

LA EMPRESA SOCIAL Y SU
ADMINISTRACIÓN

LA EMPRESA SOCIAL Y SU ADMINISTRACIÓN
EL CASO COOPERATIVO

D.R. © José Ignacio López Carbajal

Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual
Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del
Arte A.C.

Obra inscrita en el registro Público del Derecho de
Autor: 03-2008-041811380400-01

Primera edición: febrero de 2009
Diseño editorial: José Martínez López

Impreso y hecho en México

LA EMPRESA SOCIAL Y SU ADMINISTRACIÓN

EL CASO COOPERATIVO

José Ignacio López Carbajal



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN | 11

1. LA EMPRESA SOCIAL | 15

La cooperativa como empresa social | 16

¿Qué es una Cooperativa? | 21

La Cooperativa y su entorno | 30

El congreso prepara disposiciones
contrarias al cooperativismo | 34

La verdadera carga para el cooperativismo: la ley de *IMSS* | 36

Cooperativismo empresarial | 41

Objetivos y fines de la cooperativa | 47

Integración horizontal y vertical del cooperativismo | 51

2. LA ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA | 59

La autogestión y el cooperativismo | 60

Concepto de autogestión | 65

Asamblea general | 68

- La asamblea latente | 73
 - El consejo de administración | 76
 - Comisiones especiales | 82
 - Dirigentes o líderes | 84
 - Liderazgo y poder | 88
 - Liderazgo y participación | 92
 - Integración de grupos en la cooperativa | 96
 - Equipos, no grupos | 101
 - La toma de decisiones en la cooperativa | 105
 - Tipos de administración | 109
 - Modelos de administración cooperativa | 116
 - Cooperativas: ¿modelo sindical o modelo empresarial? | 123
-
- 3. EL FACTOR HUMANO | 129
 - El concepto de trabajo en las cooperativas | 131
 - Los nuevos empresarios sociales | 142
 - Perfil del empresario social | 146
 - El ser cooperante | 150
 - El socio cooperativista | 154
 - Los asalariados y la cooperativa | 159
 - Los profesionistas y las cooperativas | 163
 - Identidad cooperativa | 167
 - Educación cooperativa | 171
 - Aspectos educativos y pedagógicos en las cooperativas | 173
 - Termina exitosamente el seminario-diplomado
 - Promoción en autogestión cooperativa | 181
 - La escuela cooperativa | 185
 - El socio, la cooperativa y el cambio | 188

4. OTRAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	193
La importancia de la planeación	194
El capital humano	201
El capital intelectual	207
El capital Social	212
Competencias laborales	217
El empoderamiento un antídoto al autismo social	221
Consideraciones finales	230
BIBLIOGRAFÍA	235

INTRODUCCIÓN

HACIENDO UN RECUENTO de mi vida profesional, la participación dentro del cooperativismo como promotor, profesor, asesor y cooperativista, me dan una visión amplia de este fenómeno social, a través de las múltiples experiencias que he vivido a lo largo de treinta años. En diversas ocasiones me han pedido que escriba mis memorias y vivencias, lo expuesto en este trabajo representa mis memorias, pero no desde un punto de vista anecdótico, sino sistematizadas desde la visión de mi profesión, (la administración de empresas) y mi experiencia, por lo tanto, están implícitas mis esperanzas y desilusiones con respecto al surgimiento de un movimiento cooperativo nacional representativo y fuerte en lo social, lo económico y lo político, que sea trascendente en el contexto mexicano.

La cooperativa como organización social para el trabajo, es una organización fuera de toda duda en cuanto a su buen funcionamiento, ya que existen experiencias exitosas en todo el mundo, como los *Kibutz*, de Israel,

el grupo *Cooperativo de Mondragón*, en la provincia Vasca de España, las *Cooperativas de consumo* de Suecia, y más reciente, el caso de las empresas recuperadas en Argentina; en México las cooperativas de la *Cruz Azul* en la producción de cemento, la *Cooperativa de trabajadores de Pascual* en la fabricación de bebidas y, hasta hace poco, TRADOC en la fabricación de llantas.

El caso no es la cooperativa en sí, sino quienes la conforman, es decir, el problema fundamental es de índole humana, independiente de otros factores, como pueden ser: apoyos crediticios, financieros, fiscales; deficiencias contables, administrativas y jurídicas; carencia de políticas gubernamentales de fomento a esta organización.

Mi experiencia me ha enseñado que si no existe una conciencia clara y plena de lo que representa el cooperativismo y una cultura que la promueva, los intentos por formar cooperativas serán inútiles.

En México se ha fomentado, a través de los medios masivos de comunicación, una cultura que privilegia el individualismo, y no la colaboración. Vivimos en una sociedad capitalista dependiente y el sistema con el neoliberalismo y la globalización ha generado una polarización de la sociedad, donde la riqueza crece, beneficiando a unos cuantos, por otro lado, la pobreza sigue incrementándose y una parte significativa se encuentra en la pobreza extrema.

La cooperativa es una de las alternativas para desarrollar una economía social y solidaria, generadora de empleos, y equitativa en cuanto a la distribución de la riqueza. No obstante, se requiere crear un nuevo paradigma donde se privilegie al ser humano y no al capital,

donde se propicie la conciencia crítica autónoma y no dependiente, donde se generen procesos autogestivos de producción, y que se busque relaciones socio afectivas más acordes con los valores cooperativos de la ayuda mutua y la solidaridad.

Dirijo este trabajo a los socios cooperativistas, a sus dirigentes y a todos los interesados en conocer esta forma de organización. No es el producto de una profunda investigación, sino de una vida de trabajo y búsqueda de la esperanza de una sociedad mejor. Cabe destacar que gran parte de este trabajo comprende artículos realizados para el periódico *El Día*, lo cual significa que no se pensaron para formar parte del presente texto, por lo tanto, pueden parecer reiterativos al ser respetados en su formato original, además, se complementa con aportaciones de cooperativistas y personas comprometidas con el movimiento cooperativo.

Para integrar este texto, se conformaron cuatro capítulos que comprenden: LA EMPRESA SOCIAL, es decir, la cooperativa como forma de organización socioeconómica es una empresa de carácter social, ya que su finalidad es diferente a las empresas mercantiles lucrativas, pues se trata de una organización de personas y no de capitales, con las implicaciones que esto conlleva al actuar en un sistema nada favorable a esta figura organizativa. El segundo capítulo: LA ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA, analiza como administrar una organización, donde los trabajadores físicos e intelectuales son dueños de sus medios de producción y/o consumo (en su carácter de socios), y por tanto, la autoridad máxima es la asamblea general de socios, lo que implica establecer formas

de autogobierno y trabajo autogestivo eficientes, por lo que se concluye con una propuesta de modelo de administración cooperativa.

EL FACTOR HUMANO, como tercer capítulo, resalta la importancia del socio como aspecto preponderante en el buen funcionamiento de la cooperativa. Un elemento fundamental lo constituye la educación, y capacitación para lograr socios con identidad de su organización, propiciando así que sean trabajadores productivos y consumidores comprometidos. Finalmente OTRAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, establece algunas de las tendencias de la administración que pueden tener resonancia dentro de la empresa cooperativa como son: la planeación estratégica y prospectiva, los capitales intangibles (humano, intelectual y social), las competencias laborales, así como el empoderamiento.

El presente trabajo es una pequeña aportación dentro del campo de la organización cooperativa, que no busca en muchos aspectos ser un análisis exhaustivo, pero sí marcar algunas ideas que coadyuven a reflexionar acerca de la complejidad de establecer una empresa colectiva.

1. LA EMPRESA SOCIAL

TRADICIONALMENTE SE IDENTIFICAN como tipos de empresas, de acuerdo al origen de su capital, a la empresa pública y a la privada, sin embargo, con la reforma al artículo 25 constitucional¹, se dio reconocimiento a un nuevo tipo de empresa, la empresa social que viene a establecer las siguientes cuestiones: ¿funciona igual que las empresas públicas y privadas? ¿Se da una relación de subordinación entre los poseedores de los medios de producción y los que aportan su fuerza de trabajo? Preguntas que se resolverán al analizar a la cooperativa como empresa social; adicionalmente se describirá a la cooperativa señalando sus orígenes, funcionamiento en el país y sus perspectivas.

La cooperativa actúa dentro de una sociedad recibiendo y brindando bienes y servicios, por tal motivo, se le

¹ Reforma publicada en el mes de febrero de 1983, en ella se destaca explícitamente la participación activa del sector social de la economía, actualmente existe una propuesta de la Cámara de Diputados para una Ley que reglamente dicho artículo Constitucional.

considera dentro de la teoría de los sistemas, como un sistema abierto, adicionalmente se analiza cómo debe ser la definición de los objetivos de una cooperativa, y la importancia de la integración horizontal y vertical del cooperativismo para poder conformar los organismos que darán origen al movimiento cooperativo.

LA COOPERATIVA COMO EMPRESA SOCIAL

¿Tendrá sentido hablar de la existencia o inexistencia de la empresa social en una época donde lo más importante es lo económico? La respuesta es sí. Porque el mundo controlado por las grandes transnacionales o multinacionales han creado pobreza sobre la base de la exclusión de quienes no reúnen determinados requisitos de edad, sexo, habilidad, conocimientos técnicos, etc., por lo tanto, la empresa social se convierte en una opción ante esta situación como se argumentará a continuación.

Las empresas sociales las podemos clasificar en dos vertientes: la primera son las empresas sociales de tipo asistencialista, empresas que prestan un servicio a personas, grupos o comunidades vulnerables, como las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) e Instituciones de Asistencia Privada (IAP), atendiendo asuntos tales como derechos humanos, defensa medioambiental, discapacitados, etc., y, por lo tanto, no tienen una repercusión económica directa dentro de la sociedad; la segunda vertiente la conforman las empresas socia-

les de tipo económico, donde se encuentran las cooperativas, ejidos y otras organizaciones, que generan empleo, defienden el poder adquisitivo de los grupos vulnerables y producen bienes o prestan servicios útiles a la sociedad, cumpliendo una función de producción, distribución y/o consumo; siendo el grupo donde fijaremos nuestra atención.

Antecedentes

La Reforma de 1983 al artículo 25 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* considera un nuevo sector de participación, denominado sector social de la economía constituido por los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritariamente o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución, y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. Artículo que da reconocimiento a un sector que no es público ni privado, sino que tiene otras características, ya que no se conforma por capital, fundamentalmente, sino por trabajo.

En el caso de las cooperativas su origen se remonta al siglo XIX, con la revolución industrial y el naciente capitalismo, época en que la maquina desplaza el trabajo del hombre creándose un desempleo masivo y la explotación del trabajador. Ante esta perspectiva surge el cooperativismo como una forma de liberar al trabajador de la explotación por la producción y el consumo.

En México el cooperativismo tiene una amplia y antigua tradición que contrasta con un pobre presente y un prometedor futuro, esto significa que en la historia del cooperativismo mexicano se han presentado grandes fracasos, como los casos de las cooperativas pesqueras y de transporte, que han perdido sus concesiones pasando de una situación exitosa a una de marginalidad; debido a la dependencia de un Estado «paternalista», que con la llegada del neoliberalismo se debilitó, así como los apoyos ofrecidos al cooperativismo. En lo fiscal también se perdieron muchos privilegios al otorgársele un tratamiento fiscal casi idéntico al de las empresas mercantiles lucrativas, olvidándose de su naturaleza social.

Por otro lado, también hay experiencias exitosas como los casos de las cooperativas surgidas de luchas sindicales que son modelos de empresas sociales triunfadoras, podemos citar dentro de la industria cementera a la *Cruz Azul* y en la industria refresquera y de bebidas a la *Cooperativa de Trabajadores de Pascual*. Ambas cooperativas enfrentaron diversos problemas y han subsistido teniendo crecimiento en el mercado de la globalización ante empresas transnacionales o grandes consorcios nacionales.

Características de la empresa social

Como se ha comentado anteriormente, la empresa social, por tener diferentes objetivos a los de las empresas mercantiles lucrativas, cuenta con características propias de acuerdo a su naturaleza:

Objetivos económicos y sociales. Todas las empresas, sin importar la figura asociativa a la que pertenezcan, cumplen con objetivos económico-sociales. Las empresas sociales deben buscar un equilibrio entre ambos aspectos, en virtud de que por su naturaleza pretenden proporcionar beneficios a sus agremiados, motivo por el cual deben operar con un nivel de eficiencia para cubrir sus gastos y obtener rendimientos al final del ejercicio social, a fin de poder crecer y proporcionar diversos servicios y prestaciones a sus miembros, a diferencia de las empresas lucrativas que anteponen los objetivos económicos a los sociales, con la finalidad de obtener las mayores ganancias.

Democracia y participación. Un aspecto trascendental de las empresas sociales es el establecimiento de condiciones de igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros, situación que facilita la participación plena, en lo relativo a la toma de las decisiones principales del organismo social, en la mayoría de los casos a través de asambleas generales de socios, donde los miembros eligen a sus representantes por mayoría o unanimidad de votos, con el fin de que estos administren y vigilen el correcto funcionamiento de la empresa. En este tipo de empresas los votos no son en función del capital, sino por la calidad de integrante o trabajador que aportan su trabajo físico e intelectual.

Solidaridad y ayuda mutua. Una condición esencial para el buen funcionamiento de la empresa social es la de contar, por parte de sus integrantes, con principios y valores que fomenten la interacción de sus miembros con el fin de lograr sus intereses comunes, ya que el

éxito personal depende del éxito colectivo. Por tal motivo, este tipo de organizaciones funcionarán mejor si quienes la integran cuentan con estos valores, ya que la organización es el instrumento para que el individuo alcance sus propósitos.

Distribución equitativa. Los socios al ser generalmente los dueños de los medios de producción, buscan la distribución equitativa de los ingresos o rendimientos, basándose en el trabajo y no en el capital aportado, para ello en los estatutos o en una asamblea general establecerán el procedimiento respectivo.

Transparencia en la información. Uno de los aspectos fundamentales de las organizaciones sociales es la confianza, por tratarse de una empresa de carácter colectivo con administración democrática, razón por la cual debe existir un manejo transparente de la información económica, contable y administrativa, siendo esta la base para la toma colectiva de decisiones.

Propiedad mayoritaria o exclusiva de los socios. El fundamento de la autonomía de una organización social es el contar con la propiedad total o parcial de los medios de producción, puesto que esto permite tener independencia del poder del capital y facilita la aplicación de la democracia.

Elimina la discriminación. Las empresas sociales surgen para brindar oportunidades de realizar una actividad productiva a las personas rechazadas por la sociedad neoliberal, en un mundo donde las empresas lucrativas cada día imponen mayores limitaciones a la contratación de personal, generando discriminación por causas de género, edad, pertenencia a grupos étni-

cos, discapacidad, etc., lo cual ha generado desempleo y pobreza.

Lo anterior nos presenta una radiografía que considera los principales elementos de la empresa social y sus características, con ello la distinguimos de los otros tipos de empresas privadas y gubernamentales, que se identifican o contraponen con algunos de sus elementos, lo antes expuesto me permite suponer que esta organización representa una alternativa para construir un modelo de desarrollo más justo, equitativo y democrático.

¿QUE ES UNA COOPERATIVA?

La mayoría de los ciudadanos identifican lo que es una empresa mercantil del tipo Sociedad Anónima (S.A.), saben de la existencia de un dueño o patrón que es el que aporta el capital constitutivo para el funcionamiento de la empresa, pero además se requiere de fuerza de trabajo para producir un artículo o en su caso vender un producto, ya sea que se trate de una empresa industrial o comercial, tienen claro la separación del capital y del trabajo, puesto que dentro de una sociedad capitalista trabajamos o compramos a las S.A., por lo tanto identifican al trabajo físico o intelectual como un trabajo asalariado.

En el caso de la sociedad cooperativa la situación es totalmente opuesta a la S.A., ya que la gente no cuenta con una idea clara de la cooperativa, cuando se le pre-

gunta a una persona qué entiende por una cooperativa opina de acuerdo a lo escuchado, visto o experimentado en su vida, pero no con base a un conocimiento preciso, ocasionando una serie de prejuicios al respecto como lo son: mencionar que al ser una organización colectiva es comunismo y eso es *malo*, fue algo común en los sesenta y setenta con la aparición del socialismo en Cuba; también se comentaba que al ser una empresa no lucrativa no generaban ganancias o excedentes, por tanto se convierte en una organización asistencialista, y quienes trabajan en ella lo hacen por buena voluntad; otros comentarios señalan a las cooperativas como fracasos o empresas de corrupción. Lo anterior se debe a programas gubernamentales donde se involucró a la figura cooperativa y a las cooperativas de ahorro y préstamo, para realizar algunos fraudes.

A continuación describiré la historia, desarrollo y perspectivas del cooperativismo, con el fin de aclarar lo que significa la cooperativa, y su importancia para contribuir en el desarrollo económico y social del país.

Orígenes

El antecedente más remoto del cooperativismo lo encontramos en la prehistoria del hombre, donde ante las condiciones de la naturaleza se vio en la necesidad de integrarse con otros seres humanos en hordas, clanes y tribus para poder sobrevivir y desarrollarse, y crear una cultura más compleja que a lo largo de la historia ha estado acompañada de formas de cooperación huma-

na, ya sean voluntarias o involuntarias como en el caso del esclavismo, hasta llegar a una forma de cooperación superior llamada cooperativismo.

Su origen está ligado a las utopías: la búsqueda de mundos más perfectos, su antecedente más cercano se relaciona con los pensadores sociales conocidos como *los socialistas utópicos: Charles Fourier y Robert Owen* de Francia e Inglaterra respectivamente, personajes que generaron con sus ideas organizaciones productivas más equitativas y democráticas, a través de los *falanstérios*² con *Fourier* y las experiencias de Owen en *New Harmony* y *New Lanark* en Inglaterra y Estados Unidos de Norteamérica.

Pero no fue hasta que un grupo de trabajadores de la industria textil, durante la revolución industrial de 1844 en Inglaterra, organizaron la primera cooperativa exitosa llamada *Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale*, el origen de su éxito se debió al establecimiento de una serie de principios y elementos teórico-prácticos que han dado sustento al cooperativismo actual. Quien prácticamente se ha establecido en todos los países del mundo contando 760 millones de personas afiliadas a la *Alianza Cooperativa Internacional* (ACI), máximo organismo mundial del cooperativismo.

México es uno de los países latinoamericanos con mayor tradición cooperativista, sus antecedentes se remontan a finales del siglo XIX, con la organización de artesanos de esa época, sin embargo, algunos autores ubican sus orígenes en el México prehispánico con el *Calpulli*, organización agrícola de los aztecas.

2 Comunidad asociativa relativamente pequeña (1600 PERSONAS), orientada a la producción agrícola y dirigidas democráticamente

El cooperativismo nacional se ha impulsado por medio de diversas legislaciones como la de 1927, 1933 y 1938, esta última bajo la presidencia del general Lázaro Cárdenas, que buscó el robustecimiento de la clase trabajadora, conllevando un amplio apoyo al movimiento cooperativo, estableciéndose así las bases del cooperativismo moderno.

Después de más de sesenta años de funcionamiento de la *ley cardenista*, se hizo necesaria su actualización, y en 1994 se aprueba una nueva *Ley General de Sociedades Cooperativas*, que desliga el cooperativismo de la tutela estatal, para volverlo mas autónomo e independiente, no obstante, el cooperativismo sigue enfrentando una serie de problemas para su adecuado desarrollo, de los cuales destacan los siguientes:

- Falta de conocimiento de los propios cooperativistas sobre cuáles son los principios y la ideología cooperativa.
- Poca claridad en el medio cooperativo con respecto al aspecto económico empresarial.
- Falta de cultura colectiva de los mexicanos, privilegiando el individualismo y su beneficio personal sobre los demás.
- Dificultad para integrar un movimiento cooperativo nacional debido a la extensión territorial y la dispersión geográfica de las cooperativas. Ya que esto no ha permitido contar con una presencia política, económica y social en el país.

Funcionamiento

La cooperativa de acuerdo con la ley vigente:

«[...] es una forma de organización social integrada por personas físicas, con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios».³

Por lo tanto la cooperativa opera principalmente en dos campos de acción, la producción que genera fuentes de autoempleo colectivo; el consumo que defiende el poder adquisitivo de la población, al permitirle comprar a precios menores a los del mercado, a través de unir a los consumidores con los productores eliminando el intermediarismo innecesario.

El funcionamiento de las sociedades cooperativas está determinado por la aplicación de los principios universales del cooperativismo, principios que contienen un carácter democrático, fundamentalmente, en los socios, en cuanto a lo económico y social. En el primer aspecto, al permitirle obtener al socio anticipo de rendimiento (sueldo) y rendimiento final (reparto de utilidades) en forma equitativa y, en el segundo, al participar el socio en la toma de las principales decisiones de su organización en igualdad de condiciones a los demás miembros de la sociedad. Estos principios son normativos, por 3 *Ley general de sociedades cooperativas*, publicada en D. O. F., el 3 de agosto de 1994.

tanto, deben adecuarse a las prácticas y necesidades de las empresas cooperativas, hecho que ha llevado a diversas revisiones en la historia del cooperativismo para su mejor funcionamiento.

Existen ejemplos de cooperativas exitosas en México y otros países del mundo, en el caso de nuestro país encontramos a cooperativas con más de 65 años de funcionamiento, como lo son *Gremio Unido de Alijadores*, del puerto de Tampico, dedicados a la carga y descarga de mercancía de los barcos, y *La Cruz Azul* productora de cemento; otras cooperativas significativas, fueron los periódicos *El Excelsior*, *El Día*, *La Cooperativa de Trabajadores de Pascual* que produce los refrescos *Pascual*, *Lulú*, y *Boing*, la cooperativa *TRADOC* (Trabajadores democráticos de Occidente), dedicada a la fabricación de llantas. En el caso de otros países podemos mencionar *La Corporación Cooperativa Mondragón*, del país vasco, que agrupa a 250 empresas de las cuales 107 están organizadas como cooperativas, y es el principal productor de línea blanca dentro de España; las cooperativas de consumidores de Suecia; la cooperativa de ahorro y préstamo *Desjardins* de Québec, Canadá, las granjas colectivas de Israel llamadas *Kibutz*, y un largo etc.

Perspectivas

La cooperativa es una organización social muy flexible, ya que la encontramos en todos los sectores de la sociedad en diferentes ramas de actividad: agrícola, ganadera, pesquera; así como industrias: textil, refresque-

ra, cementera, editorial, etc., y servicios como; transporte, turismo, recreación, ahorro y préstamo, etc., además de ser una empresa incluyente, al propiciar autoempleo con ancianos, discapacitados, indígenas, y en general con desempleados, en contraste con la globalización que genera desempleo y pobreza.

Por otro lado, la mayoría de las cooperativas son micro, pequeñas y medianas empresas, generadoras de autoempleo colectivo, al conjuntar pequeños capitales, conocimientos y habilidades, de los futuros socios para emprender un proyecto colectivo. La cooperativa potencia el desarrollo del ser humano al permitirle participar en la toma de decisiones importantes de su sociedad, y a la vez, trabajar en forma conjunta con los demás asociados aportando, de acuerdo a sus capacidades, para crear sinergia.

Al igual que otras empresas con distintas figuras organizativas requiere de apoyos para poder consolidarse y crecer, no obstante, estos apoyos deben ser otorgados por el Estado, si desea fomentar esta forma asociativa olvidando deficiencias del pasado, tales como el paternalismo, asistencialismo, corporativismo y el clientelismo que tienen un alto costo social al inmovilizar la iniciativa y fomentar la dependencia.

Al ser la cooperativa una sociedad de personas y no de capitales requiere de créditos de una banca de desarrollo que opere con tasas de interés y plazos accesibles, asimismo se requiere de educación cooperativa para lograr una conciencia social colectiva, y capacitación muy amplia para el desarrollo de los socios como empresarios sociales, con el fin de eliminar las deficiencias co-

munes de las cooperativas que inician.

La cooperativa como una forma de Organización social para el trabajo puede ser una fuente importante de creación de empleo, de igual forma para el rescate de fuentes de trabajo, ya que permite a los trabajadores asociarse para mantener su trabajo, cuando la empresa donde laboran es poco rentable o enfrenta conflictos laborales y el dueño no desea continuar con su proyecto. Programas de rescate de empresas, a través de organizaciones sociales, han sido exitosos en España y Argentina y prácticamente la mayoría de las grandes cooperativas mexicanas surgieron de conflictos obrero-patronales.

Conclusión

Con base a lo anteriormente descrito cabría señalar a la cooperativa como una organización con muchas potencialidades y posibilidades de contribuir en el desarrollo económico y social del municipio, los estados y del propio país, si convergen las voluntades de los que desean formar una cooperativa y del gobierno, en todos sus ámbitos, proporcionando los apoyos adecuados.

Por otra parte, refutaré los prejuicios comentados que se han creado en cuanto al cooperativismo y que señalé al inicio de este libro.

Primero: la cooperativa se ha desarrollado lo mismo en el capitalismo donde tuvo su origen como en el socialismo, y retomando lo que algunos autores han comentado podemos decir que la cooperativa es una

síntesis de lo mejor de ambos sistemas.

Segundo: en lo referente a lo no lucrativo, la cooperativa es una empresa social que debe generar excedentes para poder crecer y ser competitiva en el mercado, en la Ley de 1994 se omite el aspecto no lucrativo de la cooperativa pero su carácter colectivo y social hace que se distribuya la riqueza en forma equitativa, evitando su concentración en pocas manos, como sucede con otras figuras mercantiles.

Tercero: que refiere al sentido de fracaso de la organización cooperativa, esto se ha presentado, por un lado, por la acción del gobierno, al desarrollar programas donde se incluye como figura organizativa a la cooperativa sin crear una conciencia previa, además de que los planes de gobierno son sexenales, y en el cambio de gobierno desaparecen instituciones y programas de la administración anterior, achacándole el fracaso al cooperativismo y no a quien lo originó. Por otro lado, a los estímulos gubernamentales para fomentar el cooperativismo a base de concesiones y privilegios (en la pesca con ocho especies reservadas a las cooperativas), que generaron simulaciones de cooperativistas por conveniencia, no por convicción.

El cuarto aspecto se refiere al mal uso de la figura cooperativa, caso específico son los fraudes de las cajas populares y cooperativas de ahorro y préstamo. Con la aparición de la última Ley vigente se incluyó a las cooperativas de ahorro y préstamo, no consideradas en las legislaciones anteriores, propiciando un vacío legal, que fue aprovechado para generar fraudes, sin embargo, se puede señalar la existencia de cooperativas exitosas con

muchos años de existencia, como el caso de *Caja Libertad* que cuenta cerca de 300 mil socios y opera en 10 entidades de la República Mexicana.

Finalmente podemos establecer a la cooperativa dependiendo del compromiso y visión de quien la forme, para algunos sólo es una organización social para el trabajo, para otros, una forma de trabajo y vida, otros más la ven como una opción para enfrentar las consecuencias del neoliberalismo y la globalización, y algunas piensan que, junto con otras empresas sociales, puede ser una alternativa para generar un nuevo sistema económico más justo y humano. Creo que el lector podrá sacar su propia conclusión.

LA COOPERATIVA Y SU ENTORNO

Una de las características que da sentido de pertenencia al socio de una cooperativa es que su vinculación a ella se hace de manera voluntaria, por propia decisión, y sin que exista coacción de alguna naturaleza; de tal forma que su permanencia o retiro de la misma se efectúa de acuerdo a su identificación o no de intereses con el grupo y objetivos de la organización. Esta condición responde a uno de los principios del cooperativismo mundial que es el de la *libertad de asociación, o membresía abierta*.

De igual forma, aunque en otro sentido, la cooperativa como organización se relaciona hacia el exterior de diversas formas según sea el tipo de actividad a la

que se dedique, situación que, ubicándola dentro de la teoría de los sistemas, se define como una organización abierta, por tener variadas interrelaciones con el exterior (entorno socio-económico).

En las cooperativas de productores se tiene un proceso de trabajo que requiere de la relación con el exterior en forma de: adquisición de insumos, materias primas y créditos, entre otros, para ser transformados dentro de la actividad productiva, con el fin de obtener un producto final que será comercializado en el exterior. Con este proceso transaccional se obtienen ingresos, además de excedentes o rendimientos, que sirven para incorporar nuevos insumos y recompensar la fuerza de trabajo, con fin de reiniciar el proceso productivo y de transformación. Esta relación cíclica permite a la cooperativa cumplir con sus fines y funciones.

En el caso de las cooperativas de consumidores su forma de relacionarse hacia el exterior es a través de la adquisición de bienes y servicios para ser distribuidos hacia el interior de la organización, de tal forma que las operaciones al ser realizadas de manera preferencial o exclusiva con los asociados, la caracterizan como una organización de compras.

La cooperativa, además de relacionarse en las formas antes descritas, al ser una organización abierta, también lo hace con la comunidad inmediata y con el resto de la sociedad en general, ya que su actuar no se encuentra aislado a los cánones y valores que imperan en el entorno del modelo económico, que adopta la sociedad en la que se encuentra inserta. Esta condición debe convertirse en imperativo para los socios con fin de que

sea un incentivo permanente para buscar y mantener una identidad cooperativa sólida, ya que por la característica propia de la organización, esta enfrenta cotidianamente un choque de valores, la cooperativa, en sí, es una organización donde se fomenta la cooperación y el espíritu de convivencia, por otro lado, el modelo de sociedad capitalista en la que se encuentra inmersa, fomenta la individualidad manifestada por el éxito personal al lograr bienestar económico y status social y el espíritu de competencia.

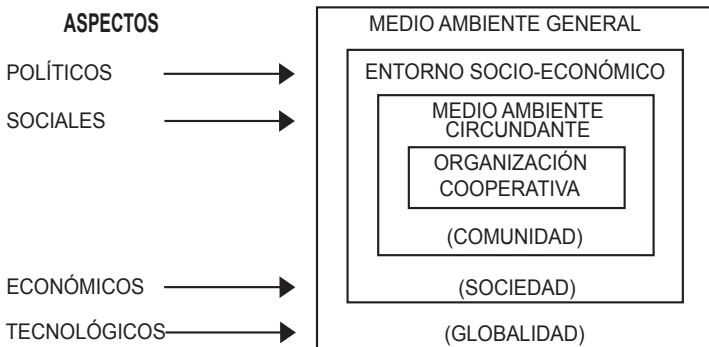
La empresa cooperativa enfrenta un enorme reto, ya que debe fomentar su integración interna buscando fortalecer su democracia, abriendo canales de comunicación, mejorando los niveles de participación, de los socios, en los procesos de consumo o producción, en lo interior y hacia afuera; debe adaptarse a los diferentes aspectos del entorno político, económico, social y tecnológico. Ambas vertientes se deben abordar tomando en consideración que en los momentos actuales el entorno externo es contrario a la cooperativa, ya que se privilegia a la empresa mercantil lucrativa y margina a la social.

Lo anterior ha llevado al cooperativismo nacional a la gradual pérdida de privilegios y apoyos que le eran otorgados, dejando de considerar a esta forma asociativa como una fuente generadora de autoempleo, constituida por trabajadores, así como el de su carácter de entidad no lucrativa; esto para ser considerada como una empresa de «corte mercantil», como el resto de las empresas. Lo cual se refleja en el tratamiento que se le está dando actualmente, por ejemplo, en los aspectos

fiscales, el trato diferencial propiciaba que la organización pudiera efectuar una distribución más equitativa de la riqueza; ahora el trato como empresa mercantil la obliga a pagar impuestos sin considerar las cualidades descritas al inicio.

En lo financiero, se acabaron sus fuentes de desarrollo financiero con el cierre del Banco Nacional de Fomento Cooperativo (BANFOCO), banco Nacional Pesquero y Portuario (BANPESCA), Fideicomiso Fondo de garantía y descuento (FOSOC), etc., no contando hasta el momento con ningún apoyo de esta naturaleza; en la pesca se eliminaron la concesión de especies reservadas; en el transporte la preferencia en rutas; en la seguridad social al perder el pago bipartita ante el IMSS para pasar al régimen general menos ventajoso.

Figura N° 1



El panorama actual da la oportunidad de replantear el papel que en adelante debe jugar el cooperativismo para salir adelante ante la adversidad del medio circundante. Tomando para ello una actitud pro-activa ante

el «desamparo» que en su momento ha dejado el neoliberalismo ante el antiguo Estado benefactor; para lo cual la organización cooperativa tiene que retomar su filosofía intrínseca, como la principal fuente de su fortaleza, conformada por sus principios y valores. Dentro de estos, se encuentra uno de especial importancia, que brinda la posibilidad de poner en práctica la cooperación ampliada entre cooperativas mediante la integración de varias de ellas, a fin de actuar bajo intereses comunes, con la posibilidad de conjuntar en diversos niveles de asociación la representatividad que se requiere para actuar con mayor eficiencia y eficacia al aplicar economías de escala.

EL CONGRESO PREPARA DISPOSICIONES CONTRARIAS AL COOPERATIVISMO

El Congreso de la Unión prepara una ley para las cooperativas, pero no es una ley cooperativa, aseguró el doctor Juan José Rojas Herrera, Secretario técnico de la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la Cámara de Diputados y miembro fundador del Nuevo Movimiento Cooperativo y Solidario.

En el taller de estudios de los aspectos sobresalientes de la Minuta que contiene el Decreto mediante el que se expide la *Ley de Sociedades Cooperativas*, aprobada por el Senado de la República en diciembre del 2004, en el que participó como ponente, hizo un llamado a rechazar este proyecto de ley porque:

1. Sus disposiciones son contrarias a la esencia del cooperativismo, reduce a las sociedades cooperativas a simples mutualidades de carácter mercantil.

2. Al cambiar el nombre de la ley a Ley de Sociedades Cooperativas, disminuye su jerarquía y la convierte en ley subsidiaria, de carácter secundario, inferior a la Ley General de Sociedades Mercantiles, a la que pretenden sujetarla.
3. El proyecto de Ley convierte a las cooperativas de ahorro y préstamo en simples intermediarias financieras, pues no podrán trabajar con sus socios. Con ello se acabará una fuente de financiamiento de las cooperativas; en este momento en que la economía social tiene como cuello de botella el financiamiento y la comercialización, pues no hay que olvidar que las cooperativas de ahorro constituyen el sector más poderoso del movimiento cooperativo, pues afilian a más de 3 millones de socios, con tasas de crecimiento del 7% al 12% anual, con un potencial de quince a veinte millones de socios en diez o quince años. Si se mercantilizan las cooperativas de ahorro, se pierde la base autónoma de las cooperativas.
4. Al permitir la incorporación de empresas mercantiles como socios de las cooperativas, se desnaturaliza su carácter social. Una empresa social que funciona sin fines de lucro, no puede tener en su seno una persona moral que persigue fines de lucro. No pueden convivir, se impone una a la otra. Esto está en contra del artículo 25 constitucional que las considera separadas, no entreveradas. Una cosa es apoyo, otra intromisión, ello atenta contra la naturaleza cooperativa, convirtiéndolas en «prestanombres». Además, contiene diversas disposiciones contrarias al cooperativismo, tales como la representación de-

legada de los socios, otorgando a otros el poder decidir por él, permitiendo la permanencia de «socios» oportunistas; y se soslayan otras absolutamente necesarias al desarrollo del cooperativismo: la creación de un fondo de fomento y garantía al financiamiento cooperativo, la constitución de cooperativas escolares y estudiantiles, que sean verdaderas escuelas de democracia.

LETICIA SANABRIA

Reportera del Periódico *Fuerza Cooperativa*

LA VERDADERA CARGA PARA EL COOPERATIVISMO: LA *LEY DE IMSS*

Frena el desarrollo económico de las cooperativas. La actual *Ley General de Sociedades Cooperativas* obliga a *crear* un sinnúmero de fondos de previsión social.

Una revisión puntual del artículo No. 57 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, la cual señala que:

«El fondo de Previsión Social no podrá ser limitado; deberá destinarse a reservas para cubrir los riesgos y enfermedades profesionales y formar fondos de pensiones y haberes de retiro de socios, primas de antigüedad y para fines diversos que cubrirán: gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas educacionales para socios o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social de naturaleza análoga. Al inicio de cada ejercicio, la Asamblea General fijará las priorida-

des para la aplicación de este fondo de conformidad con las perspectivas económicas de la sociedad cooperativa.

Las prestaciones derivadas del fondo de Previsión Social serán independientes de las prestaciones a que tenga derecho los socios por su afiliación a los sistemas de seguridad social.

Las sociedades cooperativas en general, deberán afiliar obligatoriamente a sus trabajadores y socios que aporten su trabajo personal, a los sistemas de seguridad social, e instrumentar las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, así como de capacitación y adiestramiento, gozando del beneficio expresado en los artículos 116 y 179 de la Ley del Seguro Social.»

«Artículo 58. El fondo de Previsión Social se constituirá con la aportación anual del porcentaje, que sobre los ingresos netos sea determinado por la Asamblea General, y se aplicará en los términos del artículo anterior. Este porcentaje podrá aumentarse según los riesgos probables y la capacidad económica de la sociedad cooperativa.»

COMENTARIO: El legislador de 1994. No sólo confunde los derechos y obligaciones de los cooperativistas. Sin entender ni comprender que es una organización social. Y se otorga la facultad más amplia y sin cortapisas, al legislar en una Ley General de Sociedades Cooperativas, en una Ley del Seguro Social. Y va más allá al redundar y obligar a los trabajadores del cooperativismo, a inscribirlo al régimen obligatorio del Seguro Social, que por ley derecho y hecho, al establecer una relación de carácter laboral, al trabajador le otorga

dicho beneficio. También confunde al obligar establecer planes de previsión a los trabajadores del cooperativismo, e ignorando la existencia del *Artículo 123*, y la *Ley Federal del Trabajo*, reglamentaria del artículo constitucional antes mencionado, que establece la forma contractual de cómo establecerlos.

El legislador del 1994, en una *Ley General de Sociedades Cooperativas*, especialmente en su artículo No. 57, se otorga el amplio derecho de legislar en materia laboral y en materia de Previsión Social, derechos plenamente establecidos en leyes vigentes y ampliamente conocidas. Este artículo, en las reformas que se propongan a la ley cooperativa debe ser ampliamente discutida.

Al establecer en ley la inscripción obligatoria al régimen del Seguro Social. En la Ley General de Sociedades Cooperativas, sin duda la Ley del IMSS fue modificada, y los obliga a inscribirse, dándoles el carácter implícito de trabajadores, y borrándoles el carácter implícito de socios cooperativistas. Y con carácter benevolente los abriga en un régimen que se llamo bipartita, que consiste en que del total de cuotas al IMSS, el 50 por ciento los aporta el Estado y el otro 50 por ciento las cooperativas, carácter bipartita que se pierde con la nueva Ley del Seguro Social, del día 21 de diciembre de 1995, vigente a partir del 1 de julio del mismo año, para las nuevas cooperativas.

Al respecto José Ignacio López Carbajal, en escrito del mes de enero del año de 1997, al que título *Propuesta de modificación a la ley general de sociedades cooperativas*, mismo que fue suscrito con carácter de di-

rector académico del Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo AC (Indecoop), en su segundo párrafo, expresa lo siguiente:

«Para cooperativas pequeñas que inician o atraviesan por un periodo de crisis económica que no les permite tener ingresos fijos, el pagar cuotas al Seguro Social representa en algunos casos cargas pesadas que no les permiten operar eficientemente y si existe incumplimiento con el instituto este embargará los bienes de la cooperativa acabando con una fuente de empleo».

Asimismo, en el quinto párrafo, expone lo siguiente: «En base a lo anterior se propone que la filiación al régimen del Seguro Social sea voluntario como en el caso de otras empresas sociales (ejidos y comunidades). Para aquellas cooperativas que poseen una economía sana y puedan pagarlo y si así lo desean lo hagan, pero si no cuentan con los recursos suficientes esto no se convierta en una carga y no en una prestación, en tal sentido, puedan decidir buscar otros medios de proporcionar la seguridad social.»

Al respecto el día 20 de marzo de 1997, en escrito de contestación, suscrito por el C. Javier Alberto Gutiérrez Vidal, en su carácter de presidente de la Comisión de Fomento Cooperativo, de la LXI Legislatura de la Cámara de Diputados, en escrito dirigido al C. José Ignacio López C., en el punto No. 4, en carácter de contestación a la propuesta, refiere lo siguiente:

«En relación a su propuesta de que la afiliación al Seguro Social sea voluntaria, como en el caso de otras empresas sociales, consideramos que tal estipulación dejaría desprotegidos a los socios de cooperativas de

producción, y se les privaría de su derecho a la Seguridad Social».

COMENTARIO.- Al obligar por medio de la *Ley General de las Sociedades Cooperativas* y la *Ley General del Seguro Social*, ambos legisladores convergen al convertir a un inversionista de una empresa de carácter social al reducirlo al hecho de un simple trabajador. Que equiparado en las sociedades mercantiles, tendrá el carácter de socio industrial, los cuales no están obligados al registro obligatorio en el IMSS.

Sin duda alguna ambas leyes legislaron un caso concreto y muy particular, suprimiendo la *generalidad*, que debe ser premisa de toda ley constitucional, para demostrar la particularidad de la Ley, basta el simple ejemplo: Al tratar de inscribir a los socios cooperativistas al Infonavit, este argumenta que no son trabajadores, y por lo tanto no podrán ser recibidos. En conflicto interno entre cooperativistas y las Juntas de Conciliación y Arbitraje, simplemente éstas se declaran incompetentes, demostrando, en este segundo caso, que desde el punto de vista legal, los socios no son trabajadores.

Por lo tanto debe demandarse la *inconstitucionalidad* de la *Ley General de Sociedades Cooperativas*; demandar al IMSS el pago de las cuotas aportadas; impulsar en las reformas que están por aprobarse, que estos ordenamientos desaparezcan y dejar en libertad la libre afiliación al IMSS como fue propuesto.

JACOBO HERNÁNDEZ ALVARADO

Dirigente de la Central Independiente de Obreros y Campesinos (CIOAC)

La forma de contrarrestar la influencia adversa del medio externo circundante y más amplio, es lograr una verdadera integración horizontal y vertical, con el fin de afirmar las interacciones cooperativas de un mismo sector económico, al aplicar compras y ventas en común y a gran escala, por otro lado, con otros sectores (ahorro y préstamo, consumo, producción, transporte, etc.), fortaleciendo un mercado intercooperativo, además logrando la conformación de un organismo cupular, como lo es el Consejo Superior del Cooperativismo, el cual deberá ser lo suficientemente representativo para poder ser el interlocutor de los requerimientos del cooperativismo ante el gobierno y otras instancias.

La organización cooperativa actualmente busca la integración de sus diversas fuerzas agrupándose en Federaciones y Uniones de varias entidades del país, las cuales han dado origen al surgimiento de Confederaciones que tienen como finalidad darle legitimidad al Consejo Superior del Cooperativismo, y con ello, ejercer presión político-social para lograr recuperar algunos beneficios con los que contaba anteriormente, y así poder consolidarse en su interior, y hacia el exterior manifestarse como una alternativa que represente una mejor opción ante el neoliberalismo.

COOPERATIVISMO EMPRESARIAL

I. Marco conceptual

Al contar la cooperativa con objetivos económicos y sociales, cumple con las características de una empresa, sus principios y valores le otorgan una calidad diferente a lo exclusivamente económico y su fuer-

za radica en la capacidad de organizarse con otras agrupaciones que compartan los mismos valores para hacer un frente común.

Por lo anterior el concepto de Cooperativismo Empresarial lo tenemos establecido del análisis que se hace a los capítulos II y III; del título III de nuestra ley. Aún cuando no se distingue expresamente en la misma.

II. Definición

Empresario cooperativo, es la persona que asume una labor personal y profesional en beneficio de su entorno con calidad y compromiso social.

Los socios de una cooperativa, gracias a su voluntad y esfuerzo pueden y deben asumir la responsabilidad de transformar su propia realidad y perspectiva, entienden que gracias a su organización colectiva pueden desarrollar ventajas competitivas y actuar en la economía moderna, gracias a su propia capacidad de competencia, su capacitación y evolución permanente.

Por lo tanto el Cooperativismo Empresarial tiene el nivel técnico para identificar las funciones básicas de las actividades empresariales: adquisición, producción, comercialización y administración, que en aras de la eficiencia y competitividad busca consolidar al cooperativismo como una entidad que se integra a la economía nacional, con criterios de sustentabilidad y protección al medio ambiente.

III. Objetivo

Se propone impulsar todos aquellos mecanismos que permitan consolidar organizaciones sólidas y avanzadas, sustentadas en los principios de autenticidad e

integración orgánica como soportes de la cooperativa.

IV. Problemática

1. **En lo social:** Existen notables limitaciones de capacidades para el desarrollo de modelos empresariales, particularmente en lo técnico, en lo administrativo y en lo contable. Estas limitaciones son definitivas para el desarrollo de los proyectos productivos y sociales.

Una de estas limitaciones es la falta de integración y de articulación de las Cooperativas, que sean producto de la sinergia de las propias organizaciones. Esta falta de integración y de articulación implica desperdicio de esfuerzos, duplicidades y omisiones. A excepción, por ejemplo, de algunos casos como la red de cajas solidarias aunque es evidente que la articulación entre ellas obedece más a una lógica externa que a la propia organización.

Otra, es que el componente de asistencia técnica y capacitación hacia los grupos y empresas, se otorga a menudo de manera dispersa e impuntual, en lugar de formar sistemáticamente empresarios sociales: es necesario concebirla en un horizonte de mediano y largo plazo con una importancia equivalente a los recursos de inversión y no como requisito, que es la forma tradicional de incorporarlas en los proyectos.

2. **En lo productivo:** Las condiciones adversas de la producción son un factor crítico; sin embargo hay que asumir en los climas, los suelos y las alturas sus condiciones y no es posible cambiarlos, enton-

ces la óptica debe ser otra esas difíciles condiciones, la problemática debe definirse en términos de una escasa infraestructura que definitivamente entorpece la producción y destacadamente la comercialización.

Ello favorece la reproducción de patrones usureros en el financiamiento y de coyotaje en la comercialización, algunas veces asociada a cacicazgos políticos regionales.

En el ámbito urbano la promoción de microempresas ha sido restringida, canalizando apoyos a solicitantes individuales que a grupos organizados. Por el tamaño frecuentemente requieren de pocos empleos lo cual repercute en bajo impacto social.

Un factor crítico es la posibilidad de las cooperativas para influir en la determinación de los precios de venta de sus productos. Para todos los casos los precios los regula el mercado; y en una parte importante están influidos por los mercados internacionales de materias primas, significativamente decaídos en los últimos veinte años.

Únicamente en los niveles regionales, la presencia y operación eficiente de las comercializadoras ha influido en el comportamiento estacional de los precios al producto. Sin embargo, tanto en los productos de los campesinos, como en los generados en talleres y microempresas, los mercados tienden a la especialización y a la exigencia de los niveles de calidad.

3. **Tendencias:** por ser las sociedades cooperativas la única forma de empresa social con un marco nor-

mativo definido no sólo jurídicamente, sino como un concepto educativo, como un sistema económico y como organización social que incide en todos los sectores, podemos establecer que para los demás tipos de empresas sociales existen expresiones muy distintas tanto en el campo como en lo urbano. Ello hace aparecer al marco institucional rezagado.

V. Propuestas

El tema de la empresa social está vinculado a la política social más que al sector financiero o político, porque su contenido tiene que ver con la inversión en capital humano, con la redistribución de la riqueza, así como el desarrollo del sector social.

Es por ello que se requiere impulsar un amplio programa de formadores de capital humano con el objetivo de generar y multiplicar capacidades, privilegiando el acceso al conocimiento, formando habilidades y aprovechando experiencias.

También habrá que promover y multiplicar la capacidad emprendedora como principio fundamental de la cooperativa, misión que deberá cumplirse, no sólo desde el ámbito de organización cooperativa sino que además exigirá una amplia movilización de la sociedad civil.

En lo productivo: Se propone arraigar en la nueva cooperativa los principios fundamentales de viabilidad, rentabilidad y sustentabilidad como exigencias de permanencia y desarrollo.

Optimizar los procesos productivos con énfasis en la calidad de los productos y la competitividad, inducidos de manera amplia y permanente en las cooperativas.

Formar cadenas productivas y de comercialización en ámbitos regionales o microregionales como componentes estratégicos para la integración de las cooperativas y para fortalecer su presencia en el mercado.

Utilizar innovaciones tecnológicas con procesos apropiados y a costos accesibles para promover la modernización de las empresas sociales, expresadas en términos de eficiencia y rentabilidad.

VI. Conclusiones

1. Las cooperativas y los órganos de integración cooperativa deben adoptar un perfil empresarial que contenga objetivos como planeación estratégica, estructura organizacional en lo administrativo y fortalecimiento de los recursos humanos.
2. Que se busque la vinculación de instituciones de educación superior que cuentan con tecnología e infraestructura necesarias que quieren apoyar a las cooperativas en general.
3. Vinculación con los tres niveles de gobierno sin esperar a que ellos acudan a nosotros sino a hacerles cumplir con los postulados de la Ley General de Sociedades Cooperativas.
4. Establecer programas para el aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios generados por la empresa cooperativa que nos permitan competir y participar en el mercado nacional y extranjero.
5. Para determinar el campo de acción en ese impulso que requiere el Cooperativismo Empresarial se

propone constituir un organismo nacional de comercio cooperativo que dé cauce a lineamientos específicos para toda aquella empresa cooperativa que requiera de una entidad que vele por sus intereses.

6. Se propone que complementariamente al organismo nacional de comercio cooperativo y aprovechando la enorme cantidad de cooperativas de ahorro y préstamo que existen en el país, se constituya una entidad financiera que atienda, apoye y fortalezca los servicios financieros cooperativos.

Conclusiones finales de la mesa de Cooperativismo
Empresarial que se realizó dentro del I CONGRESO
NACIONAL COOPERATIVO VISIÓN 2000.

OBJETIVOS Y FINES DE LA COOPERATIVA

Objetivos

Es importante para las empresas cooperativas, contar con objetivos claros y explícitos que señalen los propósitos a lograr por la organización; no obstante, es indispensable entender que, llevarlos a cabo corresponde a sus integrantes. El logro de objetivos requiere de la claridad que se tenga de los mismos y de la participación comprometida para su debido cumplimiento.

Cuando se inicia un proyecto cooperativo lo primero que se debe establecer son los objetivos, con el fin de darle una estructura y orden al proyecto que se espera llevar a cabo; esto evitará el desorden y la dispersión de intereses.

Para la fijación de los objetivos es necesario plantearse cuando menos las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?, ¿cuándo?; por ejemplo: ¿qué producto o servicio se ofrecerá al público?, ¿cuál será el mercado que abarcará?, ¿con qué recursos se cuenta para lograr los propósitos establecidos?, ¿qué esperamos obtener de la cooperativa?, ¿qué bienes y servicios se pueden obtener a través de la cooperativa?, etc.

Teniendo claro los objetivos y alcances del proyecto cooperativo, otro de los pasos a seguir es la formalización del mismo, mediante la constitución legal de la cooperativa, por tal motivo, se elaborará una propuesta, con bases constitutivas las cuales comprenden en la parte inicial, la determinación de la denominación, domicilio social y el objeto social, este último expresa concretamente cada una de las actividades a desarrollar por los socios (que incluye los objetivos previamente determinados por los futuros cooperativistas). Dicho objeto social, representará los objetivos *oficiales* de la naciente cooperativa, los que serán dados a conocer ante terceros (dependencias gubernamentales, clientes, proveedores, así como los propios socios).

En la formulación de los objetivos organizacionales es importante se cuente con la participación y aprobación de los miembros fundadores de la cooperativa, y siempre será importante el que los integrantes nuevos

que se incorporen en el futuro a la cooperativa los conozcan perfectamente, con el fin de crear un compromiso e identificación para su adecuada ejecución.

Hay objetivos que deben reflejar, en forma implícita, los intereses de los socios y del propósito de constituirse como sociedad cooperativa, entre los que destacan en las cooperativas de productores: a) contar con una fuente de empleo estable; b) eliminar la explotación del hombre por el hombre; c) tener una distribución equitativa del ingreso generado por el trabajo y d) lograr un desarrollo social paralelo al crecimiento económico de la sociedad; y para las de los consumidores: a) obtener artículos y servicios a un «precio justo»; b) contar con una distribución equitativa de los ingresos en función de las operaciones realizadas, entre los principales.

Este tipo de objetivos deben estar siempre presentes al momento de diseñar y plasmar en un texto los objetivos explícitos.

Finalidad

Las cooperativas como empresas sociales deben brindar un servicio a sus socios, a la comunidad y a la sociedad en general cumpliendo de esta manera con los objetivos explícitos e implícitos. Cosa que se logrará a través del *precio justo* y el *salario justo*.

A lo largo de la historia del cooperativismo el precio justo ha sido interpretado por los cooperadores clásicos, como el que cubre solamente los costos de producción sin generar excedentes, esta concepción provenía de la

edad media, donde se trabajaba en forma artesanal y no se requería de reinvertir el capital, ya que básicamente se retribuía el trabajo; dicha concepción ha sido rebasada como tal, actualmente las formas de producción han evolucionado y se requiere establecer nuevas formas conceptuales del trabajo que equilibren la reinversión, la retribución justa del trabajo y la posibilidad de permanecer como organización y empresa social en el futuro.

A diferencia de las empresas mercantiles, donde el capital es el que priva y se buscan ganancias a costa de la explotación del trabajo y del consumidor, al establecerse un precio de venta muy por encima de su costo de producción, fomentándose el monopolio transnacional, las cooperativas de productores buscan que su actividad se traduzca en un *precio justo*, donde se le dé su verdadero valor al trabajo y que los excedentes se fijen de acuerdo a las necesidades de la organización y las condiciones del mercado, fomentándose así una competencia leal. En las de consumidores se busca la eliminación del intermediario innecesario que especula con los precios, acercando así a los consumidores con los productores para establecer la regulación de precios.

En lo referente al *salario justo*, en las cooperativa de productores, los asociados son los dueños del producto de su trabajo y, por lo tanto, los excedentes son repartidos con base al trabajo, ya sean entregados en efectivo (como reparto de utilidades o rendimientos) y/o como reinversión para propiciar el crecimiento de la organización, eliminando el trabajo apropiado por un tercero dueño del capital.

Conclusión

Se puede desprender la importancia de la participación en la formulación de los objetivos en forma directa o indirecta, ya sea por medio de representantes en los consejos, quienes deberán informar a sus coasociados sobre el desarrollo de los objetivos y acciones derivadas de ellos, esto es porque la naturaleza de la organización hace que los socios como trabajadores o consumidores de la cooperativa no estén ajenos a la administración y, cuando se celebren asambleas generales, puedan tomar decisiones acertadas.

Actualmente, con las técnicas de la planeación estratégica, no basta con el establecimiento de objetivos, sino que es necesario contar con un panorama más amplio que nos proporciona la misión y visión de la cooperativa, donde se establece la razón de ser de la organización y hasta donde se pretende llegar. (Ver capítulo referente a otras tendencias de la administración).

INTEGRACION HORIZONTAL Y VERTICAL DEL COOPERATIVISMO

El cooperativismo para que realmente funcione dentro de un sistema o nación, debe estar conformado como un movimiento cooperativo que comprenda la integración de los diferentes niveles o grados de organización como son: Cooperativas, Federaciones o Uniones, Confederaciones y el Consejo Superior, así como

también organismos e instituciones de asistencia técnica del cooperativismo, con el fin de tener representatividad y fortaleza económica para competir en un mundo con alta evolución tecnológica y competencia desigual, dada por las grandes empresas transnacionales.

Integración Vertical

Existen diversos criterios de integración cooperativa, los cuales pueden ser de acuerdo al aspecto geográfico o a la función gremial. Tradicionalmente fue la combinación de ambos dentro de un estilo de estructura sindical, por medio de cooperativas de base, la asociación de cooperativas de una misma actividad y región para formar Federaciones, y finalmente, la integración de varias Federaciones para dar lugar a la Confederación Nacional máximo organismo representativo del cooperativismo.

Hoy día, dentro del marco de la legislación cooperativa de 1994, la integración cooperativa se escalona en cuatro niveles, flexibilizándose el segundo nivel para conformarse de la siguiente manera: en un primer nivel cooperativas; en un segundo continúan las federaciones (sin especificar su ámbito geográfico) apareciendo las uniones, las cuales están conformadas por cooperativas de distintas ramas de la actividad económica; en el tercero, las confederaciones nacionales constituidas con varias uniones y federaciones de por lo menos diez entidades federativas, y por último el Consejo Superior del cooperativismo como órgano integrador del movi-

miento y constituido por las confederaciones nacionales y con las instituciones u organismos de asistencia técnica al cooperativismo.

Las funciones que desempeñan los organismos cooperativos pueden estar diseñados bajo dos criterios: representación para la defensa y promoción de las cooperativas, y organismos afiliados frente a terceros (gobierno, empresas privadas), y de eficiencia operacional para buscar la productividad y competitividad de sus agremiados.

Durante muchos años las funciones de los organismos cooperativos se enfocaron fundamentalmente hacia la representación, volviéndose instancias gestoras ante las dependencias gubernamentales de los *registros, permisos y concesiones requeridos*, así como feudos de poder de los dirigentes en su rama y entidad federativa al asociarse con el partido en el poder, por otro lado, la Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana sirvió para corporativizar el movimiento cooperativo, al estar inscrita en la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) órgano del partido oficial, recibiendo, a cambio de ello, oficinas y un subsidio del gobierno.

Las funciones establecidas en la nueva legislación para los organismos cooperativos incluyen aspectos de representación gremial y operativos para actividades económicas, con el fin de hacer más eficientes a los organismos cooperativos y a las cooperativas de base, destacándose lo siguiente:

- Producir bienes y servicios.
- Coordinar y defender los intereses de sus

afiliados.

- Promover y realizar los planes económicos y sociales.
- Promover acciones de apoyo ante las instituciones gubernamentales.
- Apoyar la celebración de cursos de educación cooperativa en todos los niveles.

Los aspectos que pretenden incidir en la integración productiva tienen como objetivo: acceder a las ventajas de las economías de escala; abatir costos; incidir en precios y estructurar cadenas de producción y de comercialización, propiciando una mayor capacidad productiva y competitiva del cooperativismo.

No obstante, en el quehacer cooperativo, los organismos que han jugado un papel básicamente de representatividad y control gremial, pero en esta época enmarcada por la libre asociación a las cooperativas de base, se les deberá ofrecer servicios que les permitan eficiencia, y no sólo la simple representatividad para la solución de sus problemas.

Integración Horizontal

Una de las bases de la integración horizontal es el apoyo entre cooperativas, si se da una interacción entre cooperativas de una misma rama y con diversas ramas de actividad económica, esto les permitirá fortalecerse en los aspectos productivos y comerciales en lo productivo, ya que al establecer cadenas productivas inter-cooperativas o sea, donde una cooperativa provea la

materia prima, otra la transforme y otra la transporte a los centros de venta, el principal instrumento para concretizarlo es el mercado intercooperativo.

En la práctica todavía no hay una identificación plena de los productos cooperativos, así tenemos que los cooperativistas cementeros toman refrescos de cola de compañías transnacionales, los cooperativistas refresqueros leen periódicos de las empresas privadas y los cooperativistas de la industria periodística construyen con cemento de una megaempresa privada, cuando por medio de un mercado intercooperativo se pudiera cubrir una parte de la producción y los servicios ofrecidos por estas empresas sociales.

El mercado intercooperativo es un complemento del mercado cooperativo, el cual es abierto al público en general, y de donde se obtienen los principales ingresos, en el caso del mercado intercooperativo puede funcionar con otros criterios y ser más solidario con sus empresas hermanas, al establecer intercambio a precios preferenciales o experimentar el trueque de productos por productos, productos por servicios o servicios por servicios.

Problemas de la Integración

Para lograr una adecuada integración vertical y horizontal del cooperativismo, hay que enfrentar una diversidad de obstáculos, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- La diversidad de intereses políticos y requerimien-

tos operativos de las ramas o sectores cooperativos (pesca, transporte, consumo, producción, etc.), impiden contar con un proyecto común para el cooperativismo nacional, presentándose únicamente una lucha por el poder y control del cooperativismo.

- La carencia de líderes con una visión o proyecto que inspire la unificación y la confianza de responder a los intereses de todo tipo de cooperativas.
- La tendencia de algunos organismos a realizar constantes reuniones sin llegar a acuerdos operativos, propiciando burocratismo al interior de la organización, y que en consecuencia, desmotiva a las cooperativas de base que no encuentran respuesta a sus demandas.
- La falta de integración económica agudiza la carencia de recursos para financiar sus proyectos, propiciando el subsidio por cooperativas fuertes, organismos políticos o de otra clase, generando la pérdida de independencia del organismo cooperativo.
- La magnitud territorial del país y la dispersión geográfica de las cooperativas impide la integración física real y operativa de las cooperativas u organismos que se encuentran distantes a los centros de reunión.
- La falta de claridad en los proyectos de integración cooperativa que los desvían de sus funciones de representatividad y asociación económica, para sustituirlos por proyectos políticos de poder sobre la economía del país.

- La heterogeneidad de los niveles de desarrollo económico y social de las cooperativas u organismos que conforman los organismos de integración cooperativa de mayor nivel, lo cual redundará en una variedad de problemas y necesidades.

Se debe buscar la superación de los problemas mencionados cambiando actitudes y modificando criterios, por medio de una mayor homogeneización de intereses a través de una cultura cooperativa, por otro lado, la información que proporciona el uso de medios de comunicación modernos, permitirá vencer distancias y apatías. Sin embargo, existen elementos bajo los cuales se da un consenso, como los aspectos fiscales y de seguridad social que se han vuelto elementos desfavorables al cooperativismo.

Organismo Cupular

Es importante la conformación del Consejo Superior del Cooperativismo como organismo representativo y democrático, que sirva de interlocutor entre el cooperativismo y el estado, para lograr la comprensión y apoyo a un movimiento que ha demostrado en el mundo, y a lo largo de la historia, su nobleza como fuente generadora de autoempleo, defensora del poder adquisitivo y distribuidor equitativo de la riqueza, ante un modelo imperante que ha privilegiado al capital y generado una gran brecha para llegar a la igualdad social.

Lograr un consejo sólido y representativo requiere

de construir un cooperativismo bien integrado en todos sus niveles para dar una respuesta local, regional y nacional a las necesidades cooperativas, pasar a otro nivel de integración para formar parte del cooperativismo internacional, por medio de la afiliación a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y así propiciar la integración representativa y de apoyo operacional a través de alianzas estratégicas con el cooperativismo de otros países.

2. LA ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA

EN ESTE CAPÍTULO analizaré la manera de administrar una cooperativa, considerando la forma en la cual los socios ejercen la planeación, la ejecución y el control de la organización, en diversos ámbitos como: la conformación del capital en el proceso de trabajo y en la distribución de los excedentes. Además cuáles son los diferentes órganos de dirección, como: la asamblea general de socios, el consejo de administración, comisiones especiales y el gerente, así como sus funciones.

Por otra parte, la importancia de contar con líderes y no simplemente dirigentes, que, aunque parece un aspecto contradictorio dentro de un colectivo, en las cooperativas exitosas se presenta la existencia del líder.

Adicionalmente se verá la importancia de los equipos de trabajo, que inician como grupos y en la medida que maduran se convierten en equipos autónomos, y los procesos para la toma de decisiones, para finalmente señalar las semejanzas y diferencias entre la administración japonesa y la cooperativa, concluyendo con

la propuesta de modelos de administración cooperativa, donde se combinan los aspectos de administración para buscar eficiencia y eficacia, y la educación que pretende crear conciencia cooperativa.

LA AUTOGESTIÓN Y EL COOPERATIVISMO

La autogestión representa el control de la empresa por sus trabajadores en todos sus ámbitos: conformación del capital, procesos de trabajo y distribución de los excedentes que, por tanto, es la forma más elevada de participación, la figura organizativa y legal que ha respondido a estas características es la cooperativa, quien ha oscilado entre la utopía y la manipulación, aportando experiencias de éxito y de fracaso rotundo.

Dentro del cooperativismo mexicano los fracasos más significativos se dieron en la agricultura y la pesca, en el primer caso se presentó a través de un programa gubernamental para crear empleos en zonas deprimidas y marginadas por medio de cooperativas de reforestación, lográndose constituir 1200 cooperativas en el sexenio del presidente López Portillo, manteniéndose de subsidios, sin embargo, en el cambio de sexenio se cortó el apoyo federal desapareciendo casi en su totalidad, creándose la idea de la poca funcionalidad de este tipo de empresas sociales en el sector oficial.

En el segundo caso el apoyo del estado se dio por concesiones de especies reservadas a las cooperativas en el sector pesquero, además de la creación de insti-

tuciones financieras para adquirir la flota pesquera del golfo y del pacífico, eliminando el control que ejercían los armadores de barcos en esta actividad, estas acciones no fueron complementadas con educación cooperativa que creara un sentido de pertenencia del socio hacia la organización, propiciándose prácticas viciadas de cacicazgos y ventas indebidas del producto de la pesca en alta mar. En el momento que las cooperativas perdieron las concesiones por cambio de políticas gubernamentales, se derrumbó en gran parte dicho sector cooperativo.

En lo que respecta a los éxitos de cooperativismo los ubicamos en las industrias: del cemento, refrescos o bebidas, periodística, servicios portuarios de estiba y, recientemente, en actividades de ahorro y crédito, así como de la fabricación de llantas, en la mayor parte de los casos fue por resultado de luchas obrero-patronales que desembocaron en un fallo a favor de los trabajadores que fueron indemnizados con bienes, generándose el dilema de mantener la fuente de empleo a través de alguna figura asociativa, surgiendo la cooperativa, la cual se fue consolidando en un largo proceso de integración y superación de las bases.

Como se puede apreciar los fracasos fueron producto de estímulos externos a los cooperativistas, despertando en el asociado un interés por sacar algún provecho personal, en cambio en los casos exitosos fue resultado de un proceso de lucha que generó conciencia de los individuos en superar sus problemas en forma colectiva, pero no basta con esa conciencia, es necesario poner en práctica una actitud participativa, y en ella, la pro-

moción de la autogestión dentro de la cooperativa, ya que coadyuvará a alcanzar el éxito.

La autogestión neutraliza una serie de vicios y barreras que corrompen e inmovilizan la organización cooperativa como: el paternalismo. Durante mucho tiempo bajo la observancia de la *Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938*, el Estado fomentó esta figura organizativa otorgando privilegios y concesiones que propiciaron un falso interés por asociarse y sacar provechos personales; así mismo, el asistencialismo creó dependencia hacia el gobierno, inmovilizando la iniciativa de los asociados para esperar todo del Estado.

Por el lado del cooperativismo observamos los cacicazgos que establecieron feudos de poder en sectores o zonas de desarrollo cooperativo, además de los líderes protagónicos y personalistas que aprovecharon la existencia de trabas burocráticas y sus vínculos con funcionarios para su propio provecho y no de su organización o del movimiento cooperativo.

El cooperativismo, por sus principios, promueve la democracia como factor fundamental en su adecuado funcionamiento, no obstante, no es suficiente contar con información sobre los aspectos más relevantes de la organización y participar en la toma de decisiones en las asambleas generales como un aspecto de la vida social de la organización, también se requiere de una mayor participación en los ámbitos productivos o de prestación de servicios para que se adquiera un sentido autogestivo. A continuación se analizarán los diversos ámbitos de participación.

En la conformación del capital. La cooperativa como empresa social tiene como principal inversión el capital humano que propiciará con sus habilidades, capacidad y experiencia el crecimiento de la organización, pero también se requiere de capital económico para cubrir preoperativos, adquirir activos, tener capital de trabajo, etc., para ello los socios, al conformar su organización, deberán establecer un pacto social donde determinarán cómo son sus aportaciones, las cuales se pueden efectuar en dinero, especie o trabajo.

Las aportaciones pueden ser hechas en forma igualitaria por cada socio o de acuerdo a sus capacidades económicas, sin que por ello se obtenga un mayor poder dentro de la cooperativa, ya que se trata de una organización de personas no de capitales, y esto los convierte en propietarios colectivos de su organización.

En el proceso de trabajo. Los socios deciden el destino de la empresa, pero también deben aprender a participar y tomar decisiones en la mejora de los procesos de trabajo desde su planeación, ejecución y control, aunque el sistema capitalista los ha condicionado a seguir órdenes y cuando tienen la oportunidad de tomar decisiones de esta naturaleza no saben qué hacer, surgiendo la necesidad de vencer este obstáculo de actitud a través de la educación cooperativa.

En la teoría y práctica autogestiva se le atribuye un papel destacado a la formación de consejos obreros que participan en la elección de ejecutivos y tomando decisiones de los aspectos operativos, en este sentido las cooperativas cuentan con una *Comisión de Control Técnico* como enlace entre el *Consejo de Administración* y

las bases de socios operativos, esto es muy importante para las grandes cooperativas de producción, donde se da la especialización de funciones y el consejo se desvincula de las actividades operativas, volviéndose una elite, con el fin de no perder dicho vínculo se establece la *Comisión de Control Técnico*, buscando evitar desviaciones y concentraciones de poder.

La Comisión de Control Técnico se integra por personal técnico que designa el Consejo de Administración y por un delegado de cada una de las áreas de trabajo que se formen dentro de la cooperativa, sus funciones serán determinadas en las bases constitutivas, algunas de estas funciones pueden ser:

- Proporcionar asesoría a la Dirección, en materia de producción.
- Obtener, por medio de los delegados, absoluta coordinación entre los departamentos que deben desarrollar las distintas fases del proceso productivo.
- Promover ante la Asamblea General las iniciativas necesarias para perfeccionar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas, entre otras funciones.

En la distribución de los excedentes. Como una consecuencia de los dos ámbitos de participación antes descritos, los excedentes generados por el esfuerzo de los asociados en la producción de bienes o servicios, y una vez determinada la diferencia entre el activo y pasivo, menos la suma del capital social, las reservas y los rendimientos acumulados de años anteriores, deberán repartirse entre los socios. En el caso de las cooperativas de productores deberán considerarse los siguientes

factores de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año: calidad, tiempo y niveles técnico y escolar.

Para el caso de las cooperativas de consumidores la distribución de los rendimientos finales, serán en razón de las adquisiciones que los socios hubiesen afectado durante el año.

En las cooperativas deben propiciarse las formas de incrementar la participación de los socios con el objetivo de establecer un mejor ambiente de trabajo, para obtener mayor satisfacción laboral, al asumir más iniciativa en las tareas, creándose un mayor compromiso con la cooperativa.

CONCEPTO DE AUTOGESTIÓN

Para intentar definir el concepto de autogestión, pensamos que resulta conveniente apelar a ciertos planteamientos más o menos elaborados al respecto: *Henri Arvón* considera que:

«la noción de gestión está cargada de una racionalidad puramente económica, la de autogestión se encuentra *a priori* limitada a la gestión de una empresa, de una colectividad por el personal».

Por otro lado, también afirma que la autogestión supone aspectos a la vez políticos y económicos.

Por su parte, *Y. Bourdet* y *A. Guillermin*, consideran:

«la autogestión es una transformación radical, no sólo económica sino también política en el sentido en

que destruye la noción común de política para crear otro sentido de esta palabra: a saber, la toma en sus manos, sin intermediarios y a todos los niveles, de todos sus asuntos, por todas las personas».

Recordamos que en contrapartida el capitalismo es considerado como la forma típica de procesos contrarios a la autogestión, es decir, como aquellos que sustituyen las decisiones colectivas sobre la dirección para ponerla en manos de los propietarios, los dirigentes o los líderes. A este sistema excluyente y sustitutivo de dirección se le llama *heterogestión*.

La heterogestión la entendemos como la decisión de los procesos a cargo de otros, no de uno mismo o de un colectivo: la autogestión es un procedimiento democrático, radical y directo, incluyente y participativo; mientras la heterogestión es excluyente, elitista, representativa y mediada, es decir, no directa.

En el *manifiesto asociativo y autogestionario*, de Orlando Núñez se señala que:

«el apoderamiento de la sociedad civil se constituye a través de la agrupación de fuerzas y esfuerzos de sus más legítimos sujetos».

Además, establece que:

«el proyecto asociativo y autogestionario tiene como misión programática la gestión y consolidación de la propiedad popular, la autogestión obrera de las empresas y la asociatividad de los productores, comerciantes y consumidores, con el objetivo de avanzar en la sustitución de las relaciones capitalistas de producción».

Por otra parte, en su trabajo *La economía popular* advierte:

«La asociatividad debe complementarse con la autogestión, nuestra concepción está más cercana a la libertaria de los anarquistas que a la socialista del socialismo autoritario».

El concepto de autogestión empezó a extenderse, en la práctica, a raíz de que el gobierno yugoslavo promovió como política de estado las formas autogestionarias en las empresas estatales, sobre todo después de 1950. Esta fue una importante razón, por la cual Yugoslavia fue considerada como uno de los socios más autónomos dentro del llamado bloque soviético, que mantuvo a pesar de ello su hegemonía militar.

Sin embargo, esta experiencia no tuvo oportunidad de desplegar todo su potencial organizativo, en gran medida por la intervención del Estado en la planeación, la organización del comercio, el funcionamiento de las finanzas, el nombramiento de los órganos de dirección de las empresas, así como de las ramas y organismos de gobierno vinculados a su funcionamiento.

Se trató, entonces, de una experiencia parcial de autogestión, que aunque si bien permitió un mayor grado de funcionamiento autónomo de las unidades productivas, instrumentando mecanismos de mercado... y de eficiencia económica, nunca pudo evolucionar lo suficiente para librarse totalmente de la tutela estatal.

Con el movimiento estudiantil francés de 1968 el concepto de autogestión, identificado con el socialismo libertario, amplió significativamente sus simpatías entre la población, sobre todo entre la juventud que promovía la democracia radical, rompiendo con el pensamiento tradicional de izquierda de tipo partidista y del

socialismo tecnoburocrático. Mencionamos sólo de pasada que este anhelo libertario se extendió por muchos otros confines del mundo.

La autogestión ha tenido más aplicación en procesos de autoadministración en unidades económicas, sin embargo, conviene subrayar que el concepto de autogestión también se ha extendido a esferas de la política y la educación.

A partir de 1968, con el mayo francés, se empieza a extender el concepto de la autogestión generalizada. En el caso concreto de Francia, a la perspectiva de crear formas de un gobierno nacional bajo estos principios.

BERNARDO GONZÁLEZ RODARTE

Miembro del Grupo Promotor Del Movimiento Cooperativo

ASAMBLEA GENERAL

En las sociedades cooperativas la autoridad suprema es la Asamblea General de Socios, en la cual sus acuerdos obligan a todos los presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a la Ley General de Sociedades Cooperativas y las Bases Constitutivas de la propia cooperativa. Convirtiéndose en la primera instancia y la más importante para la aplicación de la democracia.

De acuerdo a los preceptos cooperativos vigentes se aplica el gobierno de los socios, entendiéndose por democracia la participación activa de los socios en la adopción de sus políticas y en la toma de decisiones

para elegir a sus representantes en los consejos y comisiones, volviéndose estos responsables ante los asociados, los socios tienen iguales derechos electorales (un solo voto) y la instancia donde se lleva a cabo esto es la Asamblea General.

Clases de asambleas

En la Ley en la materia, , establece dos tipos: ordinarias y extraordinarias; las ordinarias se realizan por lo menos una vez al año, fijándose la fecha de la celebración en las bases constitutivas. Las extraordinarias se realizaran en cualquier momento a pedimento de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o bien a solicitud del 20% del total de los miembros.

El procedimiento para convocar ambos tipos de asambleas se establece con las bases constitutivas de la sociedad de acuerdo a los siguientes lineamientos: se convocará por lo menos con siete días naturales de anticipación, la convocatoria deberá ser exhibida en un lugar visible del domicilio social de la cooperativa, misma que deberá contener la respectiva orden del día, de igual manera, será difundida por medio del órgano local más adecuado, dando preferencia al periódico, cuando existan en el lugar del domicilio social.

Para contar con la legalidad suficiente, la asamblea deberá tener un quórum mínimo de la mitad, mas uno de los socios, en caso de que no existiera el suficiente número de socios en la primera convocatoria, se con-

vocará por segunda vez con cinco días naturales de anticipación en los mismos términos, y podrá celebrarse en este caso con el número de socios que concurran, siendo válidos los acuerdos que se tomen.

Facultades de la asamblea

La Asamblea General como máxima instancia de la cooperativa, resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad, estableciendo las reglas generales que deberán normar el funcionamiento social.

Dentro de los asuntos de importancia que son competencia de la Asamblea General está el conocer y resolver algunos de los siguientes puntos: aceptación, exclusión y separación voluntaria de los socios; el aumento o disminución del patrimonio y capital social; la aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento; los nombramientos y remoción con motivo justificado de los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia; la aplicación de sanciones disciplinarias a socios; el reparto de rendimientos, y por último, los excedentes y percepciones de anticipos entre socios.

Como se puede observar los asuntos a tratar por la Asamblea General de socios son de suma importancia para la vida social y económica de la cooperativa, por lo tanto, deben ser analizados con la máxima atención, ya que las consecuencias pueden ser desastrosas y llevar a la sociedad al fracaso o a la quiebra.

Un ejemplo claro de lo anterior, es lo sucedido en algunas cooperativas en la elección de los miembros integrantes de los consejos y comisiones, que por no haber establecido los perfiles mínimos requeridos para el correcto desempeño de sus funciones, se eligen a los socios que tienen el mejor discurso o gozan de las simpatías de sus compañeros, resultando en muchas ocasiones ser los menos capacitados o inexpertos para llevar a cabo una buena gestión administrativa.

En la celebración de asambleas los problemas u omisiones más comunes son:

- No respetar los puntos a tratar en el orden del día permitiendo que se presenten discusiones estériles que no conducen a nada, y que entorpecen la toma de acuerdos propiciando el desánimo de los socios.
- Permitir cuando existen grupos en conflicto, que uno de esos grupos se apodere de la mesa de debates e impida la participación del grupo disidente, creando ruptura entre los socios.
- Cuando se requiere un análisis detallado al tratar asuntos complejos, como en el caso de los estados contables o financieros, informes de consejos y comisiones, sin haber remitido previamente a cada socio la documentación respectiva, impidiendo la adecuada toma de decisiones.
- Celebrar la asamblea sobre el escritorio con documentos, pero no en los hechos, simplemente para cubrir los requisitos legales: lista de asistencia, acta de asamblea, y documentos complementarios, recabando firmas necesarias para cumplir con los

términos legales, con lo cual se cae en la simulación desvirtuando la esencia del cooperativismo.

- En el peor de los casos, no celebrar asambleas por desconocimiento o intereses creados, impidiendo a la asamblea de socios tomar acuerdos sobre asuntos de importancia; alta y baja de socios, y nombramiento de representantes en los consejos y comisiones cuando termine su periodo de gestión, propiciando una situación de irregularidad que obstaculiza el adecuado funcionamiento de la cooperativa.

La Asamblea General es una instancia en donde se pone en práctica la democracia, pero que requiere de un largo proceso en el cual los socios van aprendiendo a escuchar, informarse, participar y tomar decisiones, con ello se fortalece el sentido de la pertenencia a la sociedad cooperativa, incrementando el compromiso de cumplir con las decisiones tomadas en forma conjunta, reflejándose en un mejor desempeño de las funciones propias de la cooperativa.

En el proceso, anteriormente descrito, es importante contar con un instrumento que permita a los socios tomar conciencia de mejorar su actitud en asambleas y reuniones para lograr participaciones y decisiones de mayor calidad, dicho instrumento es la *relatoría de participación y actitudes* propuesta por José Remus Galván en el artículo *La Asamblea Latente* donde describe como dar seguimiento al clima emocional de la asamblea, re-orientándola con la actuación de los socios, con el fin de perfeccionar el funcionamiento democrático de la cooperativa.

LA ASAMBLEA LATENTE

Las salidas naturales que han encontrado los grupos populares ante el embate del capitalismo mundial han sido la autogestión y, otras formas asociativas, el cooperativismo. Sin embargo, las organizaciones arrastran una inercia de actitudes que finalmente las desgasta (la cual incluye asambleas y congresos), si no se hacen conscientes ciertos procesos.

Un elemento fundamental para la democracia interna de las cooperativas es la asamblea de socios. Proponemos una forma para mejorarla sustancialmente, la cual hemos ensayado ya en reuniones del Grupo Promotor del Movimiento Cooperativo; este procedimiento también es aplicable a otros tipos de juntas.

En el esquema actual, la presidencia de debates puede dar la palabra y moderar la discusión. El Secretario de Actas y Acuerdos (SAA) registra lo importante de las intervenciones, el *contenido manifiesto* (sic) de sus discursos. Pero paralelamente, en todo el transcurso de una sesión ocurren actitudes y conductas *latentes* (sic) que muchos perciben, y que a veces denuncian (y al contestarlas, con frecuencia se cae en acusaciones bizantinas –sic), generándose *plagas emocionales*. Tirar línea, sabotear, formar grupos, violencia verbal, tomar por asalto la mesa de los debates, no asistir, etcétera, suben de tono y minan el movimiento (como muchos movimientos del siglo XX y de otros siglos).

Proponemos un instrumento para registrar estos fenómenos y hacerlos del conocimiento de las propias asambleas y grupos. Se trata de una técnica que toma elementos de las dinámicas de grupo y los grupos operativos: *la*

relatoría de participación y actitudes (RPA).

Este relator funcionaría a la par que el secretario de actas y acuerdos, pero su función sería anotar las reacciones emocionales, las actitudes, es decir, el contenido latente (sic) de las intervenciones y de todo el colectivo, al final de la reunión o asamblea, después de que la secretaria de actas lea los acuerdos a que se llegó según el orden del día, la relatoría de participación y actitudes también leería sus observaciones. Esto permitiría que el grupo tome conciencia de estos fenómenos y dé pasos para corregirlos a tiempo. Es un aspecto fundamental del funcionamiento del grupo, es parte de las *tareas internas* para asegurar su conservación y mantenimiento como grupo (como darle mantenimiento a un coche para que siga andando). Éstas junto con las *tareas externas*, que son el objeto primordial del grupo (y que registra el SSA). Constituyen la vida del colectivo.

La RPA no subsanará las diferencias ideológicas, pero traerlas a un nivel de discusión racional (sic). Tampoco es un psicoanálisis, pues las actitudes ocurren a un nivel preconscious, no tan profundo como el inconsciente. El nivel preconscious es como la memoria RAM de las computadoras: si se le pide a alguien que piense en Egipto, por ejemplo, en ese momento no lo tenía en mente, pero rápidamente lo puede traer a la consciencia.

Se sugiere que el RPA funcione durante cinco sesiones seguidas y que en la cuarta se nombre al que lo sustituya y empiece a funcionar paralelamente, comparando sus observaciones, a manera de entrenamiento.

Lo que el RPA podría anotar, en intervalos de tres a cinco minutos, sería lo siguiente:

- Hora inicial y final de la asamblea, y duración total.
- Número de asistentes y su variación a lo largo de la sesión, y si hubo algún incidente especial que provocara una variación notable.
- Subgrupos (grupos o asambleas muy numerosas, de más 100 o 150 personas, forman subgrupos que no participan).
- Participaciones, y a qué subgrupo pertenecen (jóvenes, nuevos, mujeres, etc.).
- El clima emocional de la reunión, y su variación (fatiga, entusiasmo, enfrentamiento, temor).
- Roles que surgen: el saboteador, el que toma demasiado la palabra (que a veces es el mismo presidente de debates), el chivo expiatorio, el líder, el que tira línea, el Mesías, el conciliador, etc.
- La motivación, o factores que desmotivan, en conexión con tareas externas.

Al final de la reunión, enseguida del SAA, el RPA leerá una síntesis de sus anotaciones, que podrá comentarse rápidamente por el grupo, con sugerencias de mejoras. Incluso, puede adicionarse esta relatoría en la siguiente junta o asamblea, a los puntos de acuerdo de la asamblea anterior, para darle continuidad y corregir los esfuerzos en un proceso de autoaprendizaje interno, colectivo.

JOSÉ REMUS GALVÁN

Miembro del Grupo Promotor Del movimiento Cooperativo

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La asamblea general es la instancia donde los socios ejercen la democracia directa, por medio de ella se eligen a los integrantes de los consejos y comisiones para ejercer la democracia representativa, en este sentido, el consejo de administración es el órgano ejecutivo de la asamblea general y tendrá la representación y la firma social de la cooperativa.

Integración del consejo

El consejo de administración se conforma por lo menos con un presidente, un secretario y un vocal, sus faltas serán suplidas en el orden progresivo de sus designaciones. Pudiendo desempeñar sus cargos hasta por cinco años y ser reelectos, si las dos terceras partes de la asamblea general lo aprueba.

Para el buen funcionamiento de la cooperativa el consejo de administración es considerado un cuerpo colegiado, cuyos acuerdos serán válidos si se toman por la mayoría de los consejeros representantes asistentes a una reunión formal, en la cual deberá levantarse acta. Como un apoyo a sus actividades podrán nombrar de entre los socios o personas no asociadas, a uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados encargados de administrar secciones especiales.

Algunos estudiosos del cooperativismo sugieren la integración del consejo de administración en números

impares tres, cinco, siete o nueve como máximo, con el objeto de facilitar la toma de decisiones y eliminar empates en las votaciones cuando se integra por números pares, ya que la ley vigente no establece si el presidente de dicho consejo cuenta con voto de calidad para determinar el desempate.

En la renovación del consejo se sugiere no hacerla por todos los cargos que la integren, sino en forma escalonada, es decir, primero se debe asignar a algunos miembros en los años nones, por ejemplo, presidente y vocal, y en los años pares el secretario, con el fin de contar con algún integrante que tenga la memoria de lo realizado y con su experiencia apoye la continuidad de los planes y programas.

El perfil del socio consejero

El socio que aspire a ocupar un puesto dentro del consejo de administración, deberá reunir una serie de atributos, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, con el objeto de garantizar (una vez electo) su buen desempeño en dicho órgano. Estos atributos son los siguientes:

Conocimientos cooperativos. a diferencia de las empresas meramente mercantiles donde la mayor importancia lo tiene el capital, la cooperativa posee una doctrina y fisonomía particular como empresa de personas y trabajo, por tal motivo, quienes la administren deberán conocer las particularidades de este tipo de organización, para no desvirtuarla.

Conocimientos técnicos. los socios del consejo de administración deberán contar con conocimientos de administración para elaborar planes y establecer controles, así mismo, deberán manejar o controlar los recursos y fondos de la sociedad, además de saber tomar decisiones, en consecuencia, deben tener una serie de conocimientos técnicos para garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa.

Vocación de servicio. quienes desempeñen una función dentro del consejo será gracias a la confianza depositada en ellos por sus coasociados, quienes cuentan con los mismos derechos y obligaciones como socios, por tal motivo, el trato que les brinden sus representantes deberá ser de respeto, y manifestar su interés por el logro de los objetivos comunes.

Honestidad. la cooperativa se constituye con un patrimonio colectivo, por tal razón, quienes la administren, deberán hacer conciencia de ello, con el fin de preservar e incrementar dicho patrimonio y no verlo como un botín para unos cuantos.

Liderazgo. los miembros que integren el consejo deberán poseer la visión del proyecto cooperativo a largo plazo, por lo tanto, deberán transmitir y motivar a los demás socios al logro de dicho fin.

Facultades del consejo

- a) Determinar la admisión provisional de socios, previo dictamen de los órganos que conocen la solicitud.

- b) Practicar todas las operaciones necesarias para lograr el objeto de la sociedad cooperativa, celebrar los actos y contratos respectivos, con consulta al consejo de vigilancia y a la asamblea general.
- c) Nombrar uno o más gerentes, cuando se juzgue conveniente, y delegarles parte de sus funciones. El nombramiento de gerentes, no podrá recaer en ninguna persona que sea a la vez miembro de los consejos de administración y de vigilancia, de las comisiones o encargado de las secciones especiales de la propia cooperativa.
- d) Designar uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales, el gerente supervisará los actos de los encargados de las secciones especiales de la propia cooperativa.
- e) Convocar a la celebración de la asamblea general ordinaria la fecha que marquen estas bases constitutivas, y determinar cuando deben celebrarse las asambleas extraordinarias de acuerdo a la importancia de los asuntos a tratar, o a petición de la mayoría de los socios o del consejo de vigilancia.
- f) Elaborar los planes y programas generales de producción, distribución y ventas, así como los presupuestos correspondientes, para someterlos a consideración del consejo de vigilancia y de la asamblea general.
- g) Redactar la memoria anual de actividades en donde se dé cuenta detallada de las actividades económicas realizadas en el año, su comparación con los ejercicios anteriores y toda la información que permita una mejor comprensión de los éxitos y

problemas que enfrenta la administración.

- h) Recibir y entregar bajo minucioso inventario, los bienes muebles e inmuebles de la sociedad.
- i) Presentar el proyecto de distribución del rendimiento a consideración de la asamblea.

Como la ley en la materia vigente no establece los poderes con que cuenta el consejo de administración, es conveniente incluir en las bases constitutivas los poderes que se consideren necesarios, como pueden ser: de representación ante terceros; para administrar los negocios y bienes sociales; realizar actos de dominio; para otorgar, emitir, suscribir y avalar títulos de crédito; para abrir y cancelar toda clase de cuentas bancarias; y poder delegar poderes en todo o en partes.

Errores y fallas en el consejo

Caer en la *democratitis*: cuando se piensa que se debe dar oportunidad a todos los socios de ocupar cargos en los consejos, sin importar su perfil, experiencia y compromiso con la cooperativa, relegando la eficiencia que debe tener toda empresa social.

En el caso de que se constituya un consejo de administración, centralizar el poder en un miembro de dicho consejo, generalmente el presidente del consejo, por ser el que tuvo la iniciativa del proyecto cooperativo, o cuenta con los contactos o relaciones políticas que le dan viabilidad a la organización, perdiéndose el sentido de cuerpo colegiado.

Cuando dentro de la cooperativa no existen socios

con los conocimientos o experiencia para administrarla, y se decide nombrar un gerente que brinde dicho apoyo, el cual aprovecha sus capacidades y conocimientos volviéndose indispensable y en algunos casos se vuelve el sustituto de la figura de un patrón.

En el caso de pequeñas cooperativas que crecen y continúan con las mismas practicas administrativas, situación que se presenta en el caso de las remuneraciones de los consejeros de administración, ya que se considera dichos cargos como honoríficos, generando un conflicto entre los consejeros los cuales no se pueden comprometer de tiempo completo pues requieren buscar una fuente de ingresos que les permita cubrir sus necesidades.

La cuestión de retribuir a los miembros del consejo de administración, es una situación compleja ya que no existe un parámetro general para establecer un criterio, pues existen muchos factores a considerar: el tamaño de la cooperativa, el volumen de sus operaciones, y los acuerdos adoptados por los socios en la asamblea general, no obstante, para contar con consejos profesionalizados se requiere de retribuir sus esfuerzos. Tener un consejo eficiente es muy importante en el crecimiento y consolidación de la cooperativa y en muchos casos determina la vida de la organización.

COMISIONES ESPECIALES

Dentro de la administración de una sociedad cooperativa además de las atribuciones de la Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia se pueden nombrar diversas comisiones como:

- Comisión de Conciliación y arbitraje.
- Comisión de Previsión Social.
- Comisión de Educación Cooperativa, y
- Comisión Técnica.

La Comisión de Conciliación y Arbitraje se constituirá con tres socios que tendrán los cargos de presidente, secretario y vocal, si la cooperativa cuenta con el suficiente número de socios para integrarlo, de no ser así bastará con designar a un comisionado, sus funciones serán resolver las controversias que se susciten entre los órganos de la cooperativa y sus miembros o entre éstos, lo cual permitirá resolver los problemas en forma interna, sin tener que recurrir a instancias externas como tribunales civiles, tanto los federales como los del fuero común.

La Comisión de Previsión Social se integrará con tres socios con los cargos de presidente, secretario y tesorero, o solamente con un comisionado como en el caso anterior. Sus funciones serán administrar el fondo de previsión social, cuya finalidad será destinarse a reservas para cubrir los riesgos y enfermedades profesionales⁴, formar fondos de pensiones y haberes de retiro

4 Para Fernando Arias Galicia la enfermedad es una «alteración de la salud producida por un agente biológico o algún factor físico, químico o ambiental que actúe lentamente pero en forma continua o repetida», Y la enfermedad profesional es un estado patológico que sobreviene por una causa repetida du-

de socios, primas de antigüedad y para fines diversos que cubrirán: gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los socios o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social de naturaleza análoga.

Las prestaciones derivadas del Fondo de Previsión Social, serán independientes de las prestaciones a que tengan derecho los socios por su afiliación a los sistemas de seguridad social.

La Comisión de Educación Cooperativa se integrará de igual manera que las anteriores, en el caso de contar con tres socios tendrá un tesorero que manejará el Fondo de Educación Cooperativa, por lo tanto, deberá cumplir con la obligatoriedad de proporcionar educación cooperativa, y la relativa a la economía solidaria.

En el caso de las cooperativas de productores cuya complejidad tecnológica lo amerite, deberá haber una comisión técnica, integrada por personal técnico que designe el Consejo de Administración y, también por un delegado de cada una de las áreas de trabajo en que podrá estar dividida la unidad productora. Las funciones de esta comisión se deberán definir con las bases constitutivas.

En las cooperativas de ahorro y préstamo se constituye un comité de crédito que generalmente se integra por lo menos con tres socios, cuyas funciones son analizar y en su caso aprobar las solicitudes de crédito que

rante largo tiempo, como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una enfermedad permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos, de energía o psicológicos.

presenten los socios, así como indicar las condiciones en que se otorguen, de acuerdo con las políticas establecidas por el consejo de administración.

DIRIGENTES O LÍDERES

«El nuevo líder, es aquel que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores en líderes y que puede convertir a líderes en agentes de cambio. Este es el *liderato transformador*».

WARREN BENIS Y BURT NAMUS

¿Qué y quién es un dirigente cooperativo? Es una pregunta que tiene muchas vertientes; sin embargo, se puede decir que existen varios tipos de dirigentes cooperativos, describiré las características comunes de dos de ellos:

- a) El preocupado por la organización que se pasa gran parte de tiempo al frente de ella, haciendo gestiones y tratando de hacerla crecer y consolidarla, incluso sacrificando su vida privada y familiar.
- b) El que ha luchado por lograr el reconocimiento de sus compañeros a fin de ser designado como Presidente del Consejo de Administración y que una vez obtenido el cargo empieza a ejercer control y dominio sobre la organización, requiriendo, con el paso del tiempo, la sumisión de los socios con la

finalidad de ir ejerciendo poder absoluto, que redunde principalmente en beneficio personal; este poder lo practica a costa de los demás socios y de la propia cooperativa.

En ambos casos existe un exceso de protagonismo del dirigente, lo que a la larga ocasiona ambientes de envidia, disgusto, desconfianza, pero principalmente de apatía de los socios por asumir la responsabilidad que como socios tienen ante la cooperativa, y que en gran medida es resultante de que el *dirigente* no logra crear ese ambiente propicio y creativo entre los socios de identificación con la organización y por ende del compromiso que se tiene para con ella.

Características del líder

Sin tratar de ser rígido, trataré de identificar las características de un dirigente cooperativo, con base en la experiencia que me ha dado el trabajar con este sector por más de treinta años.

La primera reflexión que se deriva de lo anterior, es que tradicionalmente el o los dirigentes, una vez que ocupa algún cargo directivo, se preocupa más por controlar la organización, con el fin de extender su poder, que por fomentar la democracia que propicie el desarrollo económico y social de la cooperativa, limitando y opacando el interés de los demás por participar. Al respecto, José de la Cerda Gastelum y Francisco Núñez de la Peña en su libro *La administración en desarrollo*,

mencionan que las características típicas del gerente tradicional mexicano son las siguientes:

- No tolera críticas
- Suele ser paternalista
- Es desconfiado de los demás
- Delega responsabilidad y tareas, sin autoridad
- Exige devoción y respeto incondicional de subalternos
- Es muy celoso de su imagen y prestigio social
- No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subalternos
- Confía en el nepotismo y amiguismo
- Acostumbra a planear en escenarios estables

Resultado de esto, se puede encontrar un número significativo de cooperativas en situación de sobrevivencia y dependencia hacia el apoyo externo, producto de la ineficiencia de sus «dirigentes», con la complicidad de los socios, por no poder hacer de su organización una empresa productiva, competitiva y autosuficiente, requerimientos indispensables para permanecer y crecer en un mercado cada día más competido. En el otro caso, el encontrar sólo a los «dirigentes» enriquecidos a costa del trabajo de los demás socios.

Aquí cabría hacer una segunda reflexión, en la que intentaré diferenciar y, a la vez, relacionar lo que es el dirigente y su vinculación con el liderazgo.

No todas las organizaciones cooperativas se identifican con las características enunciadas anteriormente; también existen cooperativas que son *modelo de empresas sobresalientes* en su ramo de actividad, logrado en gran medida a la presencia de un líder, que, a diferencia de los anteriores,

tienen una visión a futuro del papel que representa la organización cooperativa, por lo que enfoca sus esfuerzos con el fin de lograr resultados que permitan conquistar la atención de sus coasociados, e ir construyendo un compromiso colectivo por medio de una sólida identidad cooperativa, con la que se puedan despertar sinergias.

Como ejemplo de liderazgo cooperativo se pueden mencionar los casos del Lic. Guillermo Álvarez Macías, director general de la sociedad cooperativa de producción de cemento *Cruz Azul* (desde 1953 hasta su muerte en 1976), quien sustituyó a un *dirigente* para convertirse él en el líder que propició la modernización de lo que actualmente es la cooperativa, una empresa en constante crecimiento y expansión; así también tenemos al Sr. Gerardo Gómez Castillo quién desde 1966 a la fecha, ha estado al frente de la sociedad cooperativa de Servicios Portuarios de Tampico, *Gremio Unido de Alijadores*, consolidando un proyecto cooperativo que representa una organización auténtica de sus trabajadores en el principal puerto comercial del país, en ambos casos hablamos de cooperativas con más de sesenta años de existencia.

Los líderes mencionados son sólo un ejemplo de lo que sucede en el entorno del cooperativismo; en todo el país existen pequeñas y medianas cooperativas que luchan, porque su cooperativa sea una empresa que beneficie a sus socios o al público en general; que a la vez sea un instrumento de cambio con el cual se pueda transformar a la sociedad en una sociedad más equitativa y democrática.

De las anteriores reflexiones cabe hacerse la pregunta ¿qué necesitan las cooperativas, dirigentes o líderes?

LIDERAZGO Y PODER

Poder es «la fuerza potencial de una persona que en un momento determinado puede influenciar las actitudes y los comportamientos de una o más personas en la dirección deseada por esa persona».

GARY YULK. *Leadership in Organizations*. 1981.

Existen diversas maneras de acceder a la dirigencia o liderazgo de una cooperativa, algunas de ellas son: *a)* cuando una persona desarrolla un proyecto en forma de cooperativa y en el momento que esta se constituye, es designado como el representante; *b)* cuando un grupo proviene de una organización sindical, campesina, urbana, etc. y el líder del grupo continúa su labor, pero ahora dentro de la cooperativa; *c)* cuando hay que designar al representante y los socios en su gran mayoría no aceptan responsabilidades, por lo tanto el socio, con más decisión, es quién queda al frente de la organización.

Esta situación puede modificarse una vez funcionando la sociedad, ya que para el siguiente representante designado por la asamblea general de acuerdo al prin-

cipio de democracia, deberá considerarse el desempeño del antecesor con el fin de proponer al candidato adecuado.

Tipos de poder

Una vez que se cuenta con el nombramiento de representante en el consejo de administración, existen diversas formas de desarrollar el poder. *J. French y B. Raven* nos mencionan cinco tipos de poder que a continuación se describen:

- A) PODER LEGÍTIMO. es el que proviene de un puesto jerárquico que un individuo ocupa en el seno de una organización, en el caso de una cooperativa es el emanado de una decisión de la asamblea general de socios como máxima autoridad, la asamblea cuenta con las atribuciones de nombrar y en su caso destituir a los representantes del consejo de administración, teniendo el consejo la firma y representación de la cooperativa para poder desempeñar las funciones otorgadas.
- B) PODER RETRIBUTIVO O DE RECOMPENSA. es la forma en que una persona controla las compensaciones que evalúa otro, en la cooperativa se puede traducir en compensaciones proporcionadas a los socios como: anticipos de rendimientos (salarios) y rendimientos finales (reparto de utilidades), prestaciones (despensas, ayuda escolar para hijos, etc.), y la designación de tareas.
- C) PODER DE COERCIÓN. es cuando existe alguien que

posee la habilidad de castigar psíquica o psicológicamente a otro. Se presenta cuando se sanciona públicamente a un miembro de la cooperativa exhibiéndolo ante sus coasociados.

- D) PODER EXPERTO. el control sobre el conocimiento es fuente de poder, en las cooperativas lo entendemos como el socio que ejerce liderazgo, con base a los conocimientos que posee sobre la materia de trabajo, por ejemplo, si es una cooperativa de cine, el presidente del consejo de administración es el director de cine y no el guionista o camarógrafo que su fuente de conocimiento es más especializada.
- E) PODER PERSONAL O DE REFERENCIA. es el que surge de la identificación entre el subordinado y su representante en la organización y que no se correlaciona con la autoridad formal, en la cooperativa está representado por la simpatía o afecto surgido por haber enfrentado una problemática común que permite establecer una línea de identificación.

Utilización del poder

En el tema anterior se menciona la diferencia entre el líder y el dirigente, en este apartado se tratará de caracterizar la forma en que ambos hacen uso del poder.

El dirigente cooperativo utilizará su poder basado fundamentalmente en haber sido designado por la asamblea general, lo cual le otorga legitimidad en su puesto, sin embargo, hace uso del poder de recompensa hacia

el grupo de socios incondicionales y el de coerción hacia los socios disidentes o inconformes con su designación; por otra parte, tendrá un grado no muy alto de poder experto que tratará de sustituir por medio de controlar la información y los medios de ésta, aunque en muchos casos no sabrá qué hacer con ella, por lo tanto, creará un ambiente de sumisión por un lado, y de represión por el otro, lo cual no permitirá que la cooperativa exprese la máxima potencialidad de sus socios.

El líder formal, igual que el dirigente cooperativo, basará su poder en la legitimidad de su cargo, pero la diferencia se dará en el uso que haga de las otras fuentes de poder, ya que contará con conocimientos y/o carisma, lo cual le permitirá contar con la simpatía y reconocimiento de sus coasociados, además utilizará la recompensa como una forma de motivación en reconocimiento al esfuerzo del socio, y sólo en caso necesario sancionará a aquel o aquellos socios que cometan faltas graves a la organización, no como forma de represión sino de corrección, todo ello le permitirá contar con socios dispuestos a desarrollar sus mejores aptitudes en favor de la cooperativa, al estar en una organización donde se reconoce el esfuerzo individual y existe seguridad laboral, proyectando a la cooperativa como una organización eficiente y competitiva.

LIDERAZGO Y PARTICIPACION

El ambiente y circunstancias históricas, culturales, sociales y psicológicas de los grupos que conforman una nación o país, marcan las formas de organización, comportamiento individual, de grupos, así como la de sus dirigentes o líderes. De acuerdo a esto, las cooperativas como organizaciones, no están exentas de valores, actitudes y tradiciones del medio en que estas se desenvuelven, en el caso de México, se asumen características y rasgos de lo «mexicano», definiendo con ello el modelo de liderazgo y participación.

Bajo estas características tenemos que los dirigentes o líderes cooperativos están influidos por una serie de factores y actitudes como son: el individualismo, o sea la necesidad de competir y sobresalir sobre los demás, a fin de demostrar que se tiene más poder, riqueza o status social; la centralización, el querer controlar la información y decisiones de la organización; la desconfianza, al ver como enemigos potenciales a los que poseen el mismo nivel jerárquico; subestimar a los subordinados pensando en la incapacidad que manifestarán para realizar las tareas encomendadas; caso contrario sucede cuando se tiene una relación con niveles superiores al aceptar, para sí, la subordinación, el autoritarismo, la imposición de criterios y decisiones; entre otros factores y actitudes. Todo ello da como significando una relación de subordinación-ordenación que limita la creatividad, participación y democracia interna a todo lo que le da sentido a la cooperativa.

Teorías participativas

Los estudiosos de las teorías del liderazgo participativo (*Fielder, Vroom, Hersey y Blanchard*, etc.) hacen énfasis en el tipo de liderazgo, destacando dos aspectos relevantes en esta acción, la importancia de la *tarea* y la *relación*, sobre estos dos últimos aspectos Eva Kras comenta:

«[...] la importancia que los mexicanos le dan a las relaciones interpersonales no se pueden sobreestimar, el individuo es el factor clave en todas las transacciones, en todos los niveles de la sociedad[...] el mexicano básicamente se relaciona con las personas no con los productos o servicios».

En relación a *la tarea* la autora contrapone la persona *versus* la tarea y menciona:

«la tendencia de muchos países industrializados es darle prioridad a la tarea[...], en México esto se percibe como una deshumanización del trabajo al aceptar primero el respeto por la dignidad del individuo como un valor básico, luego se puede considerar a la persona en cuanto a su carácter, personalidad y conocimientos con relación a la tarea».

Eva Kras *Administración mexicana en la transición.*

Considerando lo anterior podemos analizar los tipos de liderazgo, *Hersey y Blanchard* definen cuatro estilos básicos de liderazgo y los denomina:

Informativo. comportamiento alto en tarea y bajo en relación;

Persuasivo. comportamiento alto en tarea y alto en relación;

Participativo. comportamiento bajo en tarea y alto en relación, y;

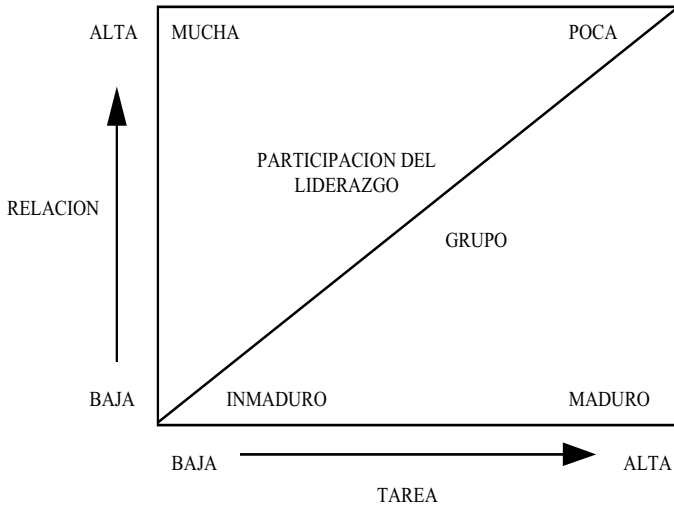
Delegatorio. comportamiento bajo en tarea y bajo en relación.

Cabe hacer la aclaración que estos estilos deben adaptarse a la situación, considerando diversos factores, pero destacando la poca o mucha madurez del individuo o grupo donde se apliquen estos estilos, para establecer un liderazgo efectivo.

Si tomamos en cuenta la madurez del individuo o grupo, los estilos de liderazgo se presentarán de la siguiente manera:

- Sí la madurez del grupo es baja, la del líder debe ser alta en tarea y baja en relación, si se busca que el grupo experimente y aprenda a realizar sus actividades, así podemos pasar por diversas fases o combinaciones hasta llegar al grupo maduro.
- Un grupo maduro necesita un líder que reduzca la tarea y participación a un punto deseable, para poder delegar tareas y el grupo las realice eficientemente.

Figura N° 2



Consideraciones

El estilo de liderazgo que debe caracterizar al dirigente cooperativo es preferentemente *el participativo*, donde se da comportamiento: bajo en tarea, y alto en relación, este tipo de liderazgo se ubica como un liderazgo paternalista, donde se da una relación de dependencia del socio cooperativista hacia su líder y el líder busca establecer una buena relación con los coasociados a cambio de subordinación y lealtad en detrimento de la tarea. Lo anterior nos plantea dos preguntas ¿acaso este es el tipo de liderazgo deseable? ¿Se podrá modificar, y cómo?

Para responder a la primera pregunta, debemos reflexionar sobre cuál es el tipo de trabajo que debe rea-

lizar el cooperativista, individual o grupal, lo adecuado sería el grupal con un alto grado de cooperación, solidaridad y ayuda mutua, requiriéndose un estilo de liderazgo delegatorio (bajo en tarea y relación) traduciendo en un líder que confiará en la madurez del grupo para resolver problemas, presentar soluciones y llevar a cabo acciones, por otra parte, romper con la dependencia de subordinación pasiva para establecer una relación de compromiso a través de la delegación de responsabilidad.

En cuanto a la segunda pregunta, toda persona puede modificar su conducta, siempre y cuando exista el reconocimiento de que lo que realiza no es lo más idóneo, por lo tanto, se requiere un cambio al buscar otra forma de hacer las cosas, esto debe ser a través de cursos o talleres donde el líder o miembros del grupo conozcan y ejerciten estilos de liderazgo y trabajo más apropiados para llegar conjuntamente a una relación líder y grupo maduros, redundando en una mayor eficiencia organizacional.

INTEGRACION DE GRUPOS EN LA COOPERATIVA

El concepto de grupos ha existido en la historia desde el origen del hombre como ser social, dentro de la comunidad primitiva, como forma de interacción de la familia, posteriormente como clan 'unión de familias'; esta forma de organización permitió la conformación

de tribus 'conjunto de clanes', mediante esta asociación el hombre como grupo pudo sobrevivir, defenderse y satisfacer sus necesidades.

Tipos de Grupos

Entendemos al grupo social como un conjunto de individuos unidos por un sistema de relaciones sociales y culturales, donde los miembros tienen intereses comunes y hay identificación entre ellos. En tanto que dentro de la organización empresarial encontramos básicamente dos tipos de grupos, estos son:

- a) Grupo formal: cuando las actividades de dos o más personas están conscientes y explícitamente coordinadas hacia un objetivo determinado, por ejemplo, un grupo de ventas en el cual los vendedores buscan establecer una cartera de clientes por territorios o zonas para promover los artículos o servicios de una empresa.
- b) Grupo informal: que es cualquier interacción conjunta sin un propósito colectivo consciente, como en el caso del mismo grupo de vendedores cuando se reúnen los viernes para platicar, tomar y divertirse.

Los Grupos y la Cooperativa

La cooperativa es un colectivo y, dependiendo del tamaño de la misma, se pueden identificar distintas for-

mas de conformar grupos, los que pueden ser únicos por ser miembros de una familia o ser amigos, o existir varios grupos que pueden ser homogéneos o heterogéneos, en función de la existencia de diversos intereses de trabajo, poder e identidad.

Una de las características de la cooperativa es su versatilidad, y en consecuencia, la ubicamos en múltiples actividades del consumo, la producción y los servicios, pero dependiendo de su giro de actividad, los grupos serán más representativos en la vida de la sociedad. Así mismo, tenemos cooperativas pesqueras donde los socios salen a altamar a la captura de especies, interactuando por un periodo prolongado en forma estrecha, y otros casos como las cooperativas de consumo, donde las relaciones entre asociados suelen ser ocasionales.

Por naturaleza el trabajo al interior de la cooperativa debe ser grupal, ya que los valores que se promueven son la solidaridad, la ayuda mutua y la cooperación, sin existir contradicciones en el aspecto productivo, al establecerse la propiedad colectiva y la distribución de los beneficios en forma más equitativa entre todos los socios.

Sin embargo, la experiencia en el funcionamiento de las cooperativas indican otras situaciones generadas en muchas ocasiones por el origen mismo de la organización. Por ejemplo, cuando se presentan procesos de lucha previos a su constitución, que representaron privaciones y sufrimientos, y en caso de necesitar crecer y requerir nuevos socios se pueden presentar las siguientes situaciones:

a) Síndrome de la muralla china: se presenta cuan-

do los socios de la organización deciden cerrarse al entorno externo, pensando que sólo deben beneficiarse quienes fundaron y se mantienen activos en la organización, aún cuando requieren nuevos socios, por lo tanto, no admiten nuevos socios con nuevas ideas, no modernizan sus procesos productivos, que a su vez crean una rigidez organizacional en un mercado cambiante y competitivo.

- b) No admitir nuevos socios y tener asalariados: que implica ir perdiendo la esencia cooperativa al volverse una organización patronal y propiciar el surgimiento de grupos antagónicos entre socios patrones y asalariados.
- c) Admitir nuevos socios en forma indiscriminada: admitir socios en forma inmediata por ser parientes de socios o recomendados de los mismos, sin establecer un procedimiento previo de selección, situación que ocasiona tener socios que adquieren los mismos derechos y obligaciones, sin contar con un compromiso con la organización, ni conciencia cooperativa, que propicia la creación de grupos heterogéneos.
- d) Admitir nuevos socios por medio de un proceso de selección: en muchos casos las vacantes son cubiertas por asalariados, socios provisionales o asalariados proporcionados por otra organización encargada de cubrir dichas vacantes, con la opción a tener la calidad de socio después de cubrir un determinado tiempo y haber demostrado su desenvolvimiento laboral y compromiso cooperativo.

Es importante conformar grupos homogéneos en la cooperativa, una forma de coadyuvar a lograr dicho objetivo es por medio de la educación cooperativa, permitiendo a los socios tener conciencia de lo que representa la organización cooperativa: conocer sus derechos y obligaciones, así como principios y valores, para que con estos conocimientos propiciar la identidad cooperativa.

Contar con una identidad cooperativa le proporcionará al socio una identificación con su organización, independientemente que forme parte de un grupo directivo, administrativo u operativo, o que este integrado a grupos informales (equipo deportivo, amigos, etc.), por lo tanto, los intereses particulares de los grupos en los que participe no afectarán en forma sustancial sus expectativas con la cooperativa, permitiéndole a la organización tener cierta estabilidad evitando choques de intereses grupales que tanto desgastan.

EQUIPOS NO GRUPOS

«Como todas las transformaciones importantes,
el desarrollo de equipos exige esfuerzo,
compromiso y sobre todo comunicación».

NICOLA PHILLIPS

Los grupos de trabajo

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que buscan cumplir con objetivos previamente definidos con los cuales se sientan identificados, donde cada uno de los integrantes tiene un rol específico, siendo supervisados y controlados por un líder, regulados por normas y reglas bien determinadas que establecen la cohesión del grupo.

El trabajo en grupo permite la integración de los miembros de la cooperativa en los procesos productivos, distributivos o de prestación de servicios, además se logra la socialización de la información, así mismo aprovechar el talento individual de todos, o casi todos los miembros incorporados en el grupo, no obstante, en una época de constantes cambios en los aspectos tecnológicos, de competencia de empresas nacionales contra grandes empresas transnacionales, cabe hacer la siguiente pregunta: ¿es suficiente contar con grupos, o es necesario algo más?.

El equipo de trabajo

El grupo de trabajo conforme vaya madurando, puede ser el paso preliminar en la conformación de un equipo, por lo tanto, entendemos al equipo de trabajo cooperativo como: el conjunto de personas semiautónomas, o autónomas y autosuficientes, que coadyuvan al logro de los objetivos generales de su organización para ello establecen sus propios objetivos operativos. Los integrantes cumplen con diferentes funciones manifestándose en un liderazgo compartido, se rigen por principios y valores cooperativos, en donde tienen un papel primordial la democracia y el beneficio común.

Diferencias entre grupo y equipo

A continuación describiré las características propias de un grupo en comparación con las del equipo:

Características del grupo

RÍGIDO. Los integrantes del grupo tienen roles y funciones específicas, así como un status fijo, no rompen con los esquemas individualistas, lo que no permite al grupo tener flexibilidad para contar con autonomía.

CONSERVADOR. Muy relacionado con el anterior, es el hecho de que no exista movilidad en el grupo, haciéndolo rígido y en el momento de enfrentar problemas o tomar decisiones dependen de una auto-

ridad externa (Consejo de Administración, Gerente o Jefe), buscando sólo cumplir con la tarea, no existen propuestas de mejora, y en consecuencia la creatividad es nula.

CONTROL. El hecho de no contar con flexibilidad y autonomía lo vincula a un control externo que debe señalarle las funciones y tareas ha desempeñar.

SOLO HAY UN LÍDER. La rigidez de funciones y la poca creatividad establecen que dentro del grupo se presente el liderazgo del miembro con mayor iniciativa y carisma, al cual los demás integrantes del grupo se subordinan.

NO TOMA DECISIONES. Al hacer funciones rutinarias los miembros del grupo no desarrollan sus talentos en la toma de decisiones.

CREACIÓN DE PROBLEMAS. Cuando se enfrentan a situaciones inesperadas tanto el líder como los miembros del grupo no saben qué hacer, propiciando que un problema intrascendental se pueda convertir, ante la incapacidad de las personas que integran el grupo, en algo problemático.

Figura N° 3

CARACTERÍSTICAS

GRUPO	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> • RÍGIDO • CONSERVADOR • CONTROL • SÓLO UN LIDER • NO TOMA DECISIONES • CREA PROBLEMAS 	<ul style="list-style-type: none"> • FLEXIBLE • INNOVADOR • AUTOCONTROL • LIDERAZGO COMPARTIDO • TOMA DECISIONES • RESUELVE PROBLEMAS

Características del equipo

- FLEXIBLE.** El hecho de que los miembros no se concreten a desempeñar una función fija, sino que estén abiertos a aprender otras actividades, les permite contar con una visión mayor del proceso de trabajo, fomentando que en el equipo exista una mayor autonomía de controles y decisiones externas, y así ser capaces de proponer sus propias soluciones.
- INNOVADOR.** La existencia de rotación de puestos de los miembros del equipo promueve la autoestima y talento de los mismos, propiciándose la creatividad en la solución de problemas.
- AUTOCONTROL.** La integración plena de los miembros del equipo y la madurez que se despierta al realizar sus tareas, propicia la responsabilidad estableciendo por consiguiente el autocontrol en su trabajo.
- LIDERAZGO COMPARTIDO.** El hecho de que los integrantes del equipo sean especialistas en un área de actividad y a la vez conozcan otras, les permite, de acuerdo a las circunstancias, adoptar el liderazgo rotativo y todos asumen a la vez sus responsabilidades, lográndose que cada miembro se convierta en su propio líder generando un liderazgo compartido.
- TOMA DE DECISIONES.** fomentar la integración y la comunicación, permite aprovechar la experiencia y talentos de los miembros del equipo, haciendo más fácil tomar decisiones por consenso que serán más ricas que las decisiones individuales.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Estrechamente relacionado con el punto anterior es el saber tomar decisiones en conjunto, que permite ir dando solución a problemas diversos en la medida que se ejercita la toma de dichas resoluciones, el equipo estará preparado para enfrentar imprevistos o problemas de mayor complejidad.

Se debe estar consciente de que no toda reunión de personas significa un trabajo en grupos y que por tanto, no todos los grupos representan un paso en la conformación de equipos, en el equipo se promueven las relaciones socioafectivas permitiendo el incremento de la autoestima y el respeto mutuo.

Por otra parte, en el grupo, al no contar con autonomía, los socios cooperativistas estarán más motivados a desempeñar sus funciones por factores externos al individuo como reconocimientos, premios o castigos, en cambio, en el equipo sus miembros estarán motivados por factores internos como el sentido de responsabilidad y desarrollo personal, por lo tanto, se fomentarán los valores cooperativos de ayuda mutua, solidaridad y cooperación.

LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA

En las empresas mercantiles le corresponde al gerente la toma de decisiones sobre la política general de la organización, asuntos de mayor importancia, y problemas

graves. El gerente debe dar respuesta de la mejor manera a estas situaciones y de no hacerlo corre el peligro de ser despedido. En las sociedades cooperativas esto no sucede de la misma forma, debido a que la responsabilidad de estas decisiones está repartida en diversas instancias de la organización, al final le corresponde de alguna u otra forma a todos los socios.

En la sociedad cooperativa se lleva a cabo la práctica de la democracia a través del principio un hombre un voto, la cual permite establecer una distribución equitativa del poder. Al asociado en forma individual le compete analizar, resolver y proponer acciones que influirán en la organización por medio de la toma de decisiones.

Niveles de participación en la toma de decisiones a la Asamblea General, como máxima autoridad de la cooperativa, le corresponde designar a los representantes en los consejos encargados de administrar y vigilar el funcionamiento de la sociedad, de igual forma, el nombramiento de los socios en las comisiones de educación cooperativa, de conciliación y arbitraje, de previsión social, y todas aquellas otras que determine la asamblea general.

Además se encargará del movimiento de socios, altas por admisión de socios y bajas por renuncia y exclusión, así mismo, conocer y aprobar la situación financiera, administrativa, legal y social de la cooperativa, todo ello a través de la concurrencia de todos los socios o de la mayoría para que emitan su voto y se decida sobre un determinado asunto.

El Consejo de Administración, como segunda ins-

tancia, se encarga de tomar decisiones relativas a la administración y contabilidad de la organización, para ello cumplirá las funciones de planeación, ejecución y control, con la debida supervisión del consejo de vigilancia para que, en un momento oportuno, ejerza su derecho de veto sobre una decisión que considere fue tomada en forma incorrecta y dañe los intereses de la sociedad.

Cuando el consejo de administración nombre a uno o varios gerentes, cada uno tendrá parte de la responsabilidad de dicho consejo, y por lo tanto, deberán de tomar decisiones en el área de su competencia, con el respectivo informe al Consejo de Administración, cuando una cooperativa es pequeña y sus socios no cuentan con experiencia administrativa o los estudios correspondientes, el gerente apoyará con información técnica al consejo o administrador para la toma de decisiones, con el fin de que se cuente con mayores elementos de juicio.

Las comisiones tomarán decisiones en sus respectivos ámbitos de competencia como son: elaboración de planes y programas de educación, desarrollo de cursos, evaluación de los participantes, etc., en el caso de educación cooperativa; análisis de pruebas y hechos, para emitir un dictamen sobre la permanencia o exclusión de un socio, en el caso de conciliación y arbitraje; otorgamiento de becas para socios o sus hijos, seguros de vida, prestaciones médicas adicionales, etc., en el caso de previsión social.

Otro ámbito de participación en las cooperativas de productores es la comisión de control técnico, formada

por personal designado por el consejo de administración y representantes de las diversas áreas operativas. Su constante contacto con el trabajo cotidiano los hace indispensables para que asesoren y opinen ante el consejo de administración en aspectos relacionados con la producción, otorgándole a la cooperativa su carácter autogestivo.

Finalmente los jefes, los encargados de secciones (ahorro y préstamo, consumo, vivienda, producción, etc.) los comisionados especiales y en general todos los socios, deberán tomar decisiones dentro de las diversas instancias creadas en la cooperativa, participando en forma: colectiva, grupal, o individual, esto les permitirá desarrollarse como seres humanos al hacer uso de sus facultades y habilidades en la toma de decisiones.

Proceso de toma de decisiones

Tomar decisiones en grupo no es nada fácil, no obstante, tiene ciertas ventajas como pueden ser: los socios participan con diversos grados de educación y experiencia laboral, situación que permite ofrecer distintos puntos de vista reflejándose en múltiples alternativas para la solución de problemas, fomentando la creatividad.

Para la toma de decisiones en la búsqueda de soluciones, debemos considerar lo siguiente:

- 1.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. Para enfrentar una situación difícil, hay que determinar las causas del problema y no sólo sus consecuencias. Contar con

suficiente información ayuda en la solución del problema, aunque en muchas ocasiones el origen del mismo es la deficiente información y comunicación entre las áreas de la cooperativa.

- 2.- ESTABLECIMIENTO DE ALTERNATIVAS. A través de la lluvia de ideas se puede obtener varias posibles soluciones lógicas y descabelladas, pero no es bueno descartar una alternativa sin antes haberla analizado, ya que en ocasiones la idea aparentemente más ilógica resulta la mejor y más creativa.
- 3.- DETERMINACIÓN DE CRITERIOS. De acuerdo a los objetivos de cada organización hay que determinar los criterios para evaluar las ideas aportadas, en las cooperativas el aspecto social tiene gran peso, por ello a veces resulta difícil reducir la plantilla de socios a favor de una reducción de costos.
- 4.- DETERMINACIÓN DE LA DECISIÓN. Por medio de las diversas instancias de la cooperativa se tomará una decisión, ya sea por mayoría de votos en; la Asamblea General en una junta de los consejos o comisiones, pero en algunas ocasiones es conveniente que la decisión se tome por consenso y no por la mayoría.

TIPOS DE ADMINISTRACIÓN

Una de las características de la administración es su *universalidad*, es decir, cualquier organismo social que cuente con recursos y busque objetivos definidos re-

querirá de ella (empresa, club deportivo, partido político, ejército, etc.), la cooperativa como empresa social también la necesita, sin embargo, en todo organismo social intervienen diversos factores como: ideas, creencias y valores reflejados en el comportamiento de sus integrantes, conformando la cultura organizacional y esta a su vez determina el estilo de gestión administrativa.

La cooperativa como organización abierta tiene relaciones con otras organizaciones, así como con el entorno en donde actúa, por lo tanto, la cultura nacional del país en que se ubica, es un factor importante para su desarrollo, por otro lado, posee sus propios valores y principios, los cuales le proporcionan una cultura organizacional muy particular.

En la cooperativa se promueve la participación de los socios en la toma de decisiones generales de la organización, así como en las particulares de su área de trabajo, estableciendo un mayor compromiso del socio con su empresa a través de los valores y principios para crear una identidad cooperativa, estableciéndose un estilo administrativo muy similar al desarrollado por los japoneses.

En México, como en otros países en vías de desarrollo, se presenta una cultura tradicional que influye en la cultura organizacional, la cual establece un estilo basado en un liderazgo paternalista; reglas explícitas que son manipuladas a favor o en contra del trabajador, y falta de límites en las relaciones formales e informales de la organización, propiciándose un choque entre la cultura nacional y la organizacional de la cooperativa.

Modelo japonés

Japón se ha caracterizado por mantener un alto nivel de eficiencia y calidad en el aspecto empresarial, debido, entre otros elementos, a la contratación de gente proveniente del campo cuando el país se industrializó después de la segunda guerra mundial, basada en la *cultura del arroz*, que requería de un verdadero trabajo de equipo para obtener una buena cosecha, combinada con el espíritu servicial que prevalece en el samurai, generándose con ello un estilo de trabajo y dirección armónico.

El éxito del modelo empresarial japonés durante las últimas décadas del siglo pasado, despertó interés en los investigadores, surgen diversos estudios sobre este modelo. Donde sobresalen los trabajos pioneros de: *Richard T. Pascale* y *Anthony G. Athos*, *El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa*, y *William Ouchi*, con la *Teoría Z*.

La primera obra hace un análisis entre las empresas norteamericanas y japonesas, por medio del estudio de siete variables, llamadas *Las siete eses* por su letra inicial en inglés, estas variables están divididas en dos grupos; las eses mayores que son: estrategias, estructura, y sistemas donde existen elementos comunes en ambas culturas, y las eses menores que son: aptitudes, estilo, personal y objetivos de orden superior donde a diferencia de E. U. A., los factores culturales del Japón favorecen estos elementos.

Lo anterior lo podemos explicar, porque Japón establece cuidadosa atención a los recursos humanos desde el ingreso hasta su retiro, y los norteamericanos en este

aspecto son grandes despilfarradores de seres humanos, lo anterior se determina por aspectos de tipo cultural que son determinantes.

El estudio señala que el factor primordial del éxito de las grandes empresas norteamericanas no fue su cultura, sino su dirección que puso especial énfasis en las eses menores, logrando el desarrollo de equipos de trabajo con alto grado de valores sobre entendidos con relación a su empresa, promoviendo la interdependencia coordinada para relegar el individualismo característico de la sociedad americana.

En el caso de la obra de *William Ouchi*⁵ sugiere: la clave de la mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso productivo. Contrastado con los norteamericanos que han desarrollado una noción del valor de la tecnología y la ciencia, olvidando el valor del hombre. Otro elemento que destaca es la confianza, complemento de la productividad, la referencia a la experiencia británica durante el siglo pasado sobre la desconfianza generada entre sindicatos, empresas y gobierno da como resultado la baja productividad de la economía y el descenso alarmante del nivel de vida.

Modelo japonés y cooperativo

William Ouchi realiza una descripción del modelo japonés a través de las organizaciones tipo Z, con relación a la empresa típica norteamericana estilo A para contrastar las diferencias de ambos modelos para ello

5 *William Ouchi, Teoría, Z Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*

establece una serie de tendencias fundamentales que captan la esencia de una forma de organización para demostrar que ambos modelos se contraponen en los aspectos más importantes. En el caso de este artículo se hará una comparación entre la organización japonesa tipo Z y la empresa cooperativa tipo C, con el fin de poder establecer semejanzas y diferencias entre los dos modelos.

Figura N° 4

ORGANIZACIÓN JAPONESA	ORGANIZACIÓN COOPERATIVA
Empleo de por vida	Empleo transgeneracional
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso colectivo de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad colectiva
Interés “integralista”	Interés “integralista”

En lo que se refiere a la primera tendencia sobre el empleo de por vida en el caso japonés, las grandes compañías lo ofrecen a sus trabajadores. Para las cooperativas se presenta la situación de que sus trabajadores son socios que poseen derechos y obligaciones, dentro de sus derechos pueden nombrar herederos que, si lo desean, pueden ingresar como socios, presentándose el caso de segundas y terceras generaciones de socios.

Una de las características de la empresa tipo Z es el requisito de contar con diez años de antigüedad, y haber pasado por diversas áreas de la empresa para poder ser promovidos en las cooperativas, la mayoría se

ubican como pequeñas o medianas empresas, motivo por el cual los puestos vacantes deben ser ocupados de inmediato, además -al ser socios- deben cubrir cargos en consejos y comisiones existiendo diversas funciones y poco personal, lo que requiere un proceso de evaluación y promoción rápida.

La tendencia de las carreras especializadas y no especializadas, se presenta en las cooperativas inclinadas hacia la especialización en el ámbito laboral, tomando el ejemplo de las empresas privadas y con cierta rotación en los aspectos administrativos, por medio de los cargos en consejos y comisiones, los cuales pueden tener una duración de hasta cinco años, a diferencia del sistema japonés que cuenta con rotación de puestos durante toda la vida.

Los mecanismos básicos de control en el Japón están determinados por la cultura de la organización que es compartida por todos los trabajadores, y la filosofía de dirección la cual engloba los valores de los dueños, empleados, clientes y las autoridades gubernamentales, lo que permite controlar las reacciones del individuo ante diversos problemas y, por otro lado, coordinar dichas respuestas de tal manera que las soluciones se armonicen entre sí, estableciéndose sobreentendidos que no pueden ser expresados en unas cuantas palabras. En las cooperativas se dan valores y principios que rigen la vida cooperativa, pero ante la falta de una plena comprensión de ellos se requiere de mecanismos explícitos de control.

En las cooperativas la Asamblea General de Socios es la máxima autoridad y sus acuerdos son tomados por

mayoría de votos, obligando a cumplir dichos acuerdos a los ausentes y disidentes, en las asambleas participan los trabajadores sólo con un voto en su calidad de socios, y deciden sobre los aspectos más importantes de la sociedad. En Japón se le da gran importancia a la participación en el proceso de toma de decisiones, la diferencia de la toma de decisiones es que ellos lo hacen por consenso y las cooperativas por mayoría.

La mentalidad colectiva de las empresas japonesas no es porque sea un objetivo ni una meta corporativa, sino un proceso natural donde no ocurrirá nada significativo como resultado del esfuerzo individual, sino que cualquier suceso importante se derive de la acción colectiva. En cambio, en la cooperativa no siempre existe una mentalidad colectiva alentada por los principios y valores de este tipo de organización, ya que su filosofía no siempre encuentra concordancia en la práctica.

La empresa cooperativa propicia las relaciones *integralistas* de sus socios al fomentar la convivencia informal del socio y su familia con la organización, además la filosofía cooperativa promueve la ayuda mutua y la solidaridad, con lo que se logra una mayor identificación y convivencia entre los miembros de la organización, en este sentido Japón comparte una visión semejante con los trabajadores de las empresas tipo Z, al respecto *Amitai Etzioni*⁶ menciona:

«una red *integralista* que constituye un medio eficaz de control social, medio con el cual los individuos pueden ser libres, pero que también son capaces de coexistir pacíficamente».

6 AMITAI ETZIONI, *organizational control structure* citado en WILLIAN OUCHI

Como podemos observar entre la organización tipo Z del Japón y la empresa cooperativa tipo C existen algunas semejanzas, pero estas podrían ser mayores si se lograra establecer una verdadera cultura cooperativa, a través de la educación de los valores y principios cooperativos, no obstante, se enfrenta a una sociedad de tipo occidental que privilegia el individualismo y la competencia que no permite armonizar una práctica solidaria.

El cooperativismo enfrenta el reto y a la vez la oportunidad de ser una organización flexible y productiva, requerimientos indispensables en la era de la globalización, para ello se necesita de la intervención de los investigadores de los diversos campos sociales que realicen estudios que permitan comprender mejor el fenómeno de la organización cooperativa.

MODELOS DE ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA

El hecho de constituir y registrar una sociedad cooperativa, desde el punto de vista legal, no garantiza su funcionamiento como tal, existen diversos factores que influyen en su adecuado o inadecuado funcionar, un aspecto de vital importancia son las causas por las cuales el grupo social decidió conformar la sociedad, esos motivos pueden responder a elementos externos al grupo, al ser promovidos por organismos del estado o de la sociedad civil a través de organizaciones no

gubernamentales (ONG) o bien ser el resultado de una decisión del propio grupo reflejándose en una mayor independencia y funcionamiento más autogestivo.

Otros factores que intervienen en la definición del modelo de empresa que se desarrollará son: la asesoría técnica, el financiamiento y las condiciones bajo las cuales se otorga, el contar con un mercado para los bienes y servicios que se ofrecen, este último aspecto, en el caso de las cooperativas de productores, etc., sin embargo, se presentan dos aspectos determinantes para el modelo cooperativo a establecer, estos son la conciencia cooperativa, la cual se obtiene por medio de los cursos de educación correspondientes con el objeto de lograr una identidad con esta forma asociativa. El otro aspecto es el estilo administrativo a adoptar para conseguir la consolidación económica, comercial y financiera de la cooperativa.

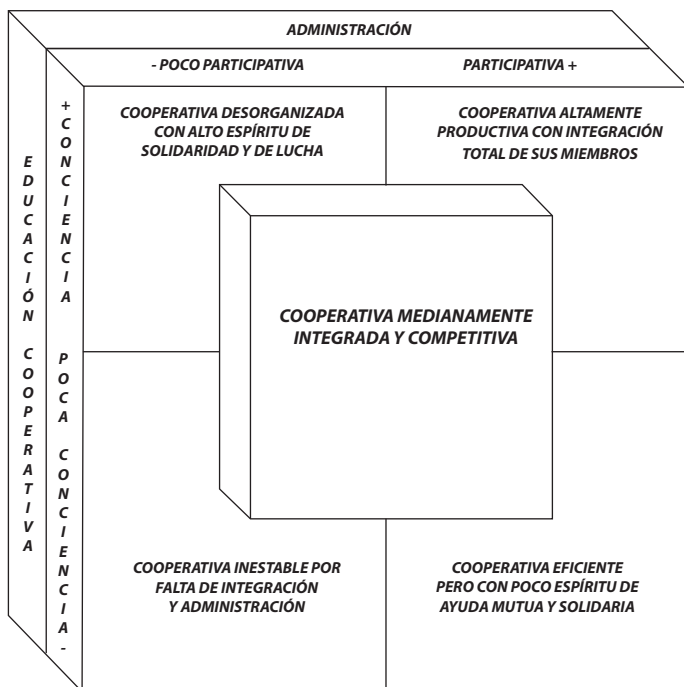
La presencia, ausencia o combinación de los aspectos antes descritos, establecerán los modelos cooperativos que a continuación se presentan:

COOPERATIVA INESTABLE POR FALTA DE INTEGRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN (-, -)

Este tipo de cooperativa generalmente se integra como tal, por elementos ajenos al grupo social, como son los promotores externos pertenecientes a una organización gubernamental, política u organismo de desarrollo. También puede ser por la conveniencia de obtener alguna concesión, contrato, crédito, etc. por tal motivo no existen bases previas de solidaridad, ayuda mutua y mentalidad de trabajo en común. Una vez

constituida la cooperativa se presenta una actividad administrativa mínima reflejándose en una organización precaria, propiciando en la mayoría de las ocasiones una tendencia hacia la disolución en caso de no encontrar respuestas favorables a los estímulos que sirvieron para integrarla. (ver siguiente esquema).

Cuadro: Modelos de administracion cooperativa



COOPERATIVA DESORGANIZADA CON

ALTO ESPÍRITU DE SOLIDARIDAD Y LUCHA, (-,+)

En este tipo de cooperativa se presenta la existencia de una labor previa de concientización basada en la lu-

cha por obtener una mejor situación laboral, o resolver la problemática común manifestada en el entorno social del grupo, donde la cooperativa representa una opción. Cuando la cooperativa es registrada, los miembros enfrentan todo tipo de problemas operativos por la poca experiencia en aspectos administrativos y contables, de igual manera, por la ausencia de apoyo externo en algunos casos propiciándose la poca rentabilidad económica al inicio del proyecto acarreado con ello que los socios menos comprometidos se desanimen y se salgan de la organización, llevándose a cabo un proceso de depuración, obteniendo de esa manera la homogeneización del grupo para que por medio del esfuerzo mutuo y la solidaridad den solución a sus problemas, permitiendo la consolidación de la organización o en caso contrario su disolución.

COOPERATIVA EFICIENTE PERO CON POCO ESPÍRITU DE AYUDA MUTUA Y SOLIDARIDAD (+,-)

Este tipo de cooperativa surge en muchas ocasiones de conflictos obreros-patronales, donde previamente se daba una estructura autoritaria de la anterior organización mercantil, al carecer de una educación cooperativa se reproduce el modelo anterior, no consiguiendo establecer, por parte de los socios, una mentalidad solidaria y participativa, por lo que se genera dependencia hacia aquella o aquellas personas encargadas de los aspectos administrativos o gerenciales, los cuales utilizan la información administrativa, contable, financiera y comercial para acapararla volviéndose indispensables, buscando así ser designados en cargos en los consejos

o como gerentes para obtener por medio de su posición beneficios personales.

Poco a poco los socios asumen una actitud sumisa permitiendo que la cooperativa se vuelva un núcleo cerrado al no admitir nuevos socios y sí utilizar asalariados, creándose al interior de la organización grupos de poder, provocando la inestabilidad organizacional y, con el paso del tiempo, su posible desintegración aunque ésta cuente con un mercado real y potencial. En caso de fortalecerse un grupo en el poder se establecerá una empresa competente, pero sin ninguna característica cooperativa cayendo en la simulación.

COOPERATIVA MEDIANAMENTE INTEGRADA Y COMPETITIVA (+-,+)

En este tipo de cooperativa se cuenta con una estructura administrativa mínima enfocada al logro de los objetivos institucionales, manejada por socios o empleados dedicados a atender estas funciones, complementada con la asistencia o asesoría de profesionistas externos que son contratados para atender aspectos o problemas específicos. Generalmente existe un conocimiento adquirido por uno o algunos socios sobre el cooperativismo a través de cursos, sin embargo, la falta de conciencia generalizada hace que los socios no tengan una plena identificación con su organización ni con sus dirigentes.

Ante esta situación, se propicia una administración poco autogestiva donde existe centralización de la información, y por consiguiente, de la toma de decisiones, volviéndose una organización poco flexible a los

requerimientos del mercado e inestable internamente, ya que algunos aspectos cooperativos como la democracia económica y social, no se cumplen cabalmente, no obstante, en la forma de evolución de la cooperativa podrá fortalecerse en lo cooperativo y administrativo, para así volverse una organización con mayor capacidad de respuesta a las metas y objetivos planteados, pero si la evolución no es equilibrada se puede caer en el riesgo de la simulación.

COOPERATIVA ALTAMENTE PRODUCTIVA,

CON INTEGRACIÓN TOTAL DE SUS MIEMBROS (+,+)

Este tipo de cooperativa cuenta con una estructura en donde queda claramente diferenciada la parte social de la operativa, posibilitando a los miembros su participación activa; en lo social al asistir a asambleas generales para hacer uso de su derecho al voto e informarse sobre su organización, o bien formar parte integrante de consejos y comisiones; en lo operativo al participar en la mejora de las condiciones y procedimientos laborales, y en la búsqueda de soluciones de los problemas en sus áreas laborales, obteniendo la cooperativa, con lo anterior, un alto índice de productividad y los socios mayores ingresos, por concepto de anticipos y rendimientos finales, logrando inclusive prestaciones mejores a las proporcionadas por algunas de las empresas privadas.

Aunado a lo descrito, la educación y capacitación cooperativa, juegan un papel fundamental para obtener la superación de los socios, al ser proporcionada en forma periódica lo que brinda elementos a los asociados

para obtener la plena satisfacción de sus necesidades básicas, psicológicas y sociales.

Los modelos anteriormente señalados se van modificando por aspectos externos e internos. Los externos impactan fundamentalmente en el crédito, en la asesoría técnica, y la capacitación y educación cooperativa, los cuales permiten que se pase de un modelo a otro más adecuado generalmente.

En lo referente a lo interno resaltan el liderazgo y la formación de grupos o equipos de trabajo, al igual que en los elementos externos, la aparición de un líder con una visión social, permitirá transitar en una organización eficiente, pero con poco espíritu cooperativo, a otra con un sentido de empresa social, donde los beneficios sociales y económicos se hagan extensivos a todos los socios o al contrario un líder en la búsqueda de sus intereses personales creará otro tipo de cooperativa. La formación del espíritu grupal o de equipo permitirá a la organización utilizar la sinergia, propiciando lograr acrecentar la eficiencia y productividad.

Finalmente cabe hacer notar que no todas las cooperativas encajan plenamente en los modelos presentados, ya que debido a las condiciones de la sociedad moderna, se da una gran movilidad: por lo que pudieron iniciar en alguno de los modelos y encontrarse en una transición a otro, o poseer rasgos de uno, pero también tener características de otro, lo fundamental con esta caracterización de modelos es servir de referencia a las cooperativas para que ubiquen su realidad y determinen a dónde desean llegar.

COOPERATIVAS: ¿MODELO SINDICAL O MODELO EMPRESARIAL?

Si analizamos comparativamente varios casos de cooperativas de producción en México, diversas por su tamaño, antigüedad, rama de actividad y composición orgánica del capital, veremos que se presentan varios estilos o modelos de organización. Existen cuatro aspectos decisivos:

- 1) la división entre trabajadores manuales e intelectuales (división técnica del trabajo):
- 2) el problema de la «doble cachucha» (ser propietario y empleado al mismo tiempo):
- 3) la división entre socios propietarios y trabajadores eventuales; y
- 4) la desproporción entre sueldos y utilidades anuales.

Gran parte de los casos son de cooperativas surgidas por una adjudicación judicial de las plantas a los trabajadores, tras conflictos laborales con patrones. Dos de las cooperativas son muy grandes y exitosas (incluso exportan): Refrescos Pascual (4 mil 500 socios) y Cementos Cruz Azul (mil 400 socios), pero forman un conglomerado de más de 2 mil 500, incluyendo algunas cooperativas del Grupo Cruz Azul. En las uniones de cooperativas a Pascual le llaman *modelo sindical*, por la rotación de sus cuadros dirigentes y su participación política, y a Cruz Azul un *modelo empresarial*. Esta es una discusión importante, ya que motivó incluso que hubiera una mesa dedicada al cooperativismo empresarial en el reciente Congreso Nacional Cooperativo (reseñado en *El Día*, apareciendo como cooperativismo empresarial *pág. 41* de este ensayo).

La cementera tiene mayor estabilidad en los líderes experimentados en *alta gerencia*: después de 70 años de su creación, ya van en la segunda generación de la familia Álvarez. Cruz Azul no sólo tiene un famoso club de fútbol: ahora ha creado un *holding* para asociar capitales, y recientemente arrancó su tercera planta (además de Hidalgo y Oaxaca), la más moderna de *toda América* en Aguascalientes, con planes para abrir otra en chihuahua.

Refrescos Pascual se inició como cooperativa en 1984, tras una huelga de más de dos años, que costó dos muertos. Ahora tiene el 13% del mercado nacional de refrescos, compitiendo con Coca Cola y Pepsi, exportando al sur de Estados Unidos, y Centroamérica, y pulpa a Europa. Mantiene un sistema más democrático. Pascual enfrentó hace tres años un conflicto con trabajadores eventuales. La rotación de sus dirigentes, pues todos tienen oportunidad de ocupar puestos altos, podría suponer un peligro por la falta de experiencia, pero es suplida por los mandos medios, que son estables.

Hay otra cooperativa de tres mil socios: Alijadores 'estibadores' de Tampico, es el segundo puerto en el Golfo de México, después de Veracruz. En los noventa se privatizaron los servicios portuarios en todo el país, y sólo los Alijadores pudieron mantenerse unidos gracias a su educación cooperativa y solidaridad interna (aunque tuvieron que ceder el puerto vecino de Altamira), cultivadas tras muchos años ya que es poco más antigua que Cruz Azul. Ahora se está modernizando para dar un servicio automatizado e integral a la carga y

descarga de miles de contenedores. Su funcionamiento podemos decir que se encuadra en el del cooperativismo empresarial.

El cooperativismo es común en empresas periodísticas, posiblemente porque la libertad de expresión y la apertura ideológica van de la mano con el igualitarismo. Pero la historia nos enseña que el cooperativismo y la autogestión (como la palabra lo indica), no se pueden imponer ni dirigir, sino sólo promover y facilitar. Por eso las «cooperativas de Estado» han terminado mal (y más en un Estado corrupto y autoritario como el nuestro). Da gusto ver empresas que, como *El Día*, se han sacudido del yugo de políticos nefastos y han tomado el camino democrático.

Otros dos casos de cooperativas son: la fábrica de Muebles la Villa, que de 300 socios decayó a 29 en ocho años, por deficiencias en la democracia interna y la autovigilancia, propiciándose fraudes. La Vidriera Provisa (aunque es sociedad anónima, funciona internamente con reglas de cooperativa); que de 300 pasó 130 socios en 15 años, con altas y bajas, dependiendo de gerentes externos, provenientes del Frente Auténtico del Trabajo (FAT), hábiles en *alta dirección* y en modernización tecnológica.

En la Vidriera, han visto la conveniencia de que el consejo de administración entrante sesione unos meses con el consejo saliente, a manera de experiencia y aprendizaje; también han capacitado a algunos directivos en el IPADE, Instituto de al Alta Dirección de Empresas del sector privado más capitalista. Simultáneamente propician que todos los socios progresen en su

educación básica y media. La *educación cooperativa* es una constante en las cooperativas *exitosas*.

La *alta dirección* para navegar en las complejas aguas del capitalismo salvaje neoliberal, constituye una de las preocupaciones más críticas del cooperativismo. La capacidad de liderazgo, que puede tener un líder obrero, por ejemplo, debe combinarse ahora, en el siglo XXI, con la astucia financiera, el trato hábil para solicitar un préstamo o para sortear a un acreedor gubernamental agresivo, el olfato para un nicho de mercado, la intuición para contratar asesores (y hacerles caso), la tecnología y la informática, etcétera.

La eficiencia en un entorno hostil al sector social, y de mercadotecnia caníbal, requiere de experiencias que se adquiere tras muchos años de estudio y de trabajo. Decía un pensador alemán que en la convivencia durante la hora de la comida en familia se aprende más que en muchos años de escuela. ¿Qué habrán aprendido los Álvarez Cuevas comiendo a diario con su padre, el reformador y visionario de Cruz Azul? Y también los hijos de los ahora cooperativistas de Pascual, durante los años de lucha, solidaridad y activismo político con el apoyo de Demetrio Vallejo y Heberto Castillo.

Sin embargo, Pascual aún es joven, y su modelo *sindical* tiene que desplegarse y probarse en el futuro. El cómo crecer nos ilustra una diferencia entre ambos modelos: Pascual empezó a contratar eventuales, que en un momento exigieron iguales derechos que los socios; ahora creó una especie de categoría intermedia, como un presocio a prueba, mientras adquiere antigüedad y agregáramos, *Identidad*. Cruz Azul ha preferido

crear nuevas cooperativas en su entorno, por ejemplo Bomintzhá, que desde hace 25 años le surte caliza para sus hornos. Inclusive *Bomintzhá* ha creado pequeñas empresas y cooperativas, para modernizarse y reducir personal. Estos nuevos «hijos» tienen autonomía, y le venden servicios a la competencia de Cruz Azul que produce también en la zona. El criterio de competitividad no se hace a un lado, aunque se conserva la solidaridad cooperativa.

Y si pascual es joven, su apertura y movilidad contrastan con algunos rasgos *institucionales* de Cruz azul y de Alijadores de Tampico.

JOSÉ REMUS GALVÁN

Miembro del Grupo Promotor Del movimiento Cooperativo

3. EL FACTOR HUMANO

UNO DE LOS PRINCIPALES dilemas de la sociedad actual es incentivar al trabajador para hacerlo más productivo. No obstante, por más teorías y técnicas sobre la participación del trabajador, todo resulta manipulador, porque al final no se le incorpora en la toma real de las decisiones fundamentales de la empresa, ni a los beneficios generados por ser propietario de la misma, ya que la lógica del sistema capitalista no lo permite, por tal razón, se analiza la forma en que evolucionó el trabajo desde el origen del hombre hasta nuestros tiempos para entender que vivimos en una sociedad clasista, donde existen los dueños de los medios de producción y los que poseen únicamente su fuerza de trabajo ya sea física o intelectual.

Lo anterior no es limitativo de la participación del trabajador en la empresa, ya que desde la revolución industrial se buscaron formas de emancipar al trabajador de la explotación del hombre por el hombre, una de ellas fue la cooperativa como un tipo de participación

autogestionaria, donde el trabajador se hace propietario de sus medios de producción, y en consecuencia, elimina el trabajo enajenante para permitirle desarrollar sus potencialidades como ser humano.

Esto nos hace suponer, que el ser cooperativista, nos convierte de inmediato en una persona mejor. Las cosas no son así. Implica procesos complejos en la toma de conciencia cooperativista, y no se presentan espontáneamente. El ser cooperativista implica poseer valores como la ayuda mutua y la solidaridad, valores poco usuales en una época donde predomina el ser individualista.

El elemento humano es un factor primordial en el buen funcionamiento de la sociedad cooperativa, pero implica la existencia de una cultura de la cooperación que permita la existencia de una identidad cooperativa para obtener socios comprometidos con su organización, y no se sientan simples asalariados o clientes de la cooperativa, permitiendo el surgimiento de dirigentes que busquen su beneficio personal y desvirtuar la empresa social.

EL CONCEPTO DE TRABAJO EN LAS COOPERATIVAS

«La gestión cooperativa no es otra cosa que la autogestión democrática de los trabajadores que administran su trabajo por si mismos, son dueños del producto y no tienen ningún poder que esté por encima de ellos en el proceso de producción».

ANA JARAMILLO MACHINANDIARENA

Historicidad del trabajo

Para entender la situación actual del trabajo conviene remontarse a los antecedentes históricos, dentro de este contexto, evolucionó el trabajo, a través de los diversos modos de producción: comunidad primitiva, esclavismo, feudalismo, capitalismo y socialismo. Desde la aparición del hombre como ente pensante, se une voluntariamente con sus semejantes por su necesidad de supervivencia, forma grupos humanos: hordas, clanes y tribus, dando origen a la constitución de la familia, de igual manera, se presenta la división natural del trabajo, determinada por el sexo, edad y habilidades. Al brindarle la naturaleza al ser humano todo lo que requería, el trabajo se realiza en forma cooperativa. A medida que el hombre va ejerciendo mayor control sobre la naturaleza por medio del fuego, el arco y la flecha, la agricultura y la ganadería, con estas dos últimas actividades, aparece la primera y segunda división del trabajo, surge la comunidad primitiva.

A partir de la especialización de labores y la acumulación de riqueza, surge la tercera división del trabajo: *El Comercio*, constituyéndose con ello la propiedad privada, que crea la necesidad de generar más riqueza, con base a la incorporación de mayor fuerza de trabajo. La mano de obra era ajena a la familia; esta se proveía, en principio, por prisioneros de guerra, quienes eran convertidos en esclavos, dando origen al esclavismo, que se desarrollaba principalmente en Egipto, Grecia y Roma, donde encuentra su máxima fase histórica, generándose de esta manera una sociedad clasista donde los amos desprecian al esclavo por considerarlo un «objeto».

El Imperio Romano encontró su decadencia, entre otras causas, a que al sostener demasiados esclavos se volvía en una fuerte carga, además de que las invasiones de pueblos Bárbaros del norte de Europa y los Islámicos de Asia, propiciaban el surgimiento de otro modo de producción denominado Feudalismo, donde el rey proporcionaba tierra a sus nobles para que la cuidaran y la hicieran producir, adquiriendo la obligación de entregarle una parte de lo obtenido, replanteándose con ello la sociedad clasista al integrarse por nobles y sacerdotes, y en el otro extremo, por siervos atados por medio de tributos, diezmos y primicias, que eran pagados al señor feudal y a la iglesia.

Al surgir ciudades alejadas del control feudal llamadas *Burgos*, se dio el desarrollo del trabajo artesanal y el comercio de esa producción, las cuales se vieron amenazadas por los intereses de la nobleza, y que por tanto, promovió el cambio a través de la revolución.

Las revoluciones burguesas de Inglaterra y Francia

inician la transformación para probar gobiernos republicanos o monárquicos constitucionales, al derrocar el poder absoluto del rey, aparejado a esta, con la aparición de la máquina en la revolución industrial, se originó el nacimiento del Capitalismo, basado en la producción mercantil y apoyada en la propiedad privada de los medios de producción para buscar ganancias o utilidades, originándose la relación obrero-patronal.

La revolución industrial, con la introducción de la máquina de vapor y el telar mecánico, modificó la sociedad para cambiarla de agraria-artesanal a facturera-industrial, implicando el desplazamiento de la mano de obra artesanal para convertirse en obrero asalariado.

Las especializaciones del trabajo, el incremento de la productividad, la pauperización de los trabajadores, y la oposición de los intereses entre empresarios y obreros, fueron consecuencias del entonces naciente capitalismo, dando como resultado el surgimiento del sindicalismo, cooperativismo y socialismo.

El sindicalismo tiene como función básica ser reivindicativo, es decir, defender los intereses económicos de los trabajadores ante el patrón explotador, el cooperativismo es emancipador, es decir, libera al trabajador de la explotación del empresario, al volverlo dueño colectivo de su propio trabajo, ambos casos, por sí solos, no llegan a transformar la sociedad, no obstante, el socialismo sí es un transformador, se propone encontrar la igualdad social al eliminar la propiedad privada.

El fundamento del Socialismo es la existencia de la propiedad social y cooperativa sobre los medios de producción, la planificación centralizada por parte del es-

tado, y la distribución del producto del trabajo colectivo en función del esfuerzo y la calidad del trabajo. Pese a los beneficios representados por este modo de producción, y al intento de reestructuración integral que se pretendió llevar a cabo con la *Perestroika*, en la URSS, máximo representante de este sistema, no fue posible la permanencia del Socialismo como modelo antagónico al Capitalismo, debido a múltiples contradicciones producidas en los ámbitos económicos, sociales y políticos que propiciaron su desintegración, y el cambio de rumbo de los países del este Europeo.

El trabajo en el capitalismo

A través del breve recorrido histórico realizado, por medio de los modos de producción, se puede apreciar la aparición y evolución de la desigualdad manifestada con la creación de la propiedad privada; el surgimiento de las clases sociales (amos - esclavos, terratenientes - siervos y capitalistas - obreros), sin embargo, el Capitalismo ha quedado como el sistema hegemónico, por lo tanto, a continuación analizaré la evolución del trabajo dentro de este sistema.

A lo largo de la historia, el Capitalismo se ha caracterizado por fomentar el individualismo, la creación de grandes capitales que han permitido el nacimiento de las empresas transnacionales y multinacionales, un estado controlado por los capitalistas, la desigualdad no sólo entre capitalistas y trabajadores, sino entre países, propiciando que los que son altamente desarrollados

mantengan cierta hegemonía sobre los subdesarrollados. Esto ha originado el surgimiento de guerras por el control del mercado, la desvalorización del trabajo físico y el aumento de la pobreza, apareciendo el concepto de *extrema pobreza* entre otros aspectos.

En el aspecto laboral, se ha presentado con el cambio de trabajo manual 'artesanal' al industrial 'mecanizado', la pérdida por el hombre del control de su proceso a través de la división técnica del trabajo, volviendo su labor rutinaria y monótona, sin embargo, en la búsqueda de una mayor productividad, la organización científica del trabajo, encabezada por *F. W. Taylor*, separa la actividad física de la intelectual, dejando al trabajador realizar actividades físicas y, a otros, organizar el trabajo, estableciendo que al obrero sólo lo motiva el dinero, y considerándolo un engranaje de la gran maquinaria industrial.

Por otra parte, en la mejora de la eficiencia laboral con Ford, en su fábrica de autos, se implanta la línea de montaje y la cinta transportadora, permitiendo de esa manera la producción continua y la intensificación de labores, siendo programado el trabajo en forma externa a quien lo realiza, acentuándose la división del trabajo, dichos procesos de trabajo se van agotando al pasar de la producción en serie a la producción mas diferenciada, tipo japonesa, por medio de la informática y la micro electrónica.

El Taylorismo representa la forma de trabajo rígida y a su vez el Fordismo la producción rígida, ambos casos ya no responden ampliamente a las necesidades competitivas del mercado global, que requiere nuevas formas de contratación y despido, que permitan contar con

una plantilla dinámica y mejor adaptada al momento económico implantado por el neoliberalismo, en este sentido se impone la flexibilización de la producción y del trabajo.

El desafío parece ser cómo lograr un funcionamiento del mercado laboral acorde con las exigencias de flexibilidad, impuestas por la competencia internacional y, a la vez, mantener criterios de equidad y protección de los trabajadores.

Lógicamente que esta situación de los mercados laborales se desarrolla en un ambiente neoliberal que, desde la perspectiva del proceso productivo, supone la flexibilidad y la desreglamentación del trabajo.

El Taylorismo, y más tarde el Fordismo, que cubren el final del siglo antepasado y se extienden hasta el periodo posterior a la segunda guerra mundial, contribuyeron a elevar la productividad del trabajo, la plusvalía y la ganancia con la racionalización del trabajo asalariado y la incorporación del obrero masa, al proceso del consumo. Este modelo alcanzó su límite en la década de los sesenta.

Ante el agotamiento del Ford-Taylorismo, como paradigma de las relaciones industriales y de la Organización del Trabajo, se fue imponiendo el modelo *japonés* en el mundo, fue sin embargo, , el que mayor impacto ha causado, por la revolución técnica que ha operado con la industria japonesa.

Trabajo cooperativo

El ideal de trabajo es que quien lo realice participe en su planeación y control, evitando que otros lo hagan, volviéndolo para el trabajador enajenante, en condiciones de un trabajo subordinado a un patrón. Esto no es posible aunque dentro de los modelos administrativos de trabajo se propicia cada vez más la participación del trabajador en ciertas decisiones de sus actividades (fijación de objetivos, círculos de calidad, planeación estratégica etc.), haciéndose más productivo, pero sin que el producto de su participación y productividad se haga tangible para él.

La organización cooperativa vuelve al trabajador en su calidad de socio, el arquitecto de su destino productivo, para ello se requiere transformar su conciencia subordinada a una participativa y responsable con el fin de que sepa tomar decisiones, participar de acuerdo a las circunstancias como trabajador, supervisor o jefe, pero siempre teniendo en cuenta que lo que realiza lo hace en su beneficio propio y de los demás cooperativados.

En la cooperativa se participa en la integración del patrimonio, de la organización, en el trabajo y por ende en los beneficios creados por el socio y sus coasociados, no existe la concentración de la riqueza en unas cuantas manos, puesto que todos los socios gozan de los mismos derechos y obligaciones, aunque el trabajo es valorado de acuerdo a diversos criterios, tiempo, nivel escolar y calidad, siendo una sociedad equitativa, no igualitaria en la valoración del trabajo.

La cooperativa posibilita la autorrealización del hombre, y para que ello suceda, se debe presentar un proceso de concientización del socio, a partir del conocimiento de los principios y valores cooperativos, por medio de la educación y la práctica de los actos cooperativos. Por otra parte, como empresa se debe integrar con otros organismos cooperativos para conformar un movimiento de la cooperación, posibilitando su fortalecimiento para propiciar de esa manera; ser una opción real ante la competencia de las grandes empresas, del desempleo y la explotación del trabajo.

Participación en el trabajo

El concepto de *participación* hace referencia a la forma en que las personas interactúan e inciden en el contexto en el que se desenvuelven, así podemos hablar de participación política para nombrar y elegir a los representantes partidistas en los distintos niveles de gobierno de un país: Federal, Estatal y Municipal; la participación del trabajador para establecer objetivos y proponer mejoras en los procesos laborales; también de la participación en el ámbito educativo, es decir, la construcción, por parte del alumno, del conocimiento significativo donde el maestro es sólo el *facilitador* de ese conocimiento; finalmente lo referente a la participación en la vida cotidiana, en el seno familiar.

Trasladado al ámbito laboral, la participación asume diversas modalidades y matices en función del sistema en que el desempeño laboral se realiza. De tal forma,

tenemos que dentro de las empresas mercantiles siempre ha sido una constante por parte de los trabajadores el liberarse de la *explotación del patrón*, a través de la generación de su propia fuente de trabajo; no obstante, por razones económicas y culturales, la historia ha mostrado que la forma predominante del trabajo es la actividad subordinada y servil, así encontramos en el desarrollo de la sociedad el trabajo del esclavo, del siervo y del obrero asalariado, sin restar importancia a las experiencias del control obrero en algunos aspectos de la empresa, o en su totalidad, como en el caso de las cooperativas de producción, pero estas experiencias no han traspasado los elementos de espacio y tiempo quedando como experiencias exitosas, pero aisladas.

En la sociedad capitalista de los últimos tiempos, han existido estudiosos de las relaciones empresariales y laborales, preocupados por la forma de disminuir la contradicción *patrón-obrero dirigentes-dirigidos* a través de propuestas para propiciar una mayor participación del trabajador en los procesos de decisión y generar un ambiente laboral más adecuado al desarrollo empresarial armónico. De esta forma Taylor propuso, como parte del concepto de organización científica del trabajo, la separación entre el trabajo físico y el intelectual, que junto con la división técnica del trabajo, generan en el obrero una labor monótona y repetitiva, a este fenómeno se le conoce como el concepto de *enajenación*. Posteriormente, surge la escuela humano relacionista, la cual promueve los aspectos humanos del trabajador, al considerarlo como un ser social que requiere integrarse en grupos formales e informales.

Desde la aparición de la administración científica, con *Taylor*, han surgido diversas corrientes administrativas, de las que sobresalen aquellas que les dan importancia sólo a ciertos aspectos: técnicos, humanos, etc. como en el caso de las escuelas científicista y humana. Con la escuela estructuralista de enfoque sociológico, se resalta la importancia del mando y el poder, existiendo como contrapartida la obediencia. En los años cincuenta una serie de autores como *Douglas McGregor*, *Rensis Likert*, *Waren Bennis*, proponen la necesidad de revalorar el aspecto humano del trabajador en sus actividades, proponiendo diversas formas de participación en el trabajo desde un buzón de sugerencias; pasando por la fijación de objetivos de común acuerdo entre los trabajadores y la gerencia, hasta las propuestas de mejora del trabajo con los círculos de calidad.

De lo anterior se desprende la existencia de varios tipos de participación de los trabajadores en las empresas, las que pueden clasificarse como; la heterogestión, la cogestión, y la autogestión:

LA HETEROGESTIÓN. es la forma más común en la dirección de una empresa, en ella se da la gestión de la organización dentro de una estructura jerárquica y autoritaria, a través de representantes de los intereses del empresario, donde los trabajadores y empleados son contratados para cumplir, con fines determinados de eficiencia y productividad para retribuir un beneficio al inversionista, siendo la forma propia, y primitiva, del sistema capitalista.

LA COGESTIÓN. representa la forma de compartir las decisiones entre los representantes de las empresas del

estado o privadas y sus trabajadores. Para ello la participación se efectúa en el lugar de trabajo, y en algunos casos, hasta se llega a decisiones estratégicas de la organización, representando un mayor grado de beneficios para quienes ejecutan el trabajo, sin que necesariamente implique participación en la integración del capital de la sociedad, este tipo de gestión ha tenido auge en Austria y Alemania.

LA AUTOGESTIÓN. significa la intervención del trabajador en todos los niveles de la empresa, desde la conformación de su capital, las decisiones del fin de la organización y de los procesos productivos, así como la distribución de los productos y servicios, hasta llegar a la repartición de la riqueza en forma más equitativa entre aquellos que cuentan con la calidad de socios de la organización, eliminando las contradicciones de los factores de la producción, y desarrollando al máximo el aspecto humano en el trabajo al terminar con la enajenación y revalorando el trabajo.

El ejemplo más representativo de la autogestión es la sociedad cooperativa de producción, que en su calidad de empresa social asume un doble rol, el de empresa, donde los propietarios son a la vez los propios trabajadores, por lo que no se circunscribe a una empresa mercantil propia del sistema capitalista, no obstante, tiene que jugar las reglas del sistema en el que se desenvuelve con otra visión del quehacer del mercado.

Con la sociedad cooperativa se crea un proyecto alternativo donde el mercado y el capital no son los ejes de la misma, sino que lo es el capital humano por medio de su trabajo, la iniciativa y creatividad. De esta for-

ma se puede generar un sector de la economía donde los valores predominantes son la solidaridad y la ayuda mutua, con el objeto de propiciar las condiciones más adecuadas para su desarrollo y consolidación para buscar, en un futuro próximo, el surgimiento de un sistema económico basado en estos principios.

LOS NUEVOS EMPRESARIOS SOCIALES

En el marco actual de la globalización, de las economías y mercados, las cooperativas al igual que en otros sectores, se enfrentan a una mayor competencia de organismos privados nacionales e internacionales, en todos los aspectos. Por lo tanto, el nuevo cooperativismo debe enfrentar ese reto, con una mayor actividad empresarial (sin perder su carácter social) buscando aumentar su productividad, calidad y competitividad de los servicios, y productos que ofrece, generando que los cooperativistas cuenten con una nueva mentalidad empresarial.

Empresario solidario

El empresario tradicional es aquel que desarrolla una idea o proyecto y analiza si es viable o no, en caso favorable decide ponerla en práctica, para lograr su objetivo requiere de capital que le permita integrar la inversión requerida y tener un dinero adicional de capital de trabajo, pago de sueldos, compra de materia prima, etc.;

asimismo deberá pensar en contratar al recurso humano idóneo para administrar y operar el proyecto, todo lo anterior con la finalidad de obtener beneficios económicos para recuperar la inversión en un tiempo razonable, cubrir gastos y tener un margen de ganancia lo suficientemente atractivo para mantener su empresa, con el objeto de consolidarla y hacerla crecer.

Los empresarios sociales cooperativos, al igual que los tradicionales, cuentan con un proyecto, pero éste no será desarrollado por una persona o grupo reducido, sino por un grupo que puede variar de pequeño a mediano, y en algunos casos ser lo suficientemente significativo en forma numérica. Por lo general, previamente a la conformación del grupo, se lleva a cabo un proceso de integración por ser miembros de una comunidad, grupo de trabajo o grupo social cuya característica es enfrentar una problemática común, lo que conlleva a crear la idea y necesidad de que la organización es la única forma de solucionar su situación económica; convencer que la cooperativa es el instrumento para generar fuentes de autoempleo colectivo, o proteger el poder adquisitivo, produciendo desarrollo económico y equidad social.

La democracia cooperativista

Un elemento esencial al que tiene que enfrentarse el cooperativista es el aprender sobre la práctica a ser democráticos y nombrar a los dirigentes más adecuados para representar los intereses colectivos, y no grupales

o individuales. Sin embargo, no se logra de la noche a la mañana; sino que como resultado continuo donde se dan aciertos y se cometen errores, el proceso tiene dos vertientes, por un lado, puede llevar a la consolidación del grupo cooperativo, y caso contrario al posible desvirtuamiento del ideal cooperativo.

Son dos los aspectos principales que hay que tomar en cuenta dentro de un trabajo colectivo, uno es el capital monetario que deben aportar los integrantes, que por lo general es escaso; el otro es su trabajo personal en los diversos puestos operativos y administrativos en el interior de la cooperativa; ambos elementos dan la calidad de socio; en esta forma de asociación, la democracia se manifiesta en la igualdad de voz y voto, que se hace evidente en la asamblea general de socios como la máxima autoridad quien se encarga de nombrar a los directivos, no obstante, es difícil entender la dualidad entre ser dueño y trabajador, cuando no se fomenta y trabaja constantemente en la educación para la toma de conciencia social del significado intrínseco que tiene esta forma asociativa, así impidiendo el surgimiento de una lucha por el poder para el beneficio personal.

Movimiento cooperativo

Un factor trascendental para fortalecer el ideal cooperativo, es conocer e interpretar los principios que han dado sustento al cooperativismo, principios que fueron postulados el siglo antepasado por los pioneros de este movimiento en Inglaterra, han sido revisados y

ratificados a través del tiempo en diversas reuniones internacionales. Estos principios han quedado plasmados de alguna manera en la legislación mexicana vigente.

Otro factor de gran importancia es la promoción de valores cooperativos como la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, así como valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás, la conjunción armónica de estos valores dan cuerpo y espíritu a una identidad cooperativa.

Éxito empresarial

Se considera que el éxito del empresario social está en aprender a equilibrar los aspectos estrictamente técnicos, como los administrativos, contables, financieros, comerciales y fiscales, entre otros, también, asumir la identidad cooperativa en todos los ámbitos de su actividad, como la toma de decisiones, cumplimiento de obligaciones, ejercer los derechos, etc. permitiéndose asumir el reto de crecer como individuo y colectividad, donde se satisfagan todo tipo de necesidades tanto físicas como psicológicas, económicas y sociales, por medio de su organización, y así enfrentar como empresario social un mundo cambiante y competitivo para conformar la empresa del siglo XXI.

PERFÍL DEL EMPRESARIO SOCIAL

En las diferentes épocas por las que ha transitado el hombre, ha tratado de construir su destino acorde a las expectativas de cada época. Esta situación se ha mantenido en todos los tiempos, transformada en el momento en que aparece el concepto de trabajador, ya que a su vez aparece también otro fenómeno, el de las relaciones laborales. Relación que transforma el quehacer del trabajador, en la búsqueda por participar en las decisiones que definen su *ser laboral*. Dicha relación presenta una contradicción en sí misma, por un lado, el anhelo por participar en las decisiones que competen al proceso de trabajo y no ser un simple ejecutante de los acuerdos de otros; pero, por otro lado, también se manifiestan formas de evadir responsabilidades. Ya que es más fácil cumplir órdenes que tomar decisiones. Este fenómeno se evidencia, de igual forma, en el campo cooperativo donde los socios exigen derechos, pero olvidan el cumplimiento de obligaciones.

Características del empresario tradicional

En el ámbito del cooperativismo actual es deseable minimizar la contradicción señalada, con el fin de configurar un nuevo empresario social, con un perfil que denote un ser participativo y responsable; no es fácil de lograr y es necesario trabajar mucho en ello. Para dilucidar un poco más lo anterior, a continuación menciono las características que distinguen a un empresario

tradicional, en contraste con las deseables en el nuevo empresario social:

INDIVIDUALISTA. Pese a ser un miembro de una organización que se basa en la solidaridad, apoyo mutuo y cooperación, el socio cooperativista tiende a anteponer sus intereses personales a los de la colectividad, generando un choque de intereses.

REACTIVO. Los socios cooperativistas como empresarios, no están muy convencidos de la importancia de la planeación de actividades, sienten que con su experiencia es suficiente, por lo tanto, están sujetos a las condiciones cambiantes de los factores externos que rodean la organización (económicos, políticos, tecnológicos y sociales), sintiéndose a gusto cuando las cosas salen bien y volviéndose defensivos cuando no.

REACIO AL CAMBIO. La práctica del empirismo los hace pensar que son capaces de enfrentar cualquier cambio, no obstante, en su interior existen factores de inseguridad (ignorancia y temor a lo desconocido), toman una actitud reacia a cualquier cambio.

IRRESPONSABLE. La existencia de poca o nula conciencia grupal, además del hecho de sentirse dueño junto con su carácter individualista, hace pensar que merece todo y, que por tanto, es poco lo que debe dar para el desarrollo de la organización.

NO ACEPTA LA CRÍTICA. La «superioridad» basada en la experiencia y la calidad de *dueño-socio*, hace que no sea fácil aceptar la crítica, y si esta se presenta, se llegan a herir susceptibilidades, dificultando la posibilidad de superar deficiencias.

LEAL AL GRUPO.- La cooperativa brinda la oportunidad de que diferentes personas o un grupo en particular, ocupen cargos directivos para ejercer el control de la empresa, propiciando la formación de líderes, lo cual tiene dos vertientes que van en sentidos opuestos, en una se puede consolidar el proyecto y unificar a los miembros para el beneficio colectivo, o en caso contrario, entorpecer un verdadero desarrollo participativo del grupo como ente colectivo y servir a los intereses individuales del grupo en el poder. En ambos casos se propicia que los socios manifiesten lealtad a quienes detentan el poder.

Características del nuevo empresario social

COLECTIVISTA. El nuevo empresario comprende que su bienestar y futuro dependen del progreso de los demás, y en consecuencia del suyo propio, por tal razón participa activamente junto con sus compañeros en el logro de los objetivos comunes.

PROACTIVO. El socio no espera a que los hechos lo abrumen, por ello, tiene iniciativa y decisión para establecer con sus coasociados la planeación de la cooperativa, a fin de evitar, en la medida de lo posible, los imponderables, responsabilizándose por el destino de su empresa.

FLEXIBLE AL CAMBIO. El socio está consciente de que cada día los cambios son más vertiginosos debido a la globalización de las economías y el desarrollo

tecnológico, por lo tanto, debe tener como actividad constante la capacitación para contar con los conocimientos, habilidades y actitudes los cuales le permitan coadyuvar a que su organización pueda enfrentar exitosamente dichos cambios.

AUTORRESPONSABLE. Para que la empresa cooperativa sea competitiva y ofrezca buena calidad, debe ser responsable con las funciones que se le han asignado como dirigente, personal administrativo, operario o consumidor y realizarlas de la mejor manera posible.

AUTOCRÍTICO. Siempre tratará de buscar la superación y ser su principal crítico y estar abierto a las críticas de los demás, lo cual le permite ser cada vez mejor.

LEAL A LA INSTITUCIÓN. Al tener conciencia de sus derechos y obligaciones, no permite que otros se aprovechen de la organización en beneficio de sus personas, ya que tiene bien arraigados sus valores y aspiraciones en la cooperativa; significado y misión.

Las diferencias mostradas anteriormente permiten afirmar que la fuerza de la cooperativa está fundamentada en el factor humano, pero si no se cuenta con la actitud mental adecuada, la organización se manifestará como conflictiva y poco eficiente, por lo que si emprendemos la tarea de cambiar y superar las restricciones del cooperativista tradicional, se podrá lograr que el nuevo empresario cooperativo pueda potenciar la organización y proyectarla como empresa flexible, producti-

va y de alta calidad, siendo adaptable y competitiva en el nuevo contexto mundial.

EL SER COOPERANTE

Socio Cooperativo

El socio cooperativista es aquella persona física que puede ser fundador de la misma, o haber sido admitido posteriormente en la Asamblea General. En ambos casos deben haber cumplido con los requisitos correspondientes para ejercer actividades propias del objeto de la sociedad.

El ser socio de una cooperativa no da por hecho el que se tenga conocimiento de los derechos y obligaciones que esto implica, ni mantener una actitud de solidaridad, y de ayuda mutua, con los demás coasociados, ni de *facto* identificarse con la organización; en muchos casos los «socios» adoptan una actitud de empleado o cliente de su propia organización.

Cuando los socios ven sólo por sus intereses personales se presentan las siguientes situaciones: en las cooperativas de producción el «socio» se relaciona con la cooperativa como la empresa donde realiza un trabajo y obtiene un ingreso por ello; sin tener interés alguno por desempeñar un cargo, participar en las Asambleas, donde se decide el futuro de la organización, por lo que

no existe una identidad cooperativa, esto no impide que ante terceros se nombren cooperativistas.

En tanto que en las cooperativas de consumo, los socios se relacionan sólo mediante el uso de los servicios que pueden recibir; el ahorro obtenido tiene como objeto servir de garante para solicitar un crédito o adquirir artículos con ventajas; no con el fin de crear un patrimonio, ya que si encuentran los servicios o artículos en lugares más cercanos, o más baratos, se olvidan de su compromiso con la organización; si logran obtener su vivienda ya sea un departamento o su casa, sólo esperan la disolución de la sociedad para escriturar a su nombre, pero de igual forma se carece de una identificación con la cooperativa.

Todo lo anterior es reflejo de una falta de conciencia cooperativa que permita unificar el actuar de los socios en torno a un proyecto con el que se identifiquen, esta situación es producto de entre otras causas, de la preeminencia por lo individual, económico y remunerativo, valores de una sociedad impactada por la globalidad y el neoliberalismo que impone un *modelo modernizador*; relegando y soslayando los valores familiares, religiosos y nacionales.

Los valores

Actualmente el mundo enfrenta una dificultad de valores, la familia como eje de la vida social se esta desintegrando, la religión ante la proliferación de cultos y sectas, y el nuevo dios: «el dinero» se encuentra en

crisis; el nacionalismo se ha puesto en entredicho ante el actuar de los gobernantes que han perdido el límite entre el poder, la corrupción y el narcotráfico, comprometiendo a la nación a intereses extranjeros.

La pérdida de valores ha hecho al hombre un ser individualista al no creer en nada ni en nadie, situaciones que se convierten en los grandes retos a contrarrestar por el cooperativismo; trabajar para propiciar una conciencia más humana y sensible del individuo como ser social, y con ello buscar una conciencia colectiva, la cual se obtendrá en el momento en que el individuo comprenda la importancia de sumar esfuerzos para lograr un cambio, sin embargo, no es fácil en una sociedad donde se privilegia al dinero, y se excluye al hombre que no lo posee.

En el caso del cooperativismo la *identidad cooperativa*, se integra por principios y valores que pretende brindarle al movimiento cooperativo la cohesión social necesaria para permitirle al individuo identificarse en su papel como socio y con su organización, convirtiendo al cooperativismo en un movimiento con un profundo fundamento filosófico de equidad económica y social, a diferencia de las empresas mercantiles lucrativas, que sólo buscan la ganancia con base en la explotación para beneficio de unos cuantos.

El hombre cooperante

Dentro de la sociedad encontramos hombres cooperantes, que sin ser necesariamente miembros de

una organización cooperativa se caracterizan por estar comprometidos con su trabajo, tener sólidos valores y participar en la creación de una nueva sociedad, estos seres cooperantes pueden ser: el maestro preocupado por el aprendizaje de sus alumnos y verlos convertidos en ciudadanos útiles a la sociedad; el líder sindical que lucha por los intereses de sus agremiados pero procurando la eficiencia laboral, no fomentado un sindicalismo solapador de la negligencia; el socio cooperativista preocupado por hacer de su organización una empresa productiva y competitiva, pero sin perder su esencia solidaria y democrática. Así como estos ejemplos existen muchos otros.

El cooperativista no identificado con el ser cooperante es la persona poseedora de tal categoría legalmente, pero en la práctica deja mucho que desear, al no ser congruente su pensar con su actuar, manifestándose como un socio desobligado, posiblemente autoritario y negligente en su vida familiar y como consecuencia un ciudadano poco preocupado por el acontecer de su nación. En contraposición, el *socio cooperante* es aquel que procura eliminar el egoísmo para practicar la cooperación, antepone al interés personal al colectivo, es participativo, posee altos valores morales y sociales y por lo tanto, es disciplinado y ahorrativo, este será el ente capaz de crear un nuevo cooperativismo.

EL SOCIO COOPERATIVISTA

«Tanto la educación como el trabajo pueden constituir medios para atraer hacia el exterior de la persona toda su esencia humana, es decir, en dar vigencia plena a todas sus potencialidades, sus talentos y sus habilidades, en resumen, a todas sus facultades».

L. FERNANDO ARIAS GALICIA

Las personas se agrupan ante la necesidad de resolver problemas que no pueden hacerlo en forma individual, las necesidades pueden ser de abasto, falta de vivienda, dinero o trabajo, ante esto, surge la idea de organizarse; la cooperativa como organización se convierte en una buena opción, por tal motivo, si el objeto es constituir una cooperativa, con el fin de lograr sus metas comunes, los posibles integrantes deben estar conscientes, en el momento de la firma del Acta y Bases Constitutivas, del compromiso que adquieren de cumplir con la Ley en la materia, los Estatutos y Reglamentos que redacten y aprueben, volviéndose sujetos de derechos y obligaciones.

En las cooperativas de consumidores, la principal obligación del socio es adquirir los bienes y servicios que la organización distribuye, en consecuencia, el socio de una cooperativa de ahorro y préstamo para poder tener acceso al préstamo debe demostrar que ha sido un buen ahorrador, y ser persona solvente para obtenerlo; en el caso de la vivienda, cubrir sus aportaciones de dinero y trabajo, si así se requiere, para acceder a su

vivienda; en las de consumo de artículos básicos realizar sus compras con regularidad y si no se es socio, demostrar ser un buen consumidor para posteriormente solicitar su admisión de acuerdo con los plazos fijados por la cooperativa.

En las cooperativas de productores los socios deben aportar su trabajo personal en forma física o intelectual como requisito indispensable, realizando actividades operativas (manejar una máquina), o administrativas (llevar el control de la producción o del personal), etc.

La actual legislación cooperativa establece un sentido de autorregulación de los socios, lo cual implica que al redactar sus Bases Constitutivas se definan los deberes y derechos específicos a cumplir, de acuerdo a las características de cada sociedad, esto requiere contar con un grado de madurez y cultura, que permita desempeñarse en forma responsable en las asambleas y toma de decisiones colectivas; trabajar en común promoviendo el trabajo en equipo, y asumiendo las labores como: trabajador, personal administrativo o directivo, con el objeto de evitar que la organización pueda desviarse de sus fines socio-económicos.

Actitudes erróneas

Los futuros socios de una cooperativa para conformarla tienen qué realizar aportaciones para integrar el patrimonio de su empresa, lo que les da la calidad de socios; complementariamente, en las cooperativas de consumo, deben adquirir lo que la cooperativa distri-

buye asumiendo el papel de consumidores, en las de productores aportan su trabajo personal convirtiéndose en trabajadores de su propia organización, por lo tanto, en la calidad de socio tienen la dualidad de *dueño-consumidor* o *dueño-trabajador*, desde la óptica del sistema capitalista pero al no existir la contradicción trabajo capital deberían asumirse únicamente como socios.

En cooperativas de consumo se llega a presentar la situación de que los miembros por su poca conciencia cooperativa adoptan posiciones cómodas al tratar de evadir responsabilidades, esto se manifiesta al no querer asumir cargos de representatividad, ni asistir a las Asambleas Generales, para tomar decisiones, convirtiéndose de dueños-consumidores en simplemente «clientes», exigiendo los productos y servicios de la cooperativa con la mayor calidad y el menor precio, además inconformarse constantemente por las acciones de los cuerpos directivos (consejo de administración y comisiones diversas), olvidando que con su participación o falta de ella se nombró a los dirigentes en los Consejos y Comisiones para que representen y sirvan a la organización.

La situación en las cooperativas de productores es de mayor complejidad, debido a que en muchas ocasiones el surgimiento de la sociedad se dio por conveniencia personal del socio, de contar con una fuente de trabajo, más que por la convicción de emprender un proyecto colectivo, por tal razón, más que dueños de su destino, se sienten «patrones de su empresa», volviendo problemática las interrelaciones para la organización productiva, al sentir que nadie debe ordenarles. En el caso de la existencia de asalariados los menosprecian al no

tener la categoría de socios, siendo frecuentemente los trabajadores más productivos.

Cuando se trata de asumir obligaciones, al igual que en las cooperativas de consumo, los socios buscan evadir sus responsabilidades, pasando de ser el *socio-trabajador* a ser solo «asalariado», donde lo más importante es obtener el mayor ingreso posible por su trabajo, sin importar la calidad, la productividad y las condiciones del mercado, relegando los problemas de la organización (pagos, impuestos, producción, ventas, etc.).

Gran parte de la problemática de las organizaciones cooperativas se debe a la ausencia de educación cooperativa, que propicie despertar la identidad del socio con su organización, y en el interior de la persona al ser cooperante. Para ello hay que considerar las facultades del ser humano.

Facultades

El socio como ser humano cuenta con una serie de facultades que le permiten resolver, en un momento preciso, sus necesidades, así como lograr sus propósitos, en este aspecto, el Dr. L. Fernando Arias Galicia, en su obra *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño, 1999*, menciona una serie de facultades que posee el hombre:

RACIOCINIO. Posibilidad de encadenar pensamientos para analizar los sucesos, para tomar decisiones y posturas frente al mundo y a la vida.

SENTIDO DEL TIEMPO. Poder analizar las circunstancias

en que se tomaron ciertas decisiones y aprender de los resultados obtenidos.

FIJACIÓN DE UNA MISIÓN Y DE METAS. Lanzar la mirada al futuro e imaginar la forma en que podemos moldearlo, implica la fijación de ciertos objetivos.

TOMA DE DECISIONES. Al moldear el presente y futuro, el ser humano encuentra diversas opciones tanto en las metas propiamente dichas como en los caminos para llegar a ellas.

LIBRE ALBEDRÍO. Si el ser humano es capaz de decidir, entonces se enfrenta, en automático, a la presencia del libre albedrío.

RESPONSABILIDAD. Si el ser humano es libre también resulta, en consecuencia, responsable de sus propios actos.

CREATIVIDAD. El ser humano es capaz de imaginar, soñar y visualizar nuevos derroteros de transformación.

PERSEVERANCIA. La existencia de la decisión firme, y continuada, de poner en práctica los planes.

Con las facultades que posee el ser humano su desarrollo, en las organizaciones, debería ser óptimo, sin embargo, el individuo, en el transcurso de las diferentes etapas de su vida, enfrenta al autoritarismo y la represión de la sociedad manifestada por medio de los padres, maestros, jefes, funcionarios y gobernantes, volviéndolo pasivo, sumiso e indiferente. La cooperativa debe establecer los mecanismos para servir de herramienta al socio para potenciar sus facultades, y a la vez, el socio convierta a la cooperativa en una organización que transforme la sociedad.

LOS ASALARIADOS Y LA COOPERATIVA

El movimiento cooperativo nace de la organización obrera, como consecuencia de las condiciones socioeconómicas generadas por la revolución industrial. La primera cooperativa que es reconocida como tal, surge en Inglaterra a fines del Siglo XIX, como pionera en este campo organizativo orientada hacia el consumo, su fin fue la defensa de los intereses económicos de sus asociados; paralelamente a las cooperativas de consumo de Inglaterra, en Francia se desarrolla el cooperativismo de producción como forma de autogenerar empleo.

Cooperativas de Productores

A diferencia de las empresas de capital del sector productivo privado que buscan el lucro, reparten sus ganancias privilegiando al capital y legitimando la explotación del trabajador, las cooperativas son empresas organizadas de tal forma que las personas son lo fundamental, y tienen como objetivo la autogeneración de empleo colectivo, propiciando mantener esa fuente o incrementarla traspassando generaciones, como sucede con las grandes cooperativas, además se promueve la democracia económica, y la justicia distributiva de los excedentes generados por el trabajo; la base fundamental del cooperativismo de producción es por ende la eliminación de la explotación del hombre por el hombre.

En las cooperativas de productores, sus socios, deben aportar capital para constituir el patrimonio de la coo-

perativa, así como su trabajo físico o intelectual, por tal motivo, la mayoría de los trabajadores deben ser socios, pero bajo condiciones especiales podrán contar con asalariados, como son:

- a) cuando las circunstancias extraordinarias o imprevistas de la producción, o los servicios lo exijan;
- b) para la ejecución de obras determinadas;
- c) para trabajos eventuales o por tiempo determinado, o indeterminado distintos a los requeridos por el objeto social de la sociedad cooperativa;
- d) para la sustitución temporal de un socio hasta por seis meses en un año y,
- e) por la necesidad de incorporar personal especializado o altamente calificado.

Considerando los aspectos anteriores, la mayoría de ellos presuponen una temporalidad de las actividades y sólo en el inciso "c", se habla de tiempo determinado o indeterminado, ya que se refiere a actividades diferentes al objeto social, situación presentada cuando la sociedad requiere ampliar instalaciones y para ello contrata albañiles, por ejemplo. En el último inciso se cae en una contradicción al considerar al personal altamente capacitado como asalariado, ya que en la actualidad, la cooperativa acepta el trabajo intelectual, superando lo establecido por la anterior legislación, donde se interpretaba que la prestación del trabajo sólo sería física y, por lo tanto, el trabajo intelectual quedaba excluido.

Existen situaciones donde las cooperativas de productores utilizan asalariados por largos periodos de tiempo o en forma permanente, lo que viene a contradecir el espíritu democrático y de equidad de la cooperativa,

llegando a caer en simulaciones, como en muchos de los casos del transporte y la pesca, donde el socio-dueño del autobús o embarcación no es el trabajador de la unidad y el trabajador no es socio de la cooperativa.

Cuando la cooperativa cuenta con asalariados se vuelve empleadora o patrona, surgiendo dos categorías de trabajo al interior de la organización, el trabajo asociado de los miembros de la sociedad y el trabajo asalariado de los no asociados, por lo tanto, los conflictos que surjan en la cooperativa se solucionarán por dos vías, en el trabajo asociado a través de la *Ley General de Sociedades Cooperativas*, que propone la autorregulación, en primera instancia, la intervención de organismos asociativos, o en caso extremo recurrir a tribunales civiles para el trabajo asalariado, será por medio de la *Ley Federal del Trabajo*.

Ingreso de asalariados

Al registrarse los asalariados por la Ley en materia laboral, podrán formar un sindicato para la defensa de sus intereses, y establecer la firma de un contrato colectivo, en caso de que la cooperativa incumpla con sus obligaciones hacia los trabajadores, estos podrán recurrir al recurso de huelga colocando a la cooperativa, en un situación de conflicto y paro de labores, por lo tanto, es importante que en las cooperativas se pondere la posibilidad de dar la admisión como socios a los asalariados, filtrando el ingreso de elementos que puedan generar problemas internos a la cooperativa desgastándola.

El crecimiento de la plantilla de socios en las cooperativas de producción está supeditada a las habilidades requeridas por los puestos vacantes o de nueva creación y por la capacidad productiva de la sociedad, a diferencia de las cooperativas de consumidores donde existe una aplicación más amplia del principio de libre asociación, cuando requieren nuevos socios las cooperativas productivas, de acuerdo a la Ley, deberán considerar a sus asalariados de preferencia tomando en cuenta su antigüedad, desempeño, capacidad y, en su caso, especialización.

Cooperativas de consumidores

En las cooperativas de consumidores la situación con los asalariados es diferente a la de productores, debido a que la condición de socio está determinada por la aportación de capital y el compromiso de adquirir los bienes y servicios que la cooperativa distribuye, no colectivizándose los bienes necesariamente, así que cuando un trabajador se convierte en socio, su responsabilidad será consumir, no obstante, en lo referente a su actividad laboral, quedará sujeta siempre a la Ley Federal del Trabajo.

Integración

Los movimientos obreros y cooperativos han tenido un origen común. A lo largo del tiempo han convergido

y se han enfrentado. El sindicalismo es reivindicativo ya que busca la defensa de los intereses de sus agremiados ante un patrón, y el cooperativismo productivo es emancipador al permitir al trabajador liberarse de su condición de explotación, al convertirse en socio de una empresa colectiva, por tal motivo, es conveniente para las cooperativas, que tengan asalariados, no adoptar una posición de patrón explotador, contraviniendo los principios y objetivos cooperativos, cosa que nos lleva a la reflexión ante las condiciones de desigualdad impuestas por el mundo globalizado y neoliberal, de si el cooperativismo y sindicalismo deben enfrentarse o converger en un frente común para ofrecer un alternativa por medio de la economía solidaria.

LOS PROFESIONISTAS Y LAS COOPERATIVAS

En la Ley General de Sociedades Cooperativas expedida en 1938 estableció que las cooperativas de productores deberían estar integradas por individuos de la clase trabajadora aportando su trabajo personal, esto se interpretó como que el trabajo sólo sería físico, relegando por lo tanto el trabajo intelectual, una consecuencia de lo anterior se manifestó en los puestos administrativos, los cuales fueron desempeñados por obreros, pescadores, carpinteros, etc., carentes de una formación profesional, lo que implicó en muchos casos la improvisación y el empirismo en la administración de la organización.

Los profesionistas sólo podían incorporarse a las cooperativas como asalariados si realizaban un trabajo permanente, o ser pagados por honorarios si trabajaban en forma ocasional, con el fin de mantener su empleo o ingreso, el profesionista en un buen número de casos se hacia indispensable, a través de concentrar y manejar información vital para la cooperativa, como es el caso de muchos gerentes, que a diferencia de las empresas privadas mercantiles, su función es asesorar a los miembros del consejo de administración, pero en algunas cooperativas, ante el desconocimiento y poca seguridad de los socios, el gerente termina controlando la cooperativa.

Educación Formal

La falta de conciencia y compromiso de los profesionistas con las organizaciones sociales fue producto de la escasa o nula formación recibida en los centros educativos, ya que las cooperativas son consideradas organizaciones poco funcionales o de mínima trascendencia: los contados casos de formación cooperativa los encontramos, en la educación media superior, el Ceycyt, José María Morelos y Pavón, del IPN, y el Colegio de Bachilleres, en el área de capacitación para el trabajo en capacitación cooperativa en el plantel 20; en la educación superior el postgrado de UPICSA del IPN; como asignatura en la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, y en el área de administración de la UAM.

Se debe destacar que estos intentos por formar téc-

nicos o especialistas profesionales en el campo cooperativo, han tenido escaso impacto por no estar vinculados los egresados con el campo laboral específico y no existir un seguimiento de las instituciones educativas con sus ex-alumnos, lo cual ha repercutido en la cancelación de las materias en cooperativismo; sin embargo, la Universidad Autónoma de Querétaro se mantiene una especialidad en la materia, en la carrera de administración con relativo éxito.

Las cooperativas requieren atacar sus problemas de índole productiva, financiera, fiscal, contable, comercial, administrativa, etc., con la participación de gente profesional que cuente con conocimientos profundos de la figura cooperativa, con el fin de fortalecer la democracia económica, y la distribución equitativa de la riqueza generada por el trabajo o el consumo, evitando trasladar modelos mercantiles que desvirtúen al cooperativismo, por falta de conocimientos de los socios y sus asesores.

Nuevo Paradigma

Con la aparición de la Ley del 3 de agosto de 1994, se modificó el papel del profesionista con respecto al cooperativismo, al permitir su incorporación, sin ninguna limitación, a estas organizaciones, e incluso formar cooperativas integradas exclusivamente por ellos, abriéndose la oportunidad de profesionalizar el trabajo realizado en estas sociedades para hacerlas productivas y competitivas en una sociedad cambiante.

Actualmente existe un vacío ante la falta de estudio-

sos y teóricos del cooperativismo con la ausencia: por su fallecimiento de Joaquín Cano Jáuregui y Rosendo Rojas Coria, el semi-retiro de Antonio Salinas Puente; quedando en activo Florencio Eguía Villaseñor, con sus continuas aportaciones bibliográficas, pero dada la importancia y magnitud del país, es indispensable el surgimiento y participación de nuevos profesionistas consagrados al estudio de esta organización social.

Ahora más que nunca se requiere la participación de las instituciones educativas para formar profesionistas en múltiples disciplinas que apoyen con trabajos de investigación, actividades prácticas, asesoría en diversos campos, realización de propuestas que orienten al cooperativismo a ser una opción viable ante el fracaso del socialismo, y las contradicciones del capitalismo inmerso en el neoliberalismo y la globalidad.

Una forma de apoyar el cooperativismo es por medio de la promoción de diplomados en las diversas universidades y carreras, con el objetivo de propiciar una generación de profesionistas y técnicos comprometidos con el cooperativismo para incorporarse a las sociedades ya conformadas, o integrarse en cooperativas de asesores como organismos de asistencia técnica que impulsen a las Uniones, Federaciones, Confederaciones y al Consejo Superior del Cooperativismo; como formar un movimiento cooperativo sólido que proyecte al cooperativismo como la opción que es.

IDENTIDAD COOPERATIVA

«Los principios son las cualidades esenciales que hacen efectivos a los cooperadores, a las cooperativas las hacen distintas y al movimiento cooperativo valioso».

Ian Mac Pherson

Cultura Organizacional

Las empresas en su operar, a lo largo del tiempo, establecen una serie de costumbres y valores que son compartidos por los miembros de la organización, permitiéndoles desarrollar un modelo organizativo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, a esto se le conoce como cultura organizacional. En el caso de las cooperativas, su cultura organizacional no sólo es compartida por los miembros de la organización, sino que existe un entendimiento global entre cooperativas de una región, un país o aún en diversos países al contar con una *identidad cooperativa*, basada en principios y valores de carácter universal.

Principios Cooperativos

El cooperativismo mundial, desde su surgimiento con los Pioneros de *Rochdale*, en Inglaterra, hasta nuestros días, se ha visto en la necesidad de integrarse en organismos representativos para conformar la Alian-

za Cooperativa Internacional (ACI) constituida desde 1895. En su funcionar la ACI ha convocado a diversos congresos internacionales, donde una de sus preocupaciones ha sido el desarrollo del aspecto doctrinario del cooperativismo, lo anterior, se ha plasmado por medio del establecimiento de principios de carácter universal aplicables a todo tipo de cooperativas en culturas diferentes.

En el Congreso Internacional de 1937 en París, se emitió una declaración para definir los primeros principios de carácter universal basados en los principios establecidos por los pioneros del cooperativismo, en 1966 en Viena se emitió la segunda interpretación de los principios, 29 años después en el CONGRESO DE MANCHESTER en 1995 se realiza la declaración de *identidad cooperativa*, la cual comprende la reinterpretación de los principios.

Los principios en México

La difusión y conocimiento de los principios cooperativos son de suma importancia para el fortalecimiento y consolidación del movimiento cooperativo real, por medio de la educación que es un principio fundamental.

En la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938, los principios quedaron incorporados en forma implícita, sin ser destacados como tales, por tal motivo, la Ley le otorga a la cooperativa el papel de ser una figura jurídica para la organización social, más que ser

una asociación voluntaria de personas con una profunda tradición doctrinaria basada en principios, democracia económica y social, por esa razón, los socios se preocupaban más por legitimar sus actos formales ante la instancia gubernamental encargada de su registro y vigilancia, que por cumplir con la filosofía cooperativa.

El nuevo ordenamiento legal cooperativo de 1994, a diferencia de la ley antecesora, contiene explícitamente los principios cooperativos retomados, en los aprobados, en Viena en 1996 por la ACI. Además incluye otros muy importantes como son: la promoción de la cultura ecológica, y el respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa. Esto último ha permitido al movimiento cooperativo establecer su propio rumbo, fuera de todo corporativismo que impida su desarrollo autónomo.

La nueva ley cooperativa, por haber sido formulada antes de la declaración de la ACI de Manchester en 1995, no consideró la reinterpretación de los principios aprobados en dicho congreso, siendo los siguientes:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gobierno democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas, y
- Compromiso con la sociedad

Con el fin de integrar el cooperativismo mexicano al movimiento cooperativo internacional, es conveniente incorporar en las modificaciones que realicen a la legislación cooperativa los principios de Manchester

Valores cooperativos

En la citada reunión de Manchester, además de presentar la reinterpretación de los principios que modifican a los de 1937 y 1966, se integra una definición de la cooperativa en forma genérica, con el fin de comprender una amplia gama de estas organizaciones, señalando los aspectos más significativos de esta figura organizativa. Otro elemento trascendental en el trabajo de la ACI, es establecer, en complemento a los principios, los valores cooperativos y éticos, con el objeto de normar las conductas de los socios, propiciando el perfeccionamiento del actuar del socio como persona comprometida con su cooperativa.

Los valores propuestos son:

«Las cooperativas se basan en valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus miembros, emulando la tradición de los fundadores, creen y practican los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás».

La suma de todos los aspectos comentados anteriormente (definición de la cooperativa, valores y principios) constituyen en su conjunto la *identidad cooperativa*, representado un paso trascendental, con el cual se logrará una evolución en el campo cooperativo, al imprimirle a la doctrina cooperativa un peldaño más, permitiendo considerar a la cooperativa no sólo como una organización social, sino también como la asociación voluntaria de personas con un alto grado de valores.

EDUCACION COOPERATIVA

Generalmente las sociedades cooperativas tienen presente sus problemas y limitaciones en diversas áreas, tales como: fiscal, administrativa, comercial, contable, financiera, etc., pero casi nunca consideran las áreas de educación y capacitación, no obstante, gran parte de las deficiencias que se presentan en estas áreas se pueden solucionar con la preparación adecuada, y la asistencia y asesoría de expertos en cada materia, en cuanto al manejo interno de la organización. Situación similar se presenta si los problemas tienen su origen en condiciones externas a la cooperativa. En ambos casos, los aspectos educativos, formativos y de capacitación están orientados a proporcionar herramientas para resolver la problemática interna de la cooperativa, y que sus agremiados cuenten con mayores elementos para superar los problemas externos que enfrenten. Si esta situación no se aborda como un *todo complementario*, los problemas pueden agravarse de tal forma hasta ocasionar la desintegración o desaparición de la cooperativa.

Pagar un asesor externo para solucionar los problemas es algo común, pero realizar un gasto para educar o capacitar a los socios se considera como una pérdida de tiempo y dinero, cuando en sí debe considerarse como una inversión para el mediano y largo plazo, ya que conscientizar a los miembros de la cooperativa, sobre sus derechos y obligaciones, los hará más participativos y democráticos; de igual manera, preparar a los socios para un mejor desempeño en su puesto de trabajo como operario, empleado administrativo u otro,

se reflejará en un mejor desarrollo de la cooperativa como empresa. Contar con gente capacitada permite tomar decisiones más acertadas que pueden redundar en ahorros, al evitar decisiones incorrectas que pueden ser muy gravosas.

La legislación

La nueva legislación cooperativa señala la importancia de la educación, al establecer que:

«será obligatoria la educación cooperativa y la relativa a la economía solidaria. Para tal efecto, se deben definir en Asamblea General las estrategias a realizar».

En este sentido algunas cooperativas cuentan con áreas de educación, capacitación, e incluso con sus propios instructores; no obstante, la gran mayoría sólo llegan a tener un comisionado de educación, o en muchos casos no le otorgan la importancia debida, por tal motivo, enfocan sus esfuerzos a atender otras áreas sin considerar, en sentido amplio, la importación de la educación y capacitación.

La educación permitirá a los socios, directivos, profesionistas, empleados y demás personal vinculado con la organización cooperativa, conocer los principios, métodos y fines de la cooperación, y de la economía solidaria, agregando que les facilita la adquisición de información, hábitos, valores, actitudes, habilidades, etc., que los prepare como individuos para lograr objetivos claros en la vida; ser útiles a su organización, y desenvolverse plenamente en la sociedad, en pocas palabras

despertar al *ser cooperante*, por otra parte, la capacitación proporciona los conocimientos técnicos de trabajo a socios, empleados y directivos. La combinación de ambos aspectos permitirá a la cooperativa enfrentar los retos que impone la actual sociedad globalizada.

ASPECTOS EDUCATIVOS Y PEDAGÓGICOS EN LAS COOPERATIVAS (Por Daniel Carbajal Guzmán)

El modelo de enseñanza-aprendizaje en las sociedades cooperativas, que tienen como principio entre otros educar a sus socios, es crucialmente fundamental, ya que sabemos quienes ejercemos la tecnología de la enseñanza, que la dimensión no explicitada en el proceso de alienación del educando es el problema del poder

Hay una dimensión oculta, no analizada y, sin embargo, determinante en la totalidad institucional, lease en el Estado, independiente de la misión de la organización. *Georges Lapassade* propuso denominar Análisis Institucional el procedimiento que apunta a sacar a la luz ese nivel oculto de la vida de las organizaciones.

En los grupos de enseñanza-aprendizaje es necesario considerar ese nivel institucional que sobredetermina la relación Institución-usuario. Partimos de que el horizonte más cercano de la sociedad son los grupos. En ese nivel ya hay institución: horarios, cadencias, normas de trabajo, sistemas de control, estatutos y funciones; cuya finalidad consiste en mantener el orden y organizar el

aprendizaje y la producción. En la empresa como dice *Marx* las normas de trabajo expresan *el gobierno del capital* cuyo objetivo es la reproducción a cualquier costo

Kurt Lewin afirma que todo análisis de grupo es necesario dimensionarlo al análisis social, es decir, solo será útil, si se basa en el análisis institucional. Bajo la superficie de las relaciones humanas encontramos las relaciones de poder, de dominación y de explotación. El sistema instituido está entre nosotros, en el aquí y ahora. Se halla en la disposición material de sitios, de herramientas de trabajo, en horarios, programas, sistemas de autoridad. En el aula esta presente aunque disimulada, la reproducción de los valores impuestos por la clase en el poder, en este nivel básico se extiende a la familia, a la institución de la afectividad y la sexualidad, a la organización exogámica de los sexos, a la primera división del trabajo, a la primera forma de relación entre los adolescentes y con las otras generaciones.

El grupo familiar constituye el cimiento más firme de la reproducción del orden establecido, que prosigue en la escuela y finalmente en la organización, las universidades y el gobierno espurio.

Para nosotros el tercer nivel de los aparatos de propaganda, de las retransmisiones en las escuelas y universidades, en las empresas y el gobierno federal finalmente, a través de la organización burocrática. En este caso vemos como las instituciones ya adquieren formas jurídicas. Tal es, por ejemplo, el nivel de la propiedad privada de los medios de producción.

En el terreno práctico la reproducción del orden establecido se logra a través del primer nivel, es decir, la

familia e inmediatamente la escuela a la que asistimos a aprender a *obedecer*, no a aprender a *pensar*. Logrando esto, por medio del sistema tradicional, donde los cursos se dan sin que los participantes se presenten entre ellos, interaccionen, intercambien puntos de vista, o cuestionen los sistemas de enseñanza, en donde el docente es el sabio todo poderoso, que da el curso y la enseñanza magistral de los conocimientos por él detentados, ignorando la sabiduría que hay en los alumnos y su propia ignorancia.

En las universidades las reformas han introducido seminarios, trabajos dirigidos, ejercicios prácticos, pero sin cambiar las relaciones entre educadores y educandos que son relaciones de poder, aprovechando la disimetría que opone el *saber* al *no saber*.

Es visible que como los docentes entregan los certificados, son los representantes de la autoridad estatal en la unidad pedagógica básica. La escuela acostumbra a los seres humanos a creer que el presunto saber otorga un poder de dominación y explotación.

El educando es anónimo y está sujeto a una estricta normatividad, que no conoce, pero que puede ser usada en su contra en cualquier momento, los procedimientos de la enseñanza, su ritual, su instalación dentro del espacio pedagógico, la fijación de los horarios, la imposición de los docentes, las relaciones de formación en su extrema complejidad, el desconocimiento de las instalaciones y servicios, las relaciones interpersonales con sus compañeros, las instrucciones de trabajo, la demanda de atención, los contenidos de los materiales de enseñanza, la obligatoriedad de la memorización,

el examen, la falta de especificación de lo importante, colocan al educando en un proceso de traumatización por el kafkiano laberinto de la institución educativa. Todo para cumplir la premisa que tiene que aprender a obedecer.

Dice *Lapassade*: «Marx definía al examen como el bautismo burocrático del saber»

Todo el discurso anterior pretende hacer evidente que no es el modelo tradicional, ni sus propuestas alternativas, las que nos van a permitir formar cooperativas sanas, que no reproduzcan el modelo impuesto por el grupo en el poder federal, derechista, neoliberal de libre mercado globalizado. Concentrador y excluyente.

Los grupos de las cooperativas deberán formar individuos con actitudes crítica-organizativas, es decir, sujetos humanos por lo tanto, pensantes, estudiosos con capacidad de trabajo en equipo y con un alta autoestima. Con excelente capacitación y con posibilidad de discriminar los discursos auténticos, legítimos e identificados con la clase trabajadora, de los discursos mediatizadores, propagandísticos y usurpadores o simuladores de intereses, ajenos a los que dicen representar.

El estado clasista y excluyente no se podría mantener, si el conjunto de las instituciones se derrumbara. Ya no se pudo detener la toma de conciencia de todo el mundo, de educandos y hasta educadores; respecto de que significan realmente las instituciones del saber, de la cultura y del aprendizaje. Todo ha quedado al descubierto: relaciones disimétricas entre docentes y alumnos, control de los alumnos y de los conocimientos por medio de exámenes y colocación de títulos y formas

autoritarias en la designación de docentes.

Hemos los jóvenes del 68 sentido en carne propia que significa *intervención directa y decisiva en el desorden* hemos verificado que significa la institución del «adulto». Lo que nos explicaban como conflicto de generaciones hoy sabemos es lucha de clases.

El modelo de enseñanza protege la difusión de sus mensajes, transmiten las ideologías dominantes y resguardan la estabilidad y el mantenimiento del orden.

Por lo que proponemos para las cooperativas un modelo educativo y pedagógico de autogestión, en el que los docentes sean también aprendices, que sean expertos en grupo operativo autogestivo, en el que el docente no presuma de un «saber» inexistente, que lea y discuta con nosotros la información y que el grupo conozca o elabore por propuesta del docente o con él, el programa, en el que las calificaciones y el examen rompan con la relación de poder impuesta, por el hecho de que, no sean solo facultad del docente, sino que los alumnos discutan la calificación del docente y las suyas propias.

Este modelo educativo no es novedoso en México, lo elaboró Armando Bauleo y un grupo de docentes para la UAM Xochimilco.

GLOSARIO

ENSAYO. formulación de un problema sociológico o político con base en una propuesta de interpretación, cuyo objetivo es fundamentar las ideas a desarrollar.

GRUPO. es un concepto científico que corresponde a lo imaginario, en este caso, es equivalente a equipo

y cuenta con cinco características que lo identifican: participantes, tarea, tiempo, espacio e institución.

GRUPO OPERATIVO AUTOGESTIVO. es una técnica grupal que se puede utilizar para enseñanza aprendizaje, coordinada por al menos dos especialistas, en donde se ponderan la comunicación, la discusión y la tarea. El grupo opera la realidad a través de un proceso que busca la movilización de los roles participante coordinador y el cumplimiento de la meta.

INSTITUCIÓN. es un concepto dinámico que tiene tres momentos: de universalidad, de particularidad y de singularidad que corresponden a lo instituido, instituyente y la institucionalización. *Rene Lourau* (1970) dice: es un lugar singular, clausurado, de represión libidinal, sometido a reglas imperativas que reflejan las normas sociales de la clase dominante, que ignora las leyes jurídicas, en donde las modalidades de ingreso y egreso tiene una íntima relación simbólica.

INTERVENCIÓN. dice Georges Lapassade (1974) para los psicólogos significa acción dentro de una organización social a solicitud de esta y con miras a facilitar ciertos cambios.

PROCESO GRUPAL. es el camino de todo grupo para llegar al cumplimiento de la tarea, se representa como las vueltas de tuerca de un cono invertido, que por momentos puede entrar en círculos viciosos, que es necesario destrabar con la ayuda de las herramientas de la coordinación.

BIBLIOGRAFÍA

- LAPASSADE, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*. Ed. Gedisa 1974.
- LOURAU, Rene, *La institución*. Ed. Amorrotu 1970.
- BAULEO, Armando, *La propuesta grupal* Ed. Plaza y Valdes 1983
- YSUNSA, Marisa, *El grupo de trabajo académico en la educación modular*. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco 1987

PROGRAMAS

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, es importante que para facilitar la impartición de la educación y capacitación, se elaboren programas de estudio, que impliquen la selección adecuada de los objetivos de aprendizaje; la secuencia óptima para alcanzarlos; las actividades pedagógicas; los métodos de enseñanza y los recursos que sean necesarios para ello, aunando las formas de evaluación que se utilizarán para valorar el aprendizaje.

El programa de estudio comprende una serie de temas y subtemas sobre una materia, su planeación para llevarse a cabo en tiempo y forma, en tanto que el contenido educacional de la materia o curso que se pretende impartir dentro de la enseñanza educativa o capacitación puede estar orientada a los siguientes temas:

Conocimientos sobre los principios y valores coope-

rativos para conseguir una identidad cooperativa, y los de la economía solidaria, con el fin de establecer el papel del cooperativismo dentro de la economía, así como prácticas y métodos de cooperación.

Materias sobre desarrollo humano, valores personales, familiares, sociales y humanos para mejores y más conscientes actitudes del individuo (ser cooperante).

Conocimiento de la historia mundial de la cooperación, historia del movimiento mexicano, sus logros y fracasos, así como la necesidad de crear una estructura cooperativa sólida para obtener un impacto económico, político y social en el país.

Materias sobre aspectos básicos y especializados en administración, contabilidad, derecho, economía, fiscal, etc.

Talleres para ejercitar estilos de liderazgo y actitudes de los socios más acordes con una organización participativa y democrática.

Conocimientos y habilidades para cargos en Consejos y Comisiones.

Termina exitosamente el seminario-diplomado: PROMOCIÓN EN AUTOGESTIÓN COOPERATIVA

Una pedagogía autogestionaria, implica un proceso profundo de cambio que exige una maduración en el tiempo. No sólo hay que cambiar las estructuras organizacionales, sino también las estructuras mentales, de ordinario más rígidas y más difíciles de transformar.

Ezequiel Ander-Egg^{7*}

Al paso de un año, de mayo de 2005 a mayo de 2006, se sucedieron muchas cosas que resultaron de alto aprovechamiento para quienes emprendieron el camino del Diplomado de PROMOCIÓN EN AUTOGESTIÓN COOPERATIVA. Es así, que en el Plantel Del Valle de la UACM, donde tuvo sede esta actividad se comenzó conformando un equipo de trabajo para alcanzar los logros que se propusieron de inicio. Para ello se estableció conjuntamente la reglamentación que mantendría los lineamientos mínimos necesarios para la creación de este conocimiento. Lo que significó que cada uno de los asistentes se pondría de acuerdo con otros para trabajar un proyecto de cooperativa. Equipo y proyecto que dieron sustento al trabajo teórico y práctico, que se puede implementar en una organización con carácter autogestivo.

Ello permitió que los diferentes grupos, y el diplo-

^{7*} *Hacia una pedagogía autogestionaria*, Buenos Aires, Arg., Ed. MAGISTERIO DEL RIO DE LA PLATA, p.142, 1999.

mado en general atendieran la organización; la ideología y las afectividades que surgen y se reproducen en las agrupaciones humanas, y particularmente en estas que se dedicaron a atender estos campos de conocimiento.

En la dimensión ideológica, donde la teoría finca los principios, el viaje empezó descubriendo el concepto de autogestión, cuyos antecedentes han sido nublados por la filiación política de quien oye, lee o expone que se entiende por autogestión. Es entonces que en el barbecho para descubrir como surgió el concepto de autogestión, apareció su raíz anarquista. Y que esta raíz que tiene mucho de común con la idea de fraternidad de la triada de valores de la revolución francesa (libertad, igualdad y fraternidad); o la de solidaridad que también fortalece, como categoría, el pensamiento de la ilustración; o la de cooperación como ejercicio compartido, que junto con otras encuentra un receptáculo en la práctica intelectual de *Pedro Kropotkin* que lo enuncia como *Apoyo Mutuo*. Y sobre estos fundamentos se trabajó para descubrir cómo es que se desarrolla y pone en práctica este ordenamiento social de la autogestión. Y cómo es que históricamente desde *Rochdale* hasta Yugoslavia, pasando por Cruz Azul, se vincula con la cooperativa como forma social de organización social.

Lo anterior se complementó con el desarrollo histórico de esta organización social que son las cooperativas. Entendiéndolas como aquellas asociaciones que con intenciones económicas tienen como finalidad a las comunidades, las cuales son las destinatarias de las

cooperativas. Y desde la casa de Rochdale, Inglaterra en donde se perfiló esta forma moderna de organización. Pasando por las experiencias mutualistas en México, o la política cardenista de su fortalecimiento, visualizar la consolidación actual de diferentes vertientes en el país como *Pascual* o *Cruz Azul*. O conociendo las versiones en el extranjero, tanto de Europa, como de América revisar las probabilidades de cooperativas financieras, de consumo, de servicios, de producción en nuestro país, o acentuadas en nuestra ciudad.

En la dimensión organizacional el abordaje, se hizo a partir del criterio administrativo; de *Roberto Owen*, se tomaron las pautas de la administración empresarial y se cotejaron con las teorías organizacionales de *Max Weber*, de la escuela racionalista; la relacional humanista; la de toma de decisiones (*rational choice*); la sistémica; la no-lineal y todas ellas colocándolas como elementos de un criterio que permitiera observar la organización singular de cooperativas como *Irizar* que forma parte del conglomerado de cooperativas. *Mon-dragón* que es una de las empresas más fuertes de España, o la Banca ética en Italia, o la Cooperativa de Salud (*Saludcoop*) en Colombia. Criterio que también sirvió para revisar a las organizaciones internacionales como **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)**

En la dimensión afectiva el trabajo más arduo consistió en cohesionarse, salvando las diferencias entre corporeizar y corporativizar. Y usando el instrumental de la psicología, de la sociología, de la administración, de la economía, en prácticas interdisciplinarias encausadas por el socioanálisis o el análisis institucional: rea-

lizar tareas conjuntas con objetivos propuestos; realizar actividades y tareas de carácter técnico o funcional derivadas de esos objetivos, hacer equipo. Desarrollando tanto la dinámicas de grupos que tiene por objetivo el conocimiento de los procesos y fenómenos psicosociales de cualquier grupo, como también las técnicas grupales como procedimientos, instrumentos y mecanismos cuya finalidad es lograr creatividad y gratificación

Devenir sucedido en el *Diplomado* que invita a retomar la frase de un participante de la autogestión educativa: «estamos a punto de perder la dignidad académica y alcanzar el nivel de la historia[...]».

JOSÉ IGNACIO GUTIÉRREZ DE VELASCO

Coordinador del Diplomado de Promoción en Autogestión

Cooperativa de la UACM

Es necesario que exista una acción coordinada de los diversos programas educativos en todos los niveles: educación formal de instituciones básicas, medias y superiores; educación y capacitación en los ámbitos federal, estatal y municipal, y la educación y capacitación impartida por el movimiento cooperativo a través de los organismos e instituciones de apoyo al mismo o por las comisiones de educación cooperativa, con el fin de que toda labor educativa se vuelva un medio de unificación y sea un instrumento idóneo para el fortalecimiento del movimiento.

Para lograr una verdadera trascendencia de la acción educativa y capacitadora, es necesario que sea considerada dentro de una actividad permanente e integral, es decir, si no se logra despertar la conciencia del ser

cooperante, entre los socios, no se obtendrá la armonía interna, que le dará fuerza a la cooperativa para enfrentar adversidades; si no se consolida la cooperativa como unidad productora o consumidora de bienes y servicios, por medio de la preparación de sus socios, empleados y dirigentes, no podrá ser productiva y, por lo tanto, competir con eficiencia en un mercado cada vez más agresivo y cambiante; si no se toma conciencia de la importancia de integrar un verdadero y sólido movimiento cooperativo, seguirá siendo un movimiento marginal, y el cooperativismo no representará una opción real que apoye al país en la solución de su problemática económica y social.

LA ESCUELA COOPERATIVA

Hacia inicios de la década de los noventa, surgió en la ciudad de Santa Fe, Provincia del mismo nombre, República Argentina, un proyecto de escuela secundaria cooperativa a partir de un grupo de padres inconformes con las alternativas que presentaba el panorama educativo en dicha ciudad.

De esta manera, se fundó la Escuela de Enseñanza Media Particular Autorizada N° 61 "Jorge Luis Borges", en la cual participé en condición de estudiante.

La experiencia relatada a continuación no refiere a los pormenores, inconvenientes y gratificaciones referentes a la creación de una cooperativa propiamente, sino a mis sensaciones, vivencias y percepciones, desde la óptica de educando en interacción con mis compañeros, profesores, padres y con la institución misma.

En primer lugar, el proyecto escolar se basaba en una

relación dinámica entre el educador y el educando en la cual ambos sectores formábamos un grupo integrado en el que los roles tanto del maestro como de los estudiantes era intercambiar conocimiento en una relación no jerárquica ni estructurada disolviendo, así el clásico modelo en el que el docente se presenta como portador del saber único, real e incuestionable, y los alumnos aparecen como tabla rasa a los que hay que plasmarles el conocimiento en una forma mecánica y autómatas con la total exclusión del razonamiento colectivamente construido. En el plano netamente práctico esto se traducía en una distribución espacial del aula que propiciaba un fluido contacto y comunicación. De esta manera se exponían los temas, y la interpretación y aprehensión de los mismos se construía a partir de debates dirigidos por un moderador rotativo ya sea el mismo del sector docente o estudiantil indistintamente.

Con respecto a las sanciones bastante diseminadas por todo el sistema educativo tradicional, este proyecto escolar no contaba con las mismas debido a que el principio que regía la institución tenía qué ver con una consideración hacia el prójimo, no debido a la existencia de leyes que así lo señalaban, sino por una propia convicción acerca del respeto a las ideas, creencias, costumbres, sexo, religión, etc. de la otra persona, siendo así un principio fundamental la noción de que «la libertad de cada uno termina cuando comienza la de los demás».

Al tratarse de un proyecto nuevo, una de las primeras acciones de la escuela fue la elección del nombre de la misma. Para este fin se impulsó una jornada en

la que padres, estudiantes y docentes sugeríamos posibles nombres para la escuela, con la correspondiente argumentación sobre la decisión de proponer los mismos. Posteriormente a esto se creó un cuarto oscuro con urnas para elegir, democráticamente, por voto de la mayoría el nombre de la institución.

Aunque distaba mucho de ser un cooperativista, el nombre seleccionado fue *Jorge Luis Borges* debido al óptimo reconocimiento por parte de todos nosotros de este escritor argentino.

Con motivo de las fechas patrias celebradas cada año, la conmemoración de las mismas, se vinculaba a un momento de reflexión en el que toda la escuela formada por estudiantes, docentes y padres participábamos de jornadas de pensamiento crítico para comprender la historia nacional e internacional desde una lectura exhaustiva, meticulosa y desmitificadora de los acontecimientos. Intentando de esta manera comprender qué estamos celebrando, y por qué rescatando así las experiencias pasadas en función del presente.

Estas entre otras fueron algunas de las experiencias de una ex partícipe de este proyecto cooperativista que comparte las vivencias de un vigente modelo de educación alternativo.

TANIA GRICHENER

Socióloga de la Universidad de B's A's., Argentina UBA

EL SOCIO, LA COOPERATIVA Y EL CAMBIO

«Cambiar significa con frecuencia destruir algo que existe, por lo menos en parte para luego, construir otra cosa».

PIERRE COLLERETE Y GILLES DELISLE

El socio y el cambio

Uno de los principales retos que enfrentan las cooperativas cuando se constituyen, es la transformación de las actitudes de los socios para adquirir una conciencia cooperativa, esto lleva a pasar del autoritarismo e individualismo a la democracia y participación, lo cual implica romper hábitos y costumbres profundamente enraizados.

No basta con un curso de educación cooperativa, en el mejor de los casos si éste sólo contempla aspectos cognoscitivos como pueden ser: las ventajas y desventajas de la organización cooperativa, derechos y obligaciones como socios, entre otros aspectos, sino que, se requiere además considerar los aspectos afectivos y conductuales para lograr un cambio en la actitud, que permita despertar el espíritu del «ser cooperante».

Los conocimientos sobre los principios y valores del cooperativismo complementados con la información antes mencionada podrían facilitar el cuestionamiento referente a las ideas y creencias acerca de lo que es el cooperativismo; lo afectivo determinará el agrado o desagrado hacia la idea de tomar decisiones consensuadas en asambleas generales, o establecer una admi-

nistración más democrática o participativa, finalmente lo conductual se manifestará en la congruencia entre el actuar y pensar de los socios de la cooperativa.

Contar con los tres componentes, permitirá tener socios más homogéneos en sus actitudes, sin embargo, para propiciar esta conducta es necesario establecer claramente, en el campo de la organización cooperativa lo que representa la identidad cooperativa, y en el ámbito de la organización administrativa un modelo acorde al otro campo, es decir, una administración basada en los principios de democracia en lo económico y social.

La organización y el cambio

Actualmente se vive en un mundo donde los cambios se presentan en forma vertiginosa, debido a las innovaciones en la tecnología, manifestadas a través de la telecomunicación y la informática, en el área económica: en la conformación de grandes bloques comerciales (TLC, Comunidad Económica Europea, Dragones de Oriente), en el área financiera: la sustitución de la inversión productiva por la especulativa, etc., por ello no sólo se debe hablar de un cambio en la persona, sino también en la organización.

Complementariamente al cambio de los socios, en su actuar cooperativo, es necesario establecer, con el pasar del tiempo, un cambio sistemático en la organización, ya que esta actúa en un entorno donde se presentan diversos aspectos externos (políticos, sociales, econó-

micos, tecnológicos), que influyen no sólo en los socios, sino con mayor incidencia en la organización, haciéndola menos eficiente y competitiva si no se adecua a los nuevos tiempos.

Ante las transformaciones, los socios y la cooperativa, como organización, responden de muy diferentes maneras: en algunos casos se establece una negación de la realidad, al tratar de continuar en el aspecto tradicional de la organización; en otros casos se presenta una resistencia ya sea pasiva o activa, a los nuevos hechos o situaciones; a veces se presenta un acomodamiento inercial donde se da un cambio paulatino, que en muchas ocasiones no va de acuerdo a los requerimientos del entorno.

Una situación vivida fue cuando en la década de los noventa se llevó a cabo la modificación de la Ley General de Sociedades Cooperativas, la información de dicho cambio fluyó lentamente, de tal forma, que aún existen cooperativas que a seis años del cambio no se han actualizado, otras desaparecieron por no poder adaptarse a las nuevas condiciones, y las menos, han sabido sacar provecho de la situación.

Resistencia al cambio

Kurt Lewin nos habla del modelo de campo de fuerzas, donde se presentan dos tipos de fuerzas, las que propician el cambio 'motrices', y las que lo enfrentan 'restrictivas', la relación de fuerzas es equivalente, se establece un equilibrio 'homeostasis', este equilibrio

nos da seguridad, porque es lo que conocemos, no obstante, se debe partir de una situación actual (insatisfactoria) para llegar a una situación deseada y de esta manera lograr el cambio.

Si no se está consciente de que la situación actual no es la más conveniente, se pensará en continuar un equilibrio, el cual proporciona una relativa estabilidad presentándose como consecuencia una resistencia al cambio manifestada en diversas formas:

- Atacar al o a las personas que buscan realizar el cambio, cuestionando constantemente sus planteamientos para tratar de desacreditarlos.
- Evocar situaciones del pasado donde las condiciones fueron favorables, aunque la situación actual haya cambiado.
- Boicotear las propuestas de cambio, así como las acciones derivadas del mismo, entorpecer dichas acciones o abstenerse de participar en forma activa.
- Apoyarse en aspectos legales, contables o económicos no muy claros o intrascendentes para argumentar que la propuesta no funcionará.

Producto de la desconfianza, el miedo a lo desconocido, la inseguridad de no responder ante un nuevo contexto, lo que acarreará un rechazo por lo nuevo, pero si una persona u organización toma conciencia de que la situación deseada traerá beneficios, se buscará la forma de reducir las fuerzas restrictivas para que las fuerzas motrices impulsen la modificación a efecto de llegar a la situación deseada.

No hay que olvidar que las cooperativas son organizaciones donde los socios son dueños de su patrimonio

social y, por lo tanto, los cambios que logren, favorecerán a la organización y a ellos, esto se logrará siempre y cuando exista una conciencia cooperativa generada por un cambio en las actitudes de los socios.

4. OTRAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LA ADMINISTRACIÓN no es estática, por lo tanto, se van proponiendo nuevas tendencias administrativas acordes con los cambios: tecnológicos, sociales y económicos que tiene la sociedad. Las sociedades cooperativas como empresas sociales que se desenvuelven dentro de una sociedad determinada, para poder subsistir requieren retomar las innovaciones administrativas que sean compatibles con su filosofía, sin embargo, muchas de las tendencias se generan dentro de las sociedades capitalistas mercantiles, ello requiere de una adaptación en muchos casos y no de adopción.

Lo anterior implica considerar: algunas técnicas de planeación; los capitales intangibles (Humano, intelectual y social), como elementos que agregan valor a la organización; las competencias laborales como una forma de profesionalizar los puestos de trabajo, y finalmente, el empoderamiento.

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Por lo general, los dirigentes de las pequeñas y medianas cooperativas toman decisiones basándose en los hechos del pasado, o situaciones del presente. Sin embargo, pocos toman en consideración lo que pueda suceder en el futuro, argumentando que este es incierto, pero en un mundo en constante cambio tecnológico, además del económico, social y político, puede ser erróneo no tomar en cuenta el futuro.

El antecedente más remoto de planeación cooperativa lo encontramos con los fundadores teóricos del cooperativismo, que fueron conocidos como los socialistas utópicos, ya que ellos vislumbraron un mundo colectivo e ideal, donde no existiera la pobreza y la desigualdad social, *mundo* que estaba presentado en un escenario deseable, pero no posible, al implicar la voluntad de muchas personas para cambiar la sociedad.

En el año de 1980 la *Alianza Cooperativa Internacional* celebró su 27° CONGRESO, donde se presentó el documento *Las Cooperativas en el Año 2000*, elaborado por *Alex F. Laidlaw*, el documento representa un ejercicio de planificación donde se establecen las perspectivas del cooperativismo para el año 2000, llegando a conclusiones como las siguientes:

- Una de las tendencias más fuertes en las economías modernas es la de la convergencia entre las dos instituciones más poderosas: El Gran Negocio y el Gran Gobierno. La única alternativa que tienen los ciudadanos es la de formar grupos por su cuenta, especialmente cooperativas.

- En una era de terrorífico poder de las corporaciones, el camino cooperativo es el único a través del cual, las grandes masas, pueden ejercitar y gozar de sus derechos corporados, y más aún, hacerlo sin exigir tributos uno del otro.

Con las conclusiones del señor *Laidlaw* damos cuenta de cómo el cooperativismo internacional preveía el poder de las grandes transnacionales ante las pequeñas y medianas empresas, por ello es conveniente que las cooperativas planifiquen su situación. Deben conocer sus fortalezas y debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades externas para que partan de ahí, y establezcan estrategias de acción, que les permitan ser competitivas, sin perder sus características socio-económicas por las que se han distinguido de otras organizaciones.

Estrategias de planeación

El principal problema existente para aplicar la planeación dentro de las sociedades cooperativas, es la actitud de los dirigentes que adoptan estrategias que van de lo pasivo a lo proactivo, pasando por lo reactivo, es decir:

La estrategia pasiva involucra una actitud indiferente ante el acontecer en el medio ambiente social, económico y político circundante a la organización. Argumentan que son fuerzas superiores ante las cuales no se puede hacer nada, y que por tanto, se cruzan de brazos y se resignan a lo que

vendrá. Esta estrategia también es conocida como la *política del avestruz* que significa esconder la cabeza bajo la tierra, y olvidarse de lo que sucede alrededor, en consecuencia, si poco interesa el presente, el futuro no existe.

La estrategia reactiva implica reaccionar a los hechos consumados. O sea, responder en forma tardía a los acontecimientos del medio ambiente, como protestar por una reforma legal que dañe los intereses de la cooperativa, o la eliminación de una prerrogativa concedida a algún sector específico del cooperativismo cuando esta medida ya fue aprobada. Esta estrategia también se conoce como «la política del bombero», porque es como apagar un incendio en época de sequía: se apaga uno, y de inmediato inicia otro. De igual manera sucede con las empresas: resuelven un problema y en seguida surge otro. Si no se puede controlar el presente, menos el futuro.

La estrategia proactiva representa anticiparse a los problemas antes de que estos surjan, a través de analizar experiencias acontecidas en el pasado, con el fin de proyectarlas hacia el futuro y no cometer los mismos errores. Por ejemplo, si el contador externo de la empresa no entregó las declaraciones fiscales, y esto acarreó problemas con las autoridades, para el siguiente periodo fiscal hay que anticipar la entrega de información al contador, y supervisar que elabore la declaración correspondiente.

Técnicas de planeación

Las técnicas que mayor impacto han tenido en los últimos años son: La planeación estratégica y la planeación proactiva, empezaremos por analizar la primera para ello estableceremos su definición tomando como base lo que establece Fernando Arias Galicia en su libro *Administración de Recursos Humanos*:

«La planeación estratégica es un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que permitan hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales presentes y futuros».

Planeación Estratégica. Para establecer la planeación necesitamos fijar qué queremos hacer. Para ello no basta con determinar los objetivos de la organización, es necesario establecer la misión y visión de la cooperativa, y de ahí desprender los valores organizacionales.

Misión Organizacional. La misión organizacional expresa cuál es el concepto que se tiene de la empresa, así como su naturaleza, además de su razón de ser, por lo que deberá responder a la situación económica, política y social, tanto presente como futura de la organización.

Visión Organizacional. La visión organizacional es la capacidad de representar cómo debe de ser la organización en el futuro, de tal manera que inspire y establezca retos para su logro, sirviendo de punto de consenso para los socios de la cooperativa.

Valores. Los valores son la parte complementaria de la misión y visión que permitirá a los socios regular su comportamiento, al compartir sus convicciones filosóficas dirigidas al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la cooperativa.

Una vez establecidos esos elementos, se requiere realizar el análisis interno y externo de la empresa, con el fin de determinar fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

Análisis Interno. Comprende el análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos de la organización (materiales, técnicos y económicos) y del factor humano, para poder identificar las deficiencias y aciertos, determinando la cantidad y calidad de los mismos; además del desempeño de las áreas funcionales básicas (mercadotecnia, producción, finanzas) y de esta manera poder realizar el análisis externo o de entorno.

Análisis Externo. Consiste en revisar el entorno de la organización para identificar las amenazas y oportunidades presentes y futuras, que pueden determinar el correcto funcionamiento de la cooperativa; considerando el entorno de influencia directa (proveedores, competencia, clientes y gobierno) y el entorno de influencia indirecta (político, económico, social y cultural).

La Planeación Prospectiva. Un aspecto complementario a la visión estratégica la tenemos en la prospectiva donde, ante un mundo cambiante que enfrenta incertidumbres, se hace énfasis en los escenarios de los futuros posibles, tomando al pasado y presente como simples referencias, *Michel Godet* en su obra *De la anticipación a la acción* apunta:

«La prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. [...] El futuro no ha de contemplarse como línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente: el futuro no está escrito, está por hacer».

MICHEL GODET

El método de los escenarios es una herramienta importante dentro de la planeación prospectiva, debido a la posibilidad de la existencia de futuros múltiples posibles o no, y el diseño de ese futuro es lo que permitirá construir, desde el presente, el futuro deseado.

Existen diversos tipos de escenarios donde tenemos los *posibles, realizables, deseables y tendenciales*, pero más que definirlos, lo importante es comentar que dentro de los posibles y realizables, es determinar los deseables, y a partir de ello, definir la elección de las

opciones estratégicas con acciones a corto, mediano y largo plazo; que sean coherentes para el logro de los objetivos planteados.

Es obvio que el proceso de la planeación prospectiva es mucho más complejo de lo expuesto en este ensayo, y se interrelaciona con la planeación estratégica, ya que la primera se vincula con la anticipación que conlleva un proceso de reflexión, y la segunda con la acción. En este sentido Miklos y Tello nos indican la importancia y propósitos de la prospectiva:

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- b) Proporcionar impulsos para la acción.
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Nos encontramos en una época donde predomina el neoliberalismo-globalizador del capitalismo salvaje. Se fomenta el individualismo como forma contraria a la filosofía del cooperativismo, y se le prepondera a las empresas transnacionales. Para contrarrestar ese ente, se debe contar con herramientas de planeación como un requisito indispensable para las organizaciones cooperativas, ya que el futuro *tendencial* no es nada favorable, ya que el cooperativismo, junto con otras organizaciones sociales deben trabajar en la construcción de un proyecto alternativo de futuro, como lo es la economía social y solidaria.

EL CAPITAL HUMANO EN LAS COOPERATIVAS

Si le preguntáramos a la gente si les gustaría trabajar en una empresa en la cual pudieran participar en la fijación del objetivo de la misma; determinar la misión y visión de la organización; intervenir en la igualdad de derechos y obligaciones en las principales decisiones; opinar sobre las mejoras del área de trabajo específica y en consecuencia, percibir ingresos de acuerdo a los siguientes factores: calidad, tiempo, nivel técnico y académico, aunque, no obstante, lo anterior implicaría compartir el éxito o fracaso de la empresa, lo cual conlleva a la obtención de una parte de los beneficios finales, si se obtienen. La respuesta posible sería el sí, pero no todos piensan igual.

Existen personas que no les gusta adquirir responsabilidades y se sienten seguros con un trabajo «estable»: un jefe mandando lo que se debe hacer, y un ingreso constante cada quincena. Personas que no buscan complicaciones en su trabajo, limitandose a cumplir con sus responsabilidades, o sea, su compromiso con la organización es de tipo *programático*, sólo cumplen con lo indispensable y no aportan nada extra a la organización. Por otra parte, hay directivos y jefes con un compromiso semejante al de los subordinados anteriormente descritos, dichas actitudes no ayudan en nada a la empresa.

En la actualidad, las empresas ante la globalización, requieren de personal en todos los niveles con otras actitudes y compromisos, ya que enfrentan el reto de la

productividad, la calidad y la competitividad. Retos que están propiciando una revolución en el campo de lo que por tradición se ha denominado *recursos humanos* para cambiar de paradigma a lo conocido como *capital humano*. La nueva visión no ve al ser humano como un recurso más, sino como un factor que puede invertir conocimientos, habilidades, talentos y experiencia, lo cual agrega valor a la organización. Obviamente implica otro tipo de compromiso, un compromiso *de actitud* donde existe una motivación para trabajar en beneficio de la entidad, al existir profundos vínculos con la empresa.

En consecuencia, entendemos como capital humano, lo siguiente:

«El capital humano es, lisa y llanamente, el valor de la gente que trabaja en la empresa. Podríamos mencionar la capacidad de trabajo y de resolución de problemas, las competencias desarrolladas, el talento, la inteligencia abstracta, práctica, emocional, etc., La motivación, el compromiso, y también, la información, conocimientos y habilidades que posee la gente[...]».

CRAVINO

Elementos del capital humano

En el libro *Capital humano* de *Thomas Davenport*, nos menciona los componentes del capital humano, y nos explica cada uno de ellos: *capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo*.

Capacidad. Significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. La capacidad consta de tres subcomponentes: *Conocimientos*, dominio en un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto. El conocimiento es más amplio que la habilidad, representa el contexto intelectual dentro del cual actúa cada persona; *Habilidad*, familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea, las habilidades pueden abarcar desde la fuerza y la habilidad físicas, a un aprendizaje especializado; *Talento*, facultad innata para realizar una tarea específica.

Comportamiento. Significa medios observables de actuar, que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes, adquiridas con situaciones y estímulos situacionales, las formas en que nos comportamos manifiestan nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos.

Esfuerzo. Es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo corresponde al meollo de la ética laboral. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento, el talento, y encauza la conducta hacia el logro de la inversión de capital humano.

Tiempo. Se entiende el elemento cronológico de la inversión de capital humano: horas al día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común, los economistas excluyen el tiempo de la definición de capital humano, porque a diferencia de los otros elementos, no reside en la mente o el cuerpo humano.

Las cooperativas

Si la respuesta a la pregunta inicial de este artículo fue sí, significa que la gente se identifica con la organización cooperativa, la cual, en forma intuitiva, se adelantó 160 años al concepto de *Capital Humano*. En virtud de que este tipo de organización posee todos los atributos señalados en un principio, y además responde en gran medida a los requerimientos de dicho capital al buscar atraer, desarrollar y retener al inversionista de capital humano. En cuanto el primer aspecto relacionado con la atracción del inversionista, la cooperativa ofrece al aspirante ser parte importante del proyecto económico-social de la empresa, al no ser sólo un trabajador más, sino un socio con las responsabilidades y obligaciones que esto requiere.

Con relación al segundo aspecto del desarrollo o gestión del factor humano, la cooperativa cuenta con una comisión o área de educación cooperativa que proporcionará formación en los aspectos de la historia, doctrina y legislación cooperativa, además de la capacitación relacionada con el aspecto técnico, vinculado con las

actividades específicas desarrolladas por la cooperativa (producción, consumo o ahorro y préstamo), ya que permitirá al socio acceder a mejores puestos de trabajo de acuerdo a su capacidad y compromiso, así como a las oportunidades del momento, pues la preferencia la tendrán los socios, no personas ajenas a la organización, adicionalmente también podrán desarrollarse en funciones cooperativas en consejos y comisiones.

Por otro lado, el último aspecto, es el referente a la retención del factor humano: la cooperativa contempla el trabajo vitalicio en su calidad de socio, siempre y cuando mantenga su lealtad y esfuerzo constante, ya que como socio establece un compromiso con la organización y su proyecto, pero siempre respetando el principio cooperativo de *adhesión voluntaria y abierta*, o sea que nadie puede permanecer en la cooperativa en contra de su voluntad. Estos tres aspectos funcionan adecuadamente en la cooperativa, pero la práctica muestra algunos rezagos y disfunciones con relación a estos aspectos:

- Los socios fundadores del proyecto si lo desarrollan y lo hacen crecer, se verán en la necesidad de admitir nuevos socios en muchos casos y, principalmente en las pequeñas cooperativas, este proceso está influido por aspectos de compadrazgo, amiguismo, familiares, etc., pero no por factores de capacidad, habilidad, talento y compromiso.
- Las cooperativas por desconocimiento, indiferencia o por considerarlo un gasto inútil, no proporcionan educación cooperativa a sus socios, ni siquiera capacitación y adiestramiento, lo cual no les

permite obtener la máxima inversión de sus asociados.

- La cooperativa ofrece empleo de por vida, sin embargo, en algunos casos retiene elementos que *parasitan* en ella, sin aportar nada positivo a la organización, significando un desaliento a los socios comprometidos, que en consecuencia, es una pérdida de inversión para la cooperativa.

Futuro del capital humano

Las cooperativas, si desean convertirse en organizaciones de alto rendimiento para competir contra otras empresas nacionales y extranjeras, deberán preocuparse por adoptar el nuevo paradigma del factor humano, y promover en su interior un área o departamento de gestión del capital humano, con el fin de agregar mayor valor a los socios. No hay que olvidar que en las cooperativas el capital monetario está al servicio del ser humano y no al revés. Por tanto, sería conveniente considerar los siguientes factores para gestionar y potenciar a sus socios:

- Elaborar un perfil de alto desempeño para que el aspirante a socio ponga en evidencia los conocimientos, habilidades y comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad, con base en lo que se conoce como *competencias laborales*.
- Buscar la máxima inversión del socio a través del establecimiento de un contrato psicológico, donde al aspirante a socio establezca su compromiso

con la cooperativa, y ella le señale qué le ofrece de acuerdo con su filosofía de funcionamiento.

- Permitir al socio su participación en la determinación de la misión, visión y fijación de los valores específicos de la empresa para buscar en él una identificación con la organización y propiciar un *compromiso de actitud*.
- Potenciar la identidad cooperativa a través de la educación cooperativa, a efecto de lograr mayor identificación del socio con su organización y obtener su máxima inversión de capital humano.
- Fomentar la formación del socio por medio del aprendizaje formal y no formal para potenciar el capital humano.
- Promover la retención de los inversionistas de capital humano al llevar a cabo una evaluación de su desempeño dentro de la cooperativa.

EL CAPITAL INTELECTUAL

Las formas de producción del ser humano han cambiado con los tiempos. En un principio se preocupó por satisfacer sus necesidades básicas: la caza, pesca, recolección de raíces y frutas, después tuvo mayor control de la naturaleza y desarrolló la agricultura y ganadería. Actividades que perduraron, por varios siglos, como las actividades fundamentales, desde la época prehistórica, pasando por el esclavismo, hasta llegar al feudalismo, pero con la Revolución industrial se consolidó la pro-

ducción masiva de bienes origen del capitalismo. Hoy día enfrentamos otra revolución, la de la tecnología establecida por la informática y las telecomunicaciones, generando así, el requerimiento de nuevas capacidades, habilidades y talentos del trabajador.

Como consecuencia de esta nueva etapa de la humanidad, para las empresas es un factor indispensable la innovación con el fin de poder ser competitivas. Los productos cambian *de la noche a la mañana*, los prestadores de servicios de capacitación necesitan estar actualizándose constantemente, los programas de estudio de las instituciones educativas de nivel medio y superior se van adecuando a los requerimientos de la sociedad, y en todo ello surge una nueva forma de valorización del conocimiento humano, que agrega valor a las empresas el denominado *capital intelectual*, que ha existido desde hace mucho tiempo, pero también ha cobrado una importancia fundamental.

Características

Los teóricos de esta corriente comentan la diferencia entre lo que muestra el balance general de una empresa, y lo que es su valor de mercado. Diferencia que no está determinada por los activos materiales, sino por los activos inmateriales, en este sentido la autora *Annie Brooking* en su obra *El Capital Intelectual. El principio activo de las empresas del tercer milenio*, señala que el capital intelectual está compuesto en cuatro categorías:

- Activos de mercado
- Activos de propiedad intelectual
- Activos centrados en el individuo
- Activos de infraestructura

El activo de mercado está constituido por el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, éstos pueden ser: las marcas, la clientela y su fidelidad, la reserva de pedidos, los canales de distribución, diversos contratos y acuerdos como licencias, franquicias, etc., ya que brindan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, los activos de propiedad intelectual incluyen el *know how*, los 'secretos de fabricación', el *copyright*, las 'patentes' y diversos derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios, ofreciéndole a la empresa mecanismos legales destinados a la protección de los diversos activos corporativos que posee.

Los activos centrados en el individuo comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo, la capacidad empresarial y de gestión, encarnados en los empleados de la organización. Activos que están estrechamente vinculados con *capital humano*.

Por último, los activos de infraestructura se integran por las tecnologías, metodologías y procesos, que hacen posible el funcionamiento de la organización. Estos activos incluyen la cultura corporativa, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes, etc., activos que aportan orden, seguridad y calidad a la organiza-

ción, proporcionándole un contexto para el desarrollo de la comunicación de los empleados.

Gestión del conocimiento

Las cooperativas como cualquier otra empresa deben enfrentar el reto de adaptarse a los cambios de las nuevas formas de producir, comercializar, vender sus bienes y servicios, así como gestionar el desarrollo de sus conocimientos corporativos, para poder ser competitivas.

Existen dos tipos de conocimiento: el tácito es aquel que poseen las personas sobre algunas labores, actividades, o que infiere de procesos, métodos productivos y sociales, pero que no está sistematizado o codificado para que sean entendidos por otras personas; el explícito es aquel que expresa todos los elementos mencionados en el conocimiento anterior, en forma clara y determinante; lo importante es que fluya la información tácita de algunos socios de la cooperativa para volverla explícita y se socialice.

En las empresas cooperativas los socios, al contar con principios y valores cooperativos, deben compartir los conocimientos con sus asociados, con el fin de homogeneizarlos y poder crear nuevos conocimientos (ya que si permanecen en la mente de la persona y no los utiliza carecen de valor), esto permitirá generar sinergia y capital social, lo cual le dará un valor competitivo a la organización en una sociedad globalizada.

Una de las formas de incrementar el conocimiento es contar con investigación y desarrollo (I+D), con el fin de fomentar el desarrollo personal y profesional de los socios para que el conocimiento se disemine por toda la organización, otra forma es invertir en capacitación. La ventaja con la que cuenta la organización cooperativa es la promoción de la solidaridad y ayuda mutua, permitiéndole difundir el conocimiento, a diferencia de otras organizaciones de carácter lucrativo donde predomina una actitud individualista, y no de cooperación.

Consideración final

Para que se presente un verdadero aprovechamiento de los capitales intangibles, social, humano e intelectual, las cooperativas deben aprovechar sus ventajas organizativas al ser democráticas y participativas. Las empresas mercantiles lucrativas para obtener eficiencia, y aprovechar los diversos capitales mencionados, cada vez promueven la participación de sus empleados y trabajadores, reducen niveles jerárquicos, otorgan mayores facultades a sus empleados a través del *empowerment*, etc., y lo paradójico es que, algunas cooperativas, en la búsqueda de eficiencia, adoptan las prácticas de las empresas lucrativas, al incrementar jerarquías; concentran información, poder, y confían menos en los socios que tienen cargos de menor jerarquía.

CAPITAL SOCIAL

En fechas recientes comienza a mencionarse la existencia de diversos capitales en las empresas diferentes al capital económico-financiero que comúnmente identificamos, estos capitales son intangibles por estar vinculados al ser humano, su comportamiento, desarrollo y relaciones con los demás, los cuales tienen repercusiones en el capital económico de las organizaciones, dichos capitales son: humano, intelectual y social.

Capitales que surgieron de las ciencias económicas y sociológicas fundamentalmente, y que luego pasaron al campo empresarial. Tomando en cuenta el contexto nacional, y el poco apoyo brindado al cooperativismo, iniciaremos describiendo al capital social y su relación con el cooperativismo.

El capital social es un concepto dinámico y situacional relacionado con el contexto donde se ubica, los actores participantes y los fines que se persiguen, en consecuencia, se dan diversas definiciones, y los autores no se ponen de acuerdo plenamente en sus características, aquí algunas definiciones:

“Capital social es el conjunto de relaciones sociales asociativas y de cooperación basadas en la confianza y la reciprocidad, que permiten a las personas, en este caso las personas y segmentos pobres, ampliar su campo de oportunidades, al derivar de él activos y beneficios individuales y grupales”.

“El capital social está constituido por aquellos elementos de las organizaciones sociales, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo”

PUTMAN

Características

Pese las diferencias de los teóricos en cuanto a la definición del capital social, existen algunas características implícitas o explícitas, que es posible destacar:

Creación de relaciones de confianza entre los miembros del grupo.

Existencia de interacciones de reciprocidad fuerte y débil.

Surgimiento de tramas de vinculación que construyen redes sociales.

La confianza es un elemento fundamental en la interacción humana en los ámbitos económicos-sociales, en virtud de que vivimos en un mundo donde existe la corrupción y la inseguridad social, el primer aspecto es parte de un sistema que privilegia el individualismo sobre el interés colectivo, y el segundo aspecto tiene que ver con lo anterior, además del creciente desempleo, por lo tanto, se deben crear nuevas bases de valores compartidos que generen confianza.

La reciprocidad permitirá crear conductas no escritas que favorezcan las relaciones sociales entre personas, grupos, empresas y la misma sociedad para enfrentar

problemas comunes y buscar soluciones adecuadas, y de esta manera, llevar a cabo la transformación de una realidad existente.

Muy relacionado con las características anteriores es la construcción de redes sociales, ya que permiten establecer vínculos para ir tejiendo una retícula de relaciones entre personas, grupos y organizaciones, favoreciendo la gestión de trámites y recursos ante instituciones públicas y privadas, así como simplificar el camino ante problemas y retos al socializarse las experiencias.

La construcción de redes está ampliamente vinculada al cooperativismo, ya que posee una filosofía representada en principios, dentro de los cuales encontramos el principio de cooperación entre cooperativas que establece:

«Las cooperativas sirven más efectivamente a sus socios, y fortalecen al movimiento cooperativo al trabajar unidas a través de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales».

Tomando como referencia el trabajo de Mónica Chadi sobre las redes sociales y su clasificación, encontramos que existen redes primarias, secundarias e institucionales, las cuales, si son trasladadas al cooperativismo, quedarían de la siguiente manera: red primaria, conformada por la cooperativa como la célula básica, y las intra e interrelaciones con otras cooperativas de la misma actividad y de otras actividades, las organizaciones de segundo grado en el ámbito local y regional, así como los organismos o instituciones de asistencia técnica al Movimiento Cooperativo Nacional.

Por otra parte, la red secundaria, comprende a las

confederaciones, el consejo superior y organismos cooperativos internacionales, abarcando el ámbito nacional e internacional. Finalmente la red institucional, conformada por organismos públicos y privados: de salud, fiscales, bancarios, etc., además de los sistemas legislativos y judiciales.

También podemos mencionar la existencia de redes internas y externas, que se presentan entre los organismos del movimiento cooperativo y, entre estos, otros organismos del sector público, privado y social. El cooperativismo no es un movimiento cerrado, sin embargo, su fortaleza radica en la consolidación de sus redes internas, ya que donde puede encontrar afinidad de intereses es la intercooperación.

Aspectos disfuncionales

Dentro de las redes se presentan una serie de aspectos disfuncionales que obstaculizan la adecuada integración y funcionamiento de las mismas, en el caso de las redes primarias con la cooperativa sus problemas se manifiestan desde la integración de los miembros, ya que en muchos casos se asocian para solucionar problemas inmediatos (vivienda, crédito empleo, consumo, etc.), y no como una forma de participación activa, esto se debe a la falta de conocimiento previo sobre el cooperativismo y su falta de interés por contar con identidad con la organización.

Por otra parte, esa apatía por el cooperativismo y su funcionamiento, se refleja en su conducta como «miem-

bro» de la sociedad cooperativa al comportarse como un simple trabajador y/o consumidor, y no como socio, así mismo, esta indiferencia propicia, por el lado de los dirigentes al no contar con la participación efectiva de sus asociados, el surgimiento de intereses personales contrarios a los intereses colectivos que van desvirtuando a la organización.

Todo lo anterior se manifiesta en la falta de cohesión, por no existir lazos solidarios, sino intereses personales y una falta plena de confianza, generándose la existencia de grupos con intereses diversos, que buscan el control de la organización desgastando los recursos, y obstaculizando la buena marcha de la administración, lo que conlleva hacia el fracaso.

También se presentan situaciones de prejuicios inversos, es decir, no de la sociedad hacia las cooperativas, sino de los cooperativistas, sus dirigentes o sus ideólogos a establecer redes con no cooperativistas argumentando el desvirtuamiento del movimiento, no obstante, si el cooperativismo no cuenta con los organismos financieros, comerciales, educativos, productivos, etc., propios y suficientes para poder crecer y desarrollarse, debe establecer este tipo de alianzas externas.

En este contexto, si los dirigentes de los organismos de segundo, tercer y cuarto grado utilizan sus cargos para construir redes internas y externas que fortalecen su poder, sin beneficiar a los integrantes de dichas organizaciones, pierden poder y la capacidad de convocatoria de las bases, lo cual se traduce en el debilitamiento de estas estructuras.

Nueva orientación

Con la finalidad de fomentar las redes cooperativas, y buscar revertir los aspectos disfuncionales analizados anteriormente, es importante proporcionar educación cooperativa, con el objeto de lograr una identidad para propiciar la solidaridad y la ayuda mutua, gestándose con ello, lazos de confianza y reciprocidad, lo que potenciará el capital social.

La intención del cooperativismo es crear un movimiento encabezado por el consejo superior como interlocutor de dicho movimiento para dialogar con las autoridades gubernamentales, con el objeto de obtener apoyos y mejores condiciones que favorezcan su crecimiento y consolidación, ante la hegemonía de las grandes empresas transnacionales que han impuesto el consumismo y el individualismo, lo cual no favorece al cooperativismo.

COMPETENCIAS LABORALES

La revolución tecnológica de la informática y las telecomunicaciones ha propiciado cambios en la organización de la producción y el trabajo, en consecuencia, ha generado un nuevo paradigma en el campo de la educación y la capacitación. Las empresas para ser competitivas requieren una nueva forma de atraer al capital humano, ya no basada en la oferta de los egresados de las universidades y escuelas técnicas, sino de acuerdo a

la demanda de las mismas empresas, a través de poder medir el éxito en la ejecución del trabajo del aspirante, por medio de lo que se conoce como competencia laboral.

En México en el ámbito educativo se han presentado cambios que se organizan y desarrollan a través del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC), donde participan la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), cuyo objetivo general es:

«reestructurar las distintas formas como se capacita a la fuerza laboral, que la formación eleve su calidad y gane en pertinencia respecto a las necesidades de los trabajadores y de la planta productiva nacional».

Los componentes del proyecto son el Consejo de Normalización y Certificación de la competencia laboral (CONOCER) fideicomiso público y no paraestatal, que establece los sistemas normalizado y de calificación de competencia laboral; (SEP) que busca la transformación de la oferta de capacitación; (STPS) da estímulos a la demanda de capacitación y certificación de competencias, y finalmente (CONOCER, SEP y STPS) informando, evaluando, con estudios e investigaciones.

¿Qué son las competencias laborales?

La competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes ne-

cesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia representa para la sociedad, mayor crecimiento económico y calidad de vida, y para las empresas una adecuada administración y desarrollo de su capital humano.

Para poder determinar la competencia de un trabajador se deben establecer normas técnicas que son definidas en común acuerdo, entre empleadores y trabajadores, deben tener reconocimiento nacional, y también deben medir los distintos niveles de competencia.

Entendemos como norma técnica de competencia laboral *el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.*

Una norma Técnica de competencia laboral manifiesta lo siguiente:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- Aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

Los niveles de competencia se identifican en tres niveles: básicas, genéricas y específicas. Las primeras son

comportamientos elementales que deberán demostrarse los trabajadores, y que están asociadas a conocimientos de índole formativa, ellas son: leer, resolver operaciones aritméticas elementales, saber comunicarse correctamente en forma verbal y escrita.

Las genéricas son comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, estas se refieren a: la habilidad para analizar e interpretar información, organizar el propio trabajo y el de los demás, investigar, planear, trabajar en equipo, etc.

Finalmente las específicas son comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva, ellas son: poder seleccionar y operar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal, ajustar los controles de máquinas y herramientas de tipo semiautomático, etc.

¿Las cooperativas requieren las competencias?

Las sociedades cooperativas, al igual que otras empresas, enfrentan la globalización de mercados y compiten con las grandes transnacionales. Para enfrentar este reto requieren contar con socios cada vez más altamente calificados, las competencias laborales permiten al socio obtener reconocimiento de las competencias adquiridas durante su experiencia laboral, sin importar lo que haya sido su vida académica, para la cooperativa implica contar con capital humano e intelectual, que

aportará innovación y hará su organización más competitiva.

Las competencias permitirán eliminar la improvisación en la elección de los consejeros y comisionados, porque de esta manera tendrán que demostrar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la ejecución de sus cargos, a través de acreditar que cuentan con las competencias correspondientes, así mismo, muchos de los socios aspirantes a cargos administrativos u operativos, que no concluyeron con estudios medios y superiores, podrán tener el reconocimiento a sus competencias como lo mencionamos en el párrafo anterior para poder ser promovidos, permitiendo de esa forma profesionalizar la organización y hacerla más competitiva.

EL EMPODERAMIENTO
ANTÍDOTO AL AUTISMO SOCIAL
(Dedicado a Alejandra R. Q.)

El autismo social

El individuo es igual a sí mismo, pero diferente a los demás de acuerdo a su personalidad, aunque algunos autores comentan que la personalidad es situacional en función al rol que le toca desempeñar, se puede ser

buen padre y jefe autoritario; enfermera paciente y esposa exigente, sin embargo, el individuo sigue siendo fiel a su naturaleza. La personalidad es producto de la herencia, la experiencia y el medio ambiente.

Desde la época primitiva el ser humano se asoció con sus semejantes para poder sobrevivir, debido a su desventaja ante la naturaleza hostil, conforme el hombre desarrolló la agricultura y ganadería tuvo más control de la misma, posteriormente requirió mayor fuerza de trabajo para las labores de la tierra surgiendo los esclavos, que con el tiempo se liberaron para ser siervos y artesanos, después aparecieron las fabricas con la Revolución industrial, apareciendo los obreros y la producción masiva de bienes.

Con la producción en serie se requirió de crear necesidades para poder vender todas las mercancías, dando paso a la mercadotecnia y la publicidad, esta última reforzando el aspecto individualista del ser humano, al apelar a los valores creados en lugar de los universales, haciendo al hombre consumidor que vale por lo que tiene, y no por lo que es, es decir, el amor, la amistad, la solidaridad, son sustituidos por la competencia, el prestigio, el poder, etc.

La nueva revolución tecnológica de la telecomunicación y la informática, de nueva cuenta, fomentan el individualismo exacerbado, propiciando el «autismo social», o sea, se presentan problemas de comunicación e interrelaciones humanas, y lo vemos reflejado en individuos que prefieren las relaciones virtuales vía Internet, que cara a cara; personas que en los medios públicos, y privados, de transporte van con audífonos y

que alguien les pide el paso y no escuchan por ir ensimismados con su música.

En el caso de académicos, investigadores, e intelectuales dada su vinculación con el conocimiento, es muy común que se casen con las ideas y no con el quehacer cotidiano del ser humano, o sea anteponen la teoría a la práctica, por lo tanto, se encierran en su discurso, y no aceptan otros diferentes al suyo, descalificando a otros o a una realidad, señalando que no cumplen con los preceptos "x" o "y" pertenecientes a cierta teoría.

Este autismo social va *permeando* toda la sociedad, así vemos, instituciones preocupadas en justificar su razón de ser, en vez de cumplir con su cometido social; gobernantes que tratan de imponer su política social, sin tomar en cuenta a los interesados y sus necesidades reales; países expandiendo su poder, pasando por encima de los derechos humanos de los países pisoteados.

Los políticos elaboran discursos que, ellos creen, contienen una verdad absoluta, por lo cual, no existiendo algo más allá, se convierten en dogmas, o sea realizan soliloquios, y sus acciones están fuera de toda crítica, un caso lo tenemos cuando un presidente, ante la crítica de la oposición, expresó: «ni los veo ni los escucho», manifestando con ello la inexistencia de los demás, dicho de otra manera: no necesito de los demás para ser quien soy.

Cada vez es más difícil manifestar los sentimientos y emociones humanas. La gente tiene miedo de involucrarse emocionalmente con otros por temor a ser lastimados, generando relaciones de sujeto a objeto y no de sujeto a sujeto. Por otra parte, se maneja más el

miedo al desempleo, la inseguridad, el terrorismo para ganar votos o simpatías de los ciudadanos, con ello, aumenta la desesperanza, la frustración, la depresión ante un mundo incapaz de ofrecer respuestas al hambre, la pobreza y las guerras, teniendo como consecuencia, el encerrarse en su propio mundo de sueños y esperanzas sin oír y ver a los demás.

Los medios de comunicación en especial la televisión fomenta este fenómeno, por ser unilateral y no propiciar el diálogo, sino una actitud pasiva, ya que la imagen junto con el discurso, no dejan nada a la imaginación y la creatividad, desplazando a la lectura donde se da una relación más intensa entre el sujeto y el objeto, fomentando una actitud crítica ya que se puede estar de acuerdo o no, dando tiempo a la reflexión, sin embargo, la televisión abrumba al sujeto de información e imágenes de violencia, desastres naturales e injusticias que muestran el lado más mezquino del ser humano.

Cada hogar cuenta con uno o más aparatos televisores, para muchos niños se convirtió en la nana electrónica, es parte de nuestra vida cotidiana, y es un medio de penetración ideológica del sistema, donde los anuncios promueven antivalores del mercantilismo, nos venden sexo, prestigio y actitudes de competitividad.

El resultado de todo lo anterior, es producto de la crisis del sistema del capitalismo neoliberal y globalizador, su base es la propiedad privada y la generación de riqueza; lo que trae consigo: la explotación del hombre por el hombre, además de su aspecto liberal, la libre competencia del mercado, por ello todas las economías tienen como una premisa el combate al monopolio.

Considero que así como se habló del socialismo real, con base en el teórico, por igual existe un capitalismo real, que resultado de la poca generación de riqueza del Estado de Bienestar, mutando a lo que enfrentamos hoy día: un capitalismo deformado, donde las grandes transnacionales o multinacionales son inmensos monopolios generadores de desigualdades sociales, creándose organismos supranacionales para defender sus intereses; destruyendo o absorbiendo a las PYMES nacionales, aumentando de esta manera el desempleo y la explotación.

Por ello se debería dejar de hablar de los *ismos* capitalismo, socialismo, islamismo, cristianismo, feminismo, machismo, fascismo, cooperativismo, etc., porque luego los fanáticos de estas teorías, modelos o doctrinas, las convierten en dogmas, impidiendo la posibilidad del diálogo y de un análisis objetivo de los fenómenos sociales, económicos y políticos de nuestro tiempo, ya que cada día las problemáticas se vuelven más complejas y cambiantes para ser explicadas desde un solo punto de vista.

Se requiere darle otra connotación a estos términos, permitiendo eliminar los vicios y desviaciones de interpretación generados a lo largo del tiempo para dar lugar a un pensamiento más abierto e incluyente, por lo tanto, podríamos hablar, en lugar de cooperativismo y cooperativista de la cooperatividad donde surge el ser cooperante.

el empoderamiento (*Empowerment*)

Por lo común, las empresas e instituciones públicas y sociales, se han caracterizado por contar con estructuras verticales, debido a las jerarquías provenientes de quienes representan al capital y quienes al trabajo, presentándose una comunicación de autoridad de unos y de sumisión de otros, impidiendo con ello el entendimiento, y el compartir intereses comunes, haciendo del lugar donde se pasa mayor tiempo del día, en un espacio de conflicto e insatisfacción.

En teoría, la cooperativa es la empresa donde menos se debería presentar el autismo social, en virtud de ser el espacio laboral, en el cual se privilegia lo colectivo sobre lo individual, desde un inicio, en la etapa de conformación del capital, no se permite acumular poder de una persona sobre otras, por ser quien aporte mayor capital, ya que cada socio cuenta con sólo un voto. En la toma de decisiones, el socio debería participar en las decisiones operativas de su área de trabajo e indirectamente en las estratégicas, validándolas en las asambleas generales.

Las necesidades de tomar decisiones rápidas y oportunas, a llevado a los miembros del consejo de administración al acaparamiento de información y poder, propiciando el distanciamiento de los socios hacia sus dirigentes, por desconfianza, y de estos últimos hacia los socios, al enfrentar apatía e indiferencia, paradójicamente la gerencia de las empresas mercantiles privadas ha tomado conciencia de buscar el involucramiento de

sus empleados y trabajadores en la realización de su trabajo, en la toma de decisiones y en la identificación con su organización, con el fin de obtener productividad y competitividad.

Pero finalmente la riqueza creada por el esfuerzo colectivo no regresa a quienes la generaron, sino a los dueños del capital, quedando todo en un discurso vacío, sin embargo, en las cooperativas el discurso *de tu empresa* es una realidad, y los socios no han tomado conciencia de ello, por lo tanto, hay que ser reiterativo y hablar de empoderamiento, ya que la cooperativa, por su naturaleza, es participativa, pero en la práctica no sucede así, por tal motivo, hay que buscar mecanismos que propicien el involucramiento y compromiso de los socios.

Las claves del empoderamiento

Las claves del empoderamiento implican que: a) fluya la información en todos los sentidos (vertical y horizontal), b) el establecimiento de límites a los socios y al funcionamiento de equipos de trabajo para generar autonomía y, c) permitir que los equipos de trabajo auto-dirigidos, sustituyan a las jerarquías, tal como lo señala *Ken Blanchard* en sus libros sobre empoderamiento:

- a) Con referencia a la información para una adecuada toma de decisiones, en las cooperativas, la autoridad máxima es la Asamblea General de socios. Existen dos tipos de asambleas ordinarias y extraordinarias, las primeras son de carácter infor-

mativo, donde los consejos y comisiones rinden informes de sus actividades, para ello se requiere por parte de los socios, un mínimo de conocimientos sobre administración, contabilidad o finanzas, para validar o refutar dichos informes.

Por otro lado, en la operación diaria de la organización, es necesario establecer el flujo de información que le permita a los socios tomar decisiones adecuadas, esta información deberá fluir entre los integrantes de la misma área, además deben estar enterados de lo que acontece en diferentes departamentos o áreas de la cooperativa, incluso entre diversas cooperativas a través de redes sociales, y no acapararla pensando que representa poder.

El asociado, al contar con amplia información de la cooperativa, se reforzará en el sentido de identidad y responsabilidad con su organización, pero se requiere establecer mecanismos de comunicación. En el caso de las cooperativas de productores, se puede formar una Comisión Técnica, integrada con el personal técnico que designe el Consejo de Administración, y por un delegado de cada una de las áreas de trabajo en que se encuentre dividida la cooperativa para consulta de problemas operativos y garantizar la participación integral de los socios.

- b) Para poder ejercer las funciones es necesario contar con información, establecer límites para que los socios sepan lo que pueden y deben hacer, así como las decisiones que pueden tomar o no, esto proporcionara seguridad en el actuar y generará autonomía, rompiendo con las jerarquías tradicio-

nales que imponen, pero que no otorgan facultades. Para lograrlo es condición indispensable por parte de los representantes, principalmente de los miembros de los consejos, ser los primeros en aceptar dicho cambio.

También hay que fomentar el trabajo en equipo, y la toma de decisiones por consenso, como formas de autonomía colectiva, que deben ser propias del trabajo cooperativo.

- c) Se impulsa la creación de equipos de trabajo autosuficientes, ya que el trabajo se enriquece con la participación de todos los integrantes de dicho equipo, permitiendo una toma de decisiones más eficiente al considerar mayor número de opiniones. La cooperativa en sí, es una escuela de democracia, y la forma de ponerla en práctica es desarrollando un trabajo colectivo. El proceso para llegar a integrar este tipo de equipos es largo y lleno de baches, no obstante, si se logra verdaderamente, la cooperativa será una organización donde se presente la autogestión, potenciando al ser humano en todas sus facetas como ser biopsicosocial, generando un ambiente de trabajo satisfactorio y pleno.

En la medida que funcionen los equipos de trabajo autosuficientes, la cooperativa prescindirá de la necesidad de contar con muchos niveles jerárquicos, propiciará un trabajo más fluido, al eliminar los variados filtros de autoridad, que no saben cómo fue el proceso para la toma de decisiones, y que sólo para dejar sentada su autoridad, modifica las propuestas del equipo.

Las claves del empoderamiento están permeadas por fases para el proceso de cambio del empoderamiento como son: a) emprender y dirigir el viaje, b) cambio y desaliento y, c) adoptar y perfeccionar el empoderamiento, sin embargo, profundizar en ello implicaría en elaborar todo un tratado. Lo importante es entenderlo como un instrumento para convertir a la cooperativa en una organización realmente autogestiva, donde se propicie la participación comprometida que libere el poder interior de la gente.

CONSIDERACIONES FINALES

El empoderamiento tiene diversas connotaciones, según el contexto donde se le ubique. El analizado hasta el momento es el enfoque empresarial, en el marco de los grupos desprotegidos, carentes de poder, adquiere otras dimensiones, por ser ellos quienes carecen de elementos para poder negociar créditos o apoyos gubernamentales e institucionales, en consecuencia, les limita el acceso a un mejor nivel de vida. El Banco Mundial al respecto señala:

«El empoderamiento está enclavado en los sistemas de valores y creencias locales. Es de valor intrínseco. También tiene valor instrumental. Es relevante a nivel individual y colectivo. Puede ser económico, social y político. Puede usarse para caracterizar relaciones dentro de los hogares o entre los pobres y otros actores a nivel global[...]».

Dentro del contexto del combate a la pobreza, el mismo banco propone la siguiente definición: «Empoderamiento es la expansión de los activos y capacidades de los pobres para participar en negociar con, influir sobre, controlar, y tener instituciones responsables que influyan en su vida».

El hecho de no participar, aunando nuestra indiferencia y apatía, validamos que un mundo real se convierta en virtual, de esta manera, entramos a la gran *Matrix*, donde una entidad ajena a nosotros es la que gobierna; compramos discursos de la figura *barbie*, presentándose los problemas de anorexia y bulimia en las mujeres; de que valemos por lo que tenemos, y nos volvemos compradores compulsivos, etc.

Cada vez existe menos confianza en los ciudadanos hacia sus gobernantes; de los agremiados hacia sus dirigentes; de los empleados hacia sus jefes, y de los socios hacia sus representantes. Por otra parte, los sistemas económicos han abandonado sus preceptos, implicando una pérdida del rumbo hacia un mundo más justo y equitativo, propiciando descontento de las grandes mayorías sociales. Hoy no podemos esperar la solución de los problemas por parte de un Mesías o un *líder carismático*, la solución la representamos todos, sólo falta que nos empoderemos.

Ideas fuerza

Para finalizar este ensayo, considero importante incluir una serie de ideas que no necesariamente están vinculadas con lo antes expuesto, pero que son indispensables para darle consistencia al presente texto:

El movimiento cooperativo es sumamente complejo, por lo tanto, para su análisis se requiere de una visión total (holística) y no parcial, no obstante, el presente ensayo sólo pretende contribuir desde un solo punto de vista. Corresponde a otros técnicos o profesionistas aportar su conocimiento en este fenómeno social para contar con la visión integral.

El cooperativismo mexicano fue inicialmente de tipo productivo, a diferencia de los países europeos donde su movimiento fue de consumo, pero en la actualidad se presenta la terciarización de las cooperativas, al ser un gran número de ellas de prestación de servicios.

Existe una polarización dentro del cooperativismo mexicano, por un lado, están las grandes cooperativas que surgieron de conflictos obrero patronales, por tal motivo, contaban con: mercado, preparación técnica, proveedores, etc. Por otro lado, las cooperativas que inician con un proyecto para desarrollarlo en el mercado ampliamente competitivo, conformándose como pequeñas y medianas empresas PYMES.

La administración cooperativa debe diferenciarse en su operación, las grandes cooperativas pueden contar con áreas especializadas: producción, comercialización, factor humano, finanzas, mientras que en las cooperativas PYMES sus socios deben ser multifuncionales.

Las cooperativas, independientemente de su tamaño, deben de considerar toda una serie de conceptos y herramientas como son: el empoderamiento, los capitales humano, intelectual y social, las competencias laborales, desarrollo local y muchos otros aspectos que permitan a las organizaciones sociales ser más participativas y eficientes en el mercado.

Un elemento fundamental en el desarrollo de las cooperativas es la educación cooperativa, que debe comprender aspectos tales como: principios y valores cooperativos, derechos y obligaciones de los socios, además de elementos técnicos de administración, contabilidad, derecho, economía, así como la capacitación en el puesto de trabajo.

La cooperativa como sistema abierto, además de vender productos o prestar servicios en el mercado, exporta valores como: la solidaridad y la ayuda mutua, pero importa antivalores como: el individualismo y la competencia.

La gran fuerza del cooperativismo reside en sus principios y valores, sin embargo, el reto representa que sus socios los hagan suyos, y los pongan en práctica como una actitud en la vida cotidiana de la empresa cooperativa.

Si el cooperativismo nacional pretende ser trascendente en los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales, requiere de la integración de sus organismos en todos sus niveles: cooperativas, uniones, federaciones, confederaciones y Consejo Superior, sin una integración real horizontal y vertical, no logrará sus propósitos.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos de recursos humanos: para el alto desempeño*, México, Ed. Trillas 1999.

BAGNASCO, Arnaldo, Fortunato, Piselli, Pizzorno, Alejandro, Carlo, Trigilia, *El capital social. instrucciones para su uso*, Argentina, Ed. Fondo de Cultura Económica de Argentina, 2003.

BLANCHARD, Ken, Carlos, John, Randolph, Alan, *Las 3 claves para el empowerment*, España, Ed. Granica 2000.

BRIAN, Friedman, Hatch, James, Walker, David, *Atraer, gestionar y retener el capital humano*, España, Ed. Paidós, 2000.

BROOKING, Annie, *El capital intelectual. el principal activo de las empresas del tercer milenio*, España, Ed. Paidós, 1997.

CORIA ROJAS, Rosendo, *Tratado de cooperativismo mexicano*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1984.

CHADI, Mónica, *Redes sociales en el trabajo social*, Argentina, Ed. Espacio, 2000.

DAVENPORT, Thomas, *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*, España, Ed. Gestión 2000, S. A., 2000.

DE LA CERDA, Gastélum, NUÑEZ DE LA PEÑA, Francisco, *La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración en México*. México, Ed. Instituto internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, A. C. 1993.

DURSTON, John, *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*, Santiago de Chile, Ed. CEPAL, 2002.

HERMEL, Phillipe, *la gestión participativa. (management participativo)*, Barcelona España, Ed. Gestión 2000 S. A., 1990.

JARAMILLO MACHINANDIARENA, Ana *Gestión cooperativa en la producción*, México, Ed. Secretaria del Trabajo y previsión Social, 1882.

GODET, Michel, *De la anticipación a la acción. manual de prospectiva y estrategia*, México, Ed. Alfaomega, 1995.

GUIOT, Jean, *Organizaciones sociales y comportamientos*, Barcelona España, Ed. Herder, 1985.

KAUFMANN, Alicia E., *El poder de las organizaciones*, Madrid España, Ed. ESIC, 1993.

KRAS, Eva S., *Cultura gerencial. méxico-estados unidos*, México, Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.

—*La administración mexicana en transición*, México, Ed. Grupo Editorial Iberoamericana, 1991.

LIDLAW, F. Alex, *Las cooperativas en el año 2000*, México, Ed. Confederación Mexicana de cajas Popula-

res, 1981.

MIKLOS, Tomás, TELLO, Ma. Elena, *Planeación prospectiva. una estrategia para el diseño del futuro*, México, Ed. Limusa, 1998.

NARAYAN, Deepa, *Empoderamiento y reducción de la pobreza*, Colombia, Banco Mundial, Alfaomega Grupo Editor, 2004.

OUCHI, William, *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Ed. ORBIS, S.A. México 1982.

ROOS, Johan, DRAGONETTI, Nicola, Leif, Edvinsson, *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*, España, Ed. Paidós, 2001.

SALINAS, Puente Antonio, *Administración t Mercado-tecnia para Cooperativas*, Ed. Gremio Unido de Alijadores, S.C. de R.L., México, 1978.

WILLIAMS, Clifton, CALÁS DE BIRRIEL, Marta, *Conducta organizacional*, México, grupo Editorial Iberoamérica, 1986. ZVV

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de febrero de 2009.
El tiraje es de 1000 libros
Impreso en México

