roja
- Clemente, Susana; García, Andrea y Salobral, Nieves (2012). *Estrategias y políticas de conciliación en las empresas de economía social, favorecedoras de la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres. Diagnóstico participativo*. Disponible en [www.economiasolidaria.org/files/guia\\_conciliacion.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/guia_conciliacion.pdf)
- Del Río, Sira (2014), *Geometrías Subversivas. Pequeños relatos para Amaia*. Madrid
- Díez, Marian y Askunze Carlos (2014). Presentación. En *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica*, Bilbao: Reas Euskadi, pPérez5-12
- Diez, María Ángeles; Pérez, Zalao; Jubeto, Yolanda; Larrañaga Mertxe y de la Cal, María Luz (2014). Construyendo economía solidaria y alternativa a través de la Investigación Acción Participativa. En XIV Jornadas de economía Crítica. Valladolid. Disponible en [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-3357\\_es.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3357_es.html)
- Equipo de Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi y Kalidadea (2008). *Sistema-Evaluación del proceso para la incorporación de la perspectiva de Género en las ONGD vascas*. Disponible en [www.ongdeuskadi.org/documents.../SistematizaciongeneroCastellano.pdf](http://www.ongdeuskadi.org/documents.../SistematizaciongeneroCastellano.pdf)
- Fundación Peñasal y Federación Sartu (2010). *Conciliación y Corresponsabilidad, cuaderno de trabajo SENDOTU nº4*, disponible en [www.sartu.org/wp-content/uploads/Cuaderno trabajo Sendotu n4.pdf](http://www.sartu.org/wp-content/uploads/Cuaderno_trabajo_Sendotu_n4.pdf)
- García Jané, Jordi (2014). La caja de herramientas de la economía social solidaria: reparar y construir, en *Guía de economía social y solidaria para la administración local*. Barcelona: L'Apòstrof, SCCL-Diputació de Barcelona, pp. 21-48 Disponible en <http://www.diba.cat/es/web/economieslocals/-/guia-d-economia-social-i-solidaria-per-a-la-administracio-local>

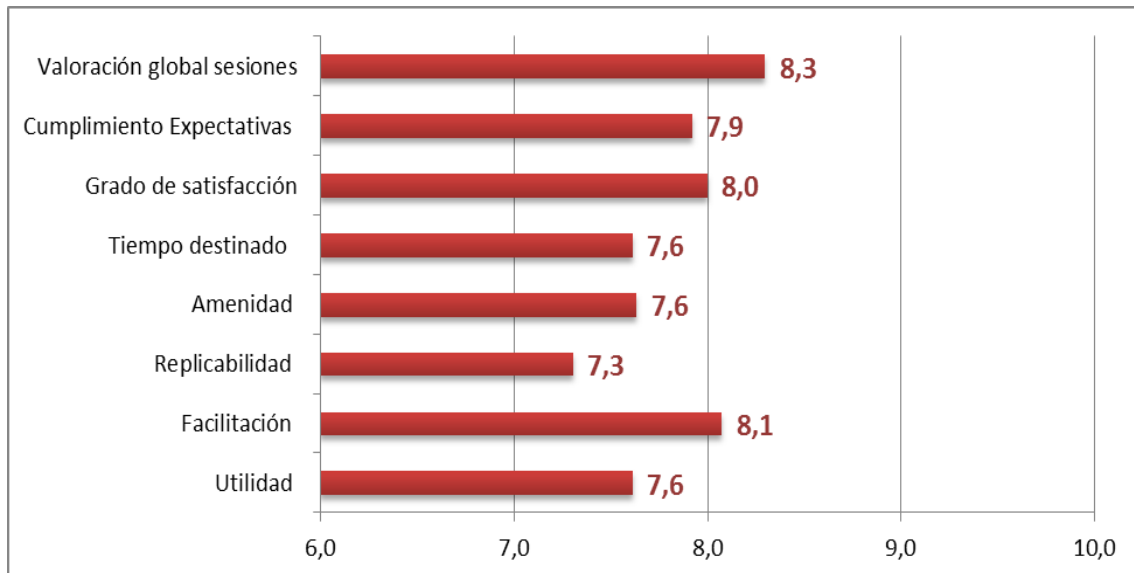
- Gil Junquero, Mónica (2015). La sostenibilidad de la vida: de la propuesta teórica a su aplicación práctica. El caso del II Plan de Igualdad de la Diputación Foral de Guipuzkoa. En *I Congrés d'Investigacions Feministes en Transformació. Textos i reflexions en(tre) campus i carrers*, pp. 167-174
- González, Soraya; Montagut, Xavier y Nobre, Miriam (2013). Interrelaciones y sinergias entre feminismo, ecología, consumo responsable y soberanía alimentaria. En *Tejiendo alianzas para una vida sostenible. Consumo crítico, feminismo y soberanía alimentaria*. Barcelona: Xarxa de Consum Solidari y Marcha Mundial de las Mujeres, pp.107-126
- Grupo Dones i Treballs (2003). Repensar desde el Feminismo los tiempos y trabajos en la vida Cotidiana. En *Malabaristas de la vida. Mujeres, tiempo y trabajos*. Barcelona: Icaria. Disponible en <http://www.caladona.org/documents-textos/dones-i-treballs/>
- Guipuzkoako Foru Aldundia-Berdintasuna egiteko asko. *II Plan Foral para la Igualdad de Mujeres y Hombres (2012-2020). Propuesta de catálogo de medidas por líneas estratégicas*. Disponible en <http://berdintasuna.gipuzkoa.net/es/berdintasunerako-ii.-foru-plana>
- Guridi, Luis y Pérez de Mendiguren, Juan Carlos; (2014). *La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria*. Disponible en <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/1092>
- Haraway, Donna J. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinención de la naturaleza*. Madrid: Cátedra
- Herrero, Yayo (2011). Propuestas ecofeministas para un sistema cargado de deudas. En *Revista de Economía Crítica*, nº 13, pp. 30-54
- Herrero, Yayo (2012). Vivir bien con menos. Ajustarse a los límites físicos con criterios de justicia. En *Inguru Gaiak* nº 3. Bilbao. Disponible en <http://www.mrefundazioa.eus/es/articulos/vivir-bien-con-menos>
- Herrero, Yayo (2013). Miradas ecofeministas para transitar a un mundo justo y sostenible. En *Revista de Economía Crítica*, nº 16, pp. 278-307
- Herrero, Yayo (2014). Perspectivas ecofeministas para la construcción de una economía compatible con una vida buena. En *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica*. Bilbao: Reas Euskadi pp. 55-68
- Herrero, Yayo (2014). Economía ecológica y economía feminista: un diálogo necesario. En *Con voz propia: La economía feminista como apuesta teórica y política*. Madrid: La oveja roja; pp. 219-237
- Jubeto, Yolanda y Larrañaga, Mertxe (2014). La economía será solidaria si es feminista. Aportaciones de la economía feminista a la construcción de una economía solidaria. En *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica*. Bilbao: Reas Euskadi, pp. 13-26
- León, Magdalena (2009). Cambiar la economía para cambiar la vida. Desafíos de una economía para la vida. En *El buen vivir*. Quito: Abya-Yala
- Mansilla, Elba, Grenzner, Joana y Alberich, Silvia (2014). *Femení Plural. Les dones a l'economia cooperativa*. Diputació de Barcelona. Disponible en <http://www.diba.cat/web/dones/recerca>

- Mattahei, Julie (2013). Más allá del hombre económico: Crisis Económica, Economía Feminista y la Economía Solidaria. En *Tejiendo alianzas para una vida sostenible. Consumo crítico, feminismo y soberanía alimentaria*, Barcelona: Xarxa de Consum Solidari y Marcha Mundial de las Mujeres, pp. 45-60
- Merodio, Izaskun. (2013) Transformación organizacional hacia el empoderamiento. En *IV Congreso de Economía Feminista. Carmona*. Disponible en: <http://riemann.upo.es/personal-wp/congreso-economia-feminista/comunicaciones-completas/>
- Nobre, Miriam (2015). Economía solidaria y economía feminista: elementos para una agenda. En *Papeles de Economía Solidaria nº 4*. Reas-Euskadi
- Osorio, Daniela (2015). Ampliando la mirada sobre la economía solidaria: aportes desde la interdependencia y la sostenibilidad de la vida. En *I Congrés d'Investigacions Feministes en Transformació. Textos i reflexions en(tre) campus i carrers*, pp. 175-181
- Pérez Orozco, Amaia (2011). Crisis multidimensional y sostenibilidad de la vida. En *Investigaciones Feministas 2011, vol.2* pp. 29-53. Disponible en <http://revistas.ucm.es/index.php/INFE/article/view/38603/37328>
- Pérez Orozco, Amaia (2014). Del trabajo doméstico al trabajo de cuidados. En *Con voz propia: La economía feminista como apuesta teórica y política*. Madrid, Cristina Carrasco (Ed), pp. 49-73
- Pérez Orozco, Amaia (2014). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid. Traficantes de sueños
- Picchio, Antonella (2009); Condiciones de vida: perspectivas, análisis económico y políticas públicas. En *Revista de Economía Crítica nº 7*, pp. 27-54
- REAS (2011), Carta de Principios de la Economía Solidaria. Disponible en: <http://www.economiasolidaria.org/carta.php>
- REAS (2014); *Informe 2014 REAS*. Disponible en <http://www.economiasolidaria.org/informereas2014>
- REAS-Euskadi (2014). *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica*. Bilbao: Reas Euskadi
- Rivas, Ana M<sup>a</sup> (2006). El empleo o la vida: Perder el empleo para conservar la vida o renunciar a la vida para conservar el empleo ¿de qué conciliación hablamos? En *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, nº 3* pp. 367-374; disponible en <http://www.aibr.org/antropologia/netesp/>
- Velasco, Honorio y Díaz de Rada, Ángel (1997). *La lógica de la Investigación Etnográfica*. Madrid: Ed. Trotta
- VVAA (2013) *Tejiendo alianzas para una vida sostenible Consumo crítico, feminismo y soberanía alimentaria*. Barcelona: Xarxa de Consum Solidari de Catalunya y la Marcha Mundial de Mujeres. Disponible en: [http://www.xarxaconsum.net/es/recursos/Libros/tejiendo\\_alianzas.html](http://www.xarxaconsum.net/es/recursos/Libros/tejiendo_alianzas.html)
- Xarxa d'Economia Solidària-Comissió de balanç social (2014). *Informe Agregat Campaña de Balanç Social. L'economia solidària ensenya el cor*. Disponible en <https://www.bsxes.org/2014/pages/bs0400.php>

## Anexo: Valoración de las sesiones de trabajo con EkoSolFem

Las participantes a las sesiones rellenaron una ficha de valoración, cuya sistematización se recoge en la siguiente tabla:

**Gráfico 2:** Valoración sesiones de trabajo



El que replicabilidad sea el criterio que ha recibido la puntuación más baja puede tener diversas interpretaciones: la conciencia de que no existen recetas, y por tanto, para replicar es preciso considerar la necesaria adaptabilidad de herramientas y medidas, puede ser una de ellas. También, que las presentadas no se consideraron suficientemente interesantes, innovadoras o de fácil aplicabilidad sin apoyo externo o sin mayor orientación o concreción de modelo a seguir. Basamos esta interpretación en reflexiones recogidas que podrían estar vinculadas.

Los comentarios respecto a los **aspectos a mejorar** se recogen a continuación:

- ✓ *Dinámicas muy verbales; poner más el cuerpo. Sacarnos de nuestros espacios de confort para pensarnos en otro lugar o actuar desde otros lugares.*
- ✓ *La segunda sesión creo que ha sido más desordenada. Igual haber empezado con breve recordatorio de las ideas de la sesión anterior hubiera sido útil para centrar.*
- ✓ *Centrar un poco más los debates al objetivo de la discusión.*
  - ✓ *A veces se nos han ido los tiempos.*
- ✓ *Dinámicas requieren tiempo. Demasiadas cosas a hacer en una única sesión.*



En cuanto a otros comentarios generales, quedan recogidos seguidamente:

- ✓ *Se han dado por sentado conclusiones, como respuestas correctas; sensación de que la respuesta correcta ya existe y da igual lo que sepas/puedas/hagas. Sería más útil conocer el modelo y pensar en cómo aplicarlo en nuestras prácticas.*
- ✓ *He estado muy a gusto; es un proceso largo pero muy interesante.*
  - ✓ *Es una maratón de largo recorrido.*
- ✓ *Eskerrik asko por aporte y trabajo. Seguimos en camino y construcción-reconstrucción.*
  - ✓ *Algunas dinámicas hay que centrarlas más.*
- ✓ *Ha sido un proceso muy interesante e intenso. Tengo la sensación de que nos ayuda a encarrilar, pero nos queda trabajo.*
  - ✓ *Las propuestas me han parecido muy útiles para aprender (modelos) y aplicar (herramientas). Enhorabuena por el trabajo.*