
Retos para el logro de una participación democrática en la gestión en las cooperativas no agropecuarias: reflexiones desde un estudio de caso

Challenges for the Achievement of a Democratic Participation in the Management of Non-Agricultural Cooperatives: Reflections from a Case Study

MSc. Paloma Carina Henríquez Pino Santos

Profesora Instructora

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba

ORCID 0000-0002-3253-2082

paloma@psico.uh.cu

Fecha de enviado: 23/12/2017

Fecha de aprobado: 05/04/2018

RESUMEN: El artículo identifica los retos que supone una participación democrática en el sector cooperativo no agropecuario. Se toma como referente un estudio de caso de una Cooperativa no Agropecuaria (CNA) textil de origen estatal de Centro Habana, donde se analizan las características de las prácticas participativas cotidianas de la CNA. Entre las técnicas utilizadas se encuentran las entrevistas semiestructuradas a los miembros de la CNA objeto de estudio, expertos en el tema y funcionarios de instituciones gubernamentales que atienden a las CNA, así como un cuestionario sobre participación a los socios y un análisis documental de los Decretos-Leyes 305 y 309 y a las actas de las reuniones de la Asamblea General.

PALABRAS CLAVE: participación democrática, sector cooperativo no agropecuario, sector estatal, Cuba.

ABSTRACT: The article identifies the challenges of democratic participation in the non-agricultural cooperative sector. A case study of a non-agricultural textile cooperative (CNA) of state origin from Centro Habana is taken as a reference, where the characteristics of the CNA's daily participatory practices are analyzed. Among the techniques used are the semi-structured interviews with the members of the CNA under study, experts on the subject and officials of government institutions that serve the CNA, as well as a questionnaire on participation to the partners and a documentary analysis of the Decrees - Laws 305 and 309 and the minutes of the meetings of the General Assembly.

KEYWORDS: democratic participation, non-agricultural cooperative sector, state sector, Cuba.

Los postulados esbozados en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución han dado lugar a un proceso de transformación del rostro económico-social de Cuba. Uno de los cambios de mayor significación dentro de este proceso lo constituye la apertura y expansión del sector empresarial no estatal. Dentro de este, las cooperativas son aquellas empresas cuyos principios corresponden más al proyecto socialista cubano, en tanto se definen como un grupo de personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades comunes por medio de una organización que les pertenece a todas por igual y es controlada por ellas de manera democrática (Piñeiro, 2013).

Marx señaló en El Manifiesto Comunista: *“el trabajo asalariado no es sino una forma transitoria inferior destinada a desaparecer ante el trabajo asociado que cumple su tarea con gusto, entusiasmo y alegría”* (citado por Miranda, 2011, p.83). En *El Capital* también celebra los primeros intentos de formar cooperativas, puesto que demostraban que la hegemonía del capital podía ser sustituida por la gestión democrática de los propios trabajadores. Para este autor, la producción social en el socialismo sería un sistema armónico de trabajo cooperativo (Marx, 1982).

En el capítulo IX del tomo I de *El Capital*, señala como ventajas del cooperativismo el aumento de la capacidad de rendimiento del trabajador y la conversión del obrero en sujeto colectivo, en tanto permite la construcción de una identidad social. Al respecto agregó: *“¿qué será eso entonces, caballeros, más que comunismo, comunismo realizable?”* (citado por Miranda, 2011, p. 86). Expresó que las cooperativas pondrían fin a la anarquía y a las

crisis periódicas del sistema capitalista, si se coordinaban para regular la producción con arreglo a un plan común.

El pensador refirió que el cooperativismo era necesario, aunque insuficiente para el cambio de sistema, pues se requería también la conquista del poder político por los obreros. Planteó que esta forma de gestión es ejemplo de cómo romper la relación entre dueño de los medios y fuerza de trabajo. Añadió que para salvar a las masas obreras, el trabajo cooperativo tendría que desarrollarse a escala nacional.

Por su parte, Vladimir Ilich Lenin coincidía con Marx en que las cooperativas representaban los gérmenes del socialismo (Lenin, 1981), puesto que constituían una manifestación de la propiedad socialista. Planteó que este proceso debía surgir por iniciativa de los trabajadores y no por imperativo externo. En el caso de la Unión Soviética (actualmente Rusia) se aplicó solo en la agricultura (Lenin, 1990), con un campesinado de altos niveles educativos y culturales para formarse con una ideología revolucionaria.

Para este líder el movimiento cooperativo implicaba la necesaria confluencia entre intereses individuales y colectivos. Al igual que Marx, afirmó que las cooperativas tenían que integrar la red de producción más amplia, compuesta por los demás actores económicos. Sostuvo que, como empresas, eran al mismo tiempo privadas y colectivas, y precisó que el Estado no podía violentar su autonomía ni autogestión, sino colaborar con ellas (Lenin, 1981).

Siguiendo a Marx, Lenin refirió la necesidad de promover la creación de cooperativas de producción para erosionar las bases del capitalismo.

Las cooperativas constituyen una de las formas de gestión que presentan mayor difusión

internacional. Han demostrado su sustentabilidad si se respetan los principios que las guían (Cruz & Piñeiro, 2011). Según Dávila (2005), se diferencian tanto de las empresas privadas como de las estatales en: las formas de autoridad, reglas, control social, relaciones sociales, la contratación, ascenso de empleados, estructura de incentivos y estratificación social. Constituyen una alternativa al poder corporativo centrado en el capital, así como a las particularidades de la empresa estatal socialista. Las cooperativas son consideradas organizaciones que operan con valores como: lealtad, solidaridad, cooperación, autonomía, equidad, participación social democrática, responsabilidad social y humanismo.

En Cuba, la apertura reciente de cooperativas en el sector no agropecuario significa un intento por desarrollar una alternativa empresarial más participativa, solidaria y justa, por tanto, acorde con el proyecto socialista cubano. Acorde con lo anterior, la aprobación de Cooperativas No Agropecuarias (CNA) en nuestro país puede traer ciertas bondades socioeconómicas, entre ellas: ingresos de acuerdo al desempeño, mayor producción, protagonismo y responsabilidad social. Sin embargo, su expansión se encuentra llena de escollos, contradicciones y vacíos, tanto en lo jurídico como en el plano operativo (Piñeiro, Pérez, Reinoso, Padrón & Hernández, 2014, D'Angelo, Henríquez & Morillas, 2015).

En cuanto a su origen, las CNA cubanas han sido conformadas de dos maneras: por iniciativa propia de un grupo de personas naturales, o por transformación de las empresas estatales en cooperativas. En la actualidad datos de la ONEI afirman que el 77% de las cooperativas es de origen estatal, por lo cual resulta importante estudiar la posible existencia de contradicciones

en el proceso participativo y sus manifestaciones, así como los retos que le ofrece a la participación.

Los Decretos-Leyes 305 y 309 (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 53/2012) tienen por objeto establecer con carácter experimental las normas que regulan la constitución, funcionamiento y extinción de cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía nacional, denominadas Cooperativas No Agropecuarias (CNA). Estas normativas en sus formulaciones comprenden una concepción de la participación en las empresas cooperativas, que será analizada en aras de contemplar posibles mejorías del marco legal con respecto al proceso participativo.

Los estudios sobre participación en cooperativas en Cuba han estado enfocados al sector agropecuario. Autores como Niurka Pérez, Miriam García, Ernel González, Reynaldo Jiménez y Jesús Cruz han profundizado en el tema (Pérez, González & García, 1998 y 1999; Jiménez, 2006; Cruz, 2008). Sin embargo, en la revisión bibliográfica no se ha constatado investigaciones sobre la participación en el sector emergente. Se interpreta este hecho como consecuencia de que el momento de realización de estas investigaciones fue anterior a la aprobación de los Lineamientos en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Así, el presente estudio posee un carácter novedoso por no contar con antecedentes investigativos detectados sobre participación en CNA del contexto cubano.

Por ende, identificar y caracterizar cuáles son los posibles retos para el logro de una participación democrática en el sector no agropecuario puede constituir una puerta de avance que provea a las CNA de origen estatal de herramientas para cumplir adecuadamente

con los principios cooperativos, y de esta manera contribuyan a la formación de un socialismo próspero y sostenible.

Breve aproximación teórica a la participación en la gestión cooperativa

La participación social como concepto se ha sometido a numerosas revisiones teóricas y se constituye actualmente como muy polisémica. Al mismo tiempo, al ser construida desde una intencionalidad política, su definición también se encuentra mediatizada por los intereses del sector sociopolítico que la define. Si bien existen posiciones desde las cuales se asocia con el buen gobierno, la emancipación y la descentralización (Coraggio, 1989, Arenas, 2004, Montero, 2004, D'Angelo, 2009, Chaguaceda, 2008), otros enfoques niegan radicalmente este vínculo. Tal es el caso de los autores Cooke y Kothari (2001), quienes afirman que el desarrollo participativo facilita el ilegítimo e injusto ejercicio del poder. Desde esta perspectiva se intenta despolitizar la participación y convertirla en un instrumento técnico de poder.

En la literatura consultada se ubican dos grandes tendencias desde las cuales se conceptualiza la participación. Las primeras se centran en el acceso a la toma de decisiones (Martínez, 1996, Domínguez, 2000), mientras que las segundas esbozan una concepción más general de la participación como proceso colectivo que permite la expresión de determinados intereses y fines comunes (Burin, Karl & Levin, 1998, Montero, 2004, Coraggio, 1989, Arenas, 2004, Chaguaceda, 2008; Dávalos, 1997, Casanovas & Carcassés, 2002).

La autora se adscribe a la concepción de participación ofrecida por las autoras cubanas Carcassés y Casanovas (2002), las cuales

conciben la participación como tomar parte, intervenir, influir. Esta supone una presencia activa y comprometida, en mayor o menor medida, en una actividad o tarea, en un programa o proyecto que da respuesta a una necesidad y a una voluntad de intervención. Es un proceso activo protagonizado por los actores sociales y la estructura social que lo sustenta, en cuyo transcurso transita por fases que conducen a la toma de decisiones y a la acción transformadora. Integra tanto las necesidades individuales como las comunes a los miembros del grupo, colectivo o sociedad.

La participación no solo constituye un proceso, sino un fenómeno con una estructura formada por diversos componentes que la caracterizan. Entre ellos se pueden mencionar los actores, contenidos de la participación y los espacios donde se produce el proceso participativo.

Por otra parte, la participación se encuentra indisolublemente ligada a las relaciones de poder. En las cooperativas, como forma de gestión alternativa a la empresa privada y la estatal, las relaciones de poder se deben configurar de una manera específica, privilegiando la horizontalidad y la democracia en el acceso al poder debido a que todos los sujetos son dueños de la empresa. Para el estudio de las relaciones de poder es necesario conocer los estilos de liderazgo o dirección, los tipos de participación (formal o informal, directa o representativa), los conflictos sociales así como los niveles de participación en la toma de decisiones.

Desde el cooperativismo se procura que el colectivo gobierne, gestione y dirija la organización. Este modelo de gestión intenta remplazar las prácticas burocráticas y jerárquicas por otras democráticas, ya que el

bienestar del ser humano se encuentra en el centro de su filosofía. Garantizar el beneficio social es tan o más importante que orientarse al beneficio económico.

Dávila (2005) rescata que para una adecuada gestión cooperativa es fundamental la educación y la participación social de todos los asociados. Con respecto a la participación en la gestión expresó que es preciso reforzar los lazos de identificación, la confianza de los cooperativistas hacia los planes que se implementen y la generación de mecanismos de inserción y compromiso en las actividades estratégicas y en su control.

Para una adecuada participación en la gestión es también relevante tener en cuenta los valores de la cooperativa, así como otros factores que inciden en este proceso como son el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los asociados. Resulta también importante el control sistemático de la gestión por todos los miembros basado en un continuo diálogo entre la Asamblea General y el Consejo de Administración.

En síntesis, para que la gestión cooperativa funcione de forma adecuada es necesaria una participación social democrática de los asociados y demás trabajadores, donde desde la colectividad se supervise y retroalimente del cumplimiento de las acciones estratégicas de la organización. Por otro lado, para lograr una participación democrática es fundamental construir mecanismos institucionales que provean a los miembros de una educación sobre el cooperativismo y sobre las prácticas participativas en esta organización, así como la construcción de criterios de evaluación de la efectividad de estas prácticas de cara a la identidad y misión de la cooperativa.

Breve abordaje metodológico

El objetivo general de este trabajo constituye: Identificar los retos que la participación en la gestión administrativa de la cooperativa estudiada sugiere para el desarrollo de una participación democrática en el sector cooperativo no agropecuario en el contexto actual.

Los objetivos específicos comprenden:

- Identificar los componentes y niveles de participación que corresponden a la gestión cooperativa, según las normativas vigentes para el accionar de la cooperativa estudiada.
- Describir los componentes de la participación que se manifiestan en las diferentes fases de la gestión administrativa en la CNA objeto de estudio.
- Caracterizar las relaciones de poder instituidas en el proceso de participación en la gestión administrativa de la cooperativa en estudio.

La metodología utilizada es cualitativa, cuya estrategia de diseño es el estudio de caso. Se escogió como muestra una Cooperativa No Agropecuaria de confecciones textiles, de origen estatal, radicada en Centro Habana. Por cuestiones de protección de la información de la cooperativa en cuestión se acordó no mencionar el nombre de la misma en este trabajo. Esta CNA se encuentra conformada por 37 socios y 2 trabajadores contratados.

Técnicas utilizadas

Entrevistas de familiarización: se aplicó una entrevista semiestructurada para indagar aspectos generales del funcionamiento de la cooperativa tales como: distribución de tareas, actividad principal, misión de la cooperativa, relación con las instituciones estatales que

actúan como órganos de relación de la CNA, relaciones de trabajo, percepción de las condiciones laborales, entre otros.

Cuestionario: Se aplicó un cuestionario cuyo objetivo fue recoger información con preguntas. Estas se establecieron de antemano y fueron presentadas siempre en el mismo orden. El instrumento permitió abordar el problema de investigación desde una óptica exploratoria y abarcadora de los componentes de la participación, así como de algunos factores que pudieran influir en las formas de expresión de dicho proceso. El cuestionario se aplicó a 32 asociados de 37 que tenía la CNA al momento de estudio, debido a que se respetó la no voluntariedad de los 5 sujetos restantes a participar en la investigación.

Entrevista semiestructurada a miembros de la cooperativa: El instrumento se aplicó a 11 socios y 2 trabajadores contratados de la cooperativa. Se profundizó en las siguientes categorías de investigación: procesos de gestión administrativa; concepción de participación en la cooperativa; conocimiento de los directivos sobre la influencia del marco legal en la participación; niveles, contenidos, espacios y actores de participación; sentido de pertenencia a la CNA; motivación para participar de los miembros; percepción del papel de los socios en la toma de decisiones; conflictos entre los socios, capacitación sobre cooperativismo; estilo de dirección y comunicación organizacional. Se recolectaron datos generales como ocupación, fecha y hora de la entrevista para ordenar la información aportada de cara al análisis posterior. No se tomó en cuenta el nombre de los entrevistados, se mantuvo su anonimato; esto facilitó acceder a mayor información¹.

Entrevista semiestructurada a expertos: Se realizó una entrevista a expertos centrada en el

cooperativismo no agropecuario en el ámbito cubano. Se elaboró una lista de preguntas para conocer las principales oportunidades y limitaciones de este sector. También se exploró el deber ser de la participación como proceso en las CNA, sus fortalezas y debilidades.

La técnica se aplicó a tres expertos en el tema del cooperativismo cubano, a saber: MSc. Camila Piñeiro, Dr. Jesús Cruz y Dr. Reynaldo Jiménez.

Análisis documental: La técnica persiguió describir las características del marco legal referentes a la participación para posteriormente comparar la normativa legal con la práctica participativa cotidiana en la gestión de la cooperativa. En ese sentido, se aplicó en tres momentos: para analizar los Decreto-Ley 305 y 309 (Gaceta Oficial de la República de Cuba no.053 de 2012) en lo concerniente a la participación de los socios, para procesar los Estatutos y el Reglamento Interno Disciplinario, así como estudiar los contenidos de la participación aforados en las actas de las Asambleas Generales de la CNA.

Observación no participante y no encubierta: En esta técnica la observadora no interactuó con los asociados en las actividades de gestión ni constituyó un miembro de la cooperativa. El carácter no encubierto estuvo dado porque la muestra conocía desde el inicio el papel de la investigadora. Se diseñó una guía de observación semiestructurada. En el procesamiento de los datos se incluyeron notas observacionales. Se realizó una observación a una Asamblea General.

Conceptos y categorías

Participación: significa tomar parte, intervenir, influir. Supone una presencia activa y comprometida, en mayor o menor medida, en

una actividad o tarea, en un programa o proyecto que da respuesta a una necesidad y a una voluntad de intervención.

Modelo de gestión cooperativa: La gestión cooperativa pertenece a un espacio socioeconómico diferenciado de la gestión privada y la estatal. La gestión cooperativa articula su eje central en torno a la satisfacción de necesidades humanas. Su origen y evolución se sustenta en la capacidad de iniciativa colectiva de los asociados, los cuales en el modelo cooperativo se convierten en protagonistas de la gestión. El modelo de gestión cooperativa se caracteriza por la aplicación de los principios cooperativos. Estos principios se deben trasladar a la definición de estrategias institucionales, a la implementación de los planes integrales de evolución y al aseguramiento aportado por el control organizacional a su cumplimiento (Castreje, 2006).

Procesos de gestión administrativa de la cooperativa: aquellas acciones realizadas por los asociados de la cooperativa en aras de cumplir con éxito los objetivos económicos y sociales de la empresa. Estas se pueden dividir en las siguientes etapas o fases:

1. Planificación de estrategias y operaciones de la cooperativa
2. Dirección de la gestión cooperativa:
3. Organización
4. Control del cumplimiento de las tareas a corto, mediano y largo plazo

Cada una de estas etapas tiene su representación concreta y contextualizada en la cooperativa objeto de estudio. En estos procesos de gestión deben encontrarse presente los principios cooperativos.

Componentes de la participación: Comprende los aspectos propios del proceso

participativo los cuales son: contenidos de la participación, espacios para la participación y actores participantes.

Relaciones de poder: Se refiere a las asimetrías en las relaciones, que tienen un carácter hegemónico y genera resistencias y contra-hegemonías posibles (Foucault, 2003). Se tuvo en cuenta cómo el poder se expresa a través de la autoridad y las creencias hegemónicas así como también las resistencias tanto activas como pasivas de los socios. Se exploraron como indicadores de esta categoría los tipos de participación, la determinación de cargos, los niveles de participación en la toma de decisiones, la existencia de conflictos

Diseño de la muestra

El muestreo se realizó en dos niveles. El primero incluyó a los 39 miembros de la CNA en tanto caso a estudiar, cuyo objetivo empresarial lo constituye la confección y venta en pesos cubanos de prendas de vestir. Constituye una cooperativa de primer grado, ya que sus asociados son personas naturales.

El segundo nivel estuvo conformado por expertos en el tema del cooperativismo y por funcionarios de entidades estatales del territorio que atienden a la CNA de interés.

La muestra es intencional, no probabilística. En el caso estudiado, se tomaron como criterios de selección muestral el origen de la cooperativa y la enmarcación de la presente investigación como resultado de un proyecto de investigación más amplio. En cuanto a lo primero, resultó interesante que este atelier anteriormente era una empresa estatal, lo cual podía suponer particularidades en su funcionamiento. Lo segundo obedeció a una razón práctica: la autora colabora con el Grupo de Creatividad para la Transformación Social del Centro de

Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), el cual lleva a cabo un estudio diagnóstico de CNA en el municipio de Centro Habana.

Análisis de los Resultados

Componentes y niveles de participación en la gestión cooperativa presentes en las normativas vigentes que rigen el accionar de la cooperativa estudiada.

Las cooperativas, para funcionar en un sistema económico y social determinado deben estar amparadas por un régimen jurídico, el cual establecerá cuáles son las características concretas que su gestión debe asumir.

Las CNA no cuentan con una Ley que agrupe y represente a este tipo de cooperativas, sino Decretos-Leyes que las declaran con carácter experimental². Se revisan en este análisis los Decretos-Leyes 305 y 309 de la Gaceta Oficial de la República del Ministerio de Justicia, los Estatutos y el Reglamento Disciplinario Interno de la cooperativa. Se escogieron como muestra documental los Decretos-Leyes 305 y 309 pues son los que hacen alusión directa al funcionamiento de la cooperativa y sus reglamentaciones generales, lo cual brinda datos sobre cómo se debe desarrollar la participación de los cooperativistas en la gestión administrativa de su organización³.

Las componentes de la participación a identificar son: papel de los actores sociales en las actividades de gestión administrativa, contenidos de participación y espacios para la participación. También se identificará los niveles de participación en la toma de decisiones estipulados desde el marco legal. Para caracterizar estos indicadores se analizarán los contenidos de artículos legales referentes a la participación, las atribuciones de la Asamblea

General y de los órganos de dirección y administración, así como los derechos y deberes de los socios.

De acuerdo con los principios cooperativos, se presenta un nivel de codecisión⁴ en los artículos 4, 10.3, 17.2 del Decreto-Ley 305 y el artículo 21 de los estatutos de la cooperativa. En estos se establece que las decisiones más importantes de la cooperativa son tomadas por la Asamblea General, la cual provee de voz y voto a todos los socios por igual. De igual forma, se encuentra presente el nivel de codecisión en los derechos de los socios relativos a formular propuestas y participar con voz y voto en la adopción de acuerdos por la Asamblea General, así como elegir y ser elegido para el desempeño de cargos en los órganos de dirección, administración y control de la cooperativa. De los deberes el único que hace referencia directa a la participación es el b) donde se plantea asistir a las asambleas y a reuniones. Estos derechos y deberes se visualizan en el Decreto-Ley 309 y en los artículos 8 y 9 de la cooperativa.

Los espacios de participación referidos en los Decretos-Leyes son las reuniones de la Asamblea General. Los actores protagónicos en esta forma de gestión de acuerdo con el marco legislativo son la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Control y Fiscalización.

La Asamblea General, de acuerdo a los documentos legales constituye un actor protagónico de la cooperativa. No obstante, llama la atención que cuando se hace alusión a las atribuciones de este órgano (pág. 265) en los incisos c), e), f), h), l) y n) se muestra su función como solo de aprobación, lo cual puede limitar desde el punto de vista legal la participación de los socios. El término aprobar posee una connotación más pasiva, donde los socios no

deciden, sino es la dirección la que decide. Sin embargo, los incisos a), b), e), j), k) y m) hacen referencia a un nivel de codecisión en la participación, lo cual es coherente con cómo debe producirse la forma de gestión cooperativa.

Por otra parte se constató que el Consejo de Administración desde el plano jurídico asume funciones de planificación, dirección, organización y control y sus miembros fungen como actores principales de las etapas de la gestión administrativa. Sin embargo, en otros artículos de los Decretos-Ley 305 y 309 se le adjudica el papel rector a la Asamblea General. Sería oportuno corregir estas inconsistencias en el marco legal para que así los socios pudiesen contar con un conocimiento mejor estructurado sobre cómo debe ser su participación en la gestión administrativa.

En el marco legal no se hace referencia a los contenidos de participación como categoría, sin embargo, estos se encuentran presentes en las atribuciones de la Asamblea General, del Consejo de Administración y el objeto de la Comisión de Control.

Otros contenidos de participación que se visualizaron hacen referencias a la participación de los socios en la solución de conflictos y los que se encuentran estipulados sobre el régimen disciplinario. Estos se encuentran enunciados tanto en los Estatutos como en el Reglamento Interno Disciplinario de la cooperativa.

En síntesis, los documentos normativos reflejan un deber ser de las cooperativas que muestran la validez y necesidad de una participación y control democrático por los socios. Sin embargo, al dividir las atribuciones de los actores en los diferentes espacios de participación (reuniones de la Asamblea General y reuniones extraordinarias, reuniones del Consejo de Administración) los documentos

normativos le dan más peso en la participación en la gestión al Consejo de Administración y no a la Asamblea General. Esta ambivalencia en el contenido legislativo con respecto a cómo debe funcionar la participación impide que los asociados tengan una idea acertada de cómo se debe proceder en esta nueva forma de gestión.

De acuerdo a los expertos, en el marco legislativo predomina una visión estatal, donde los directivos de la empresa poseen un papel protagónico. Esto puede explicar la razón por la cual los documentos normativos asignan como actores fundamentales de la gestión administrativa al Consejo de Administración. Es necesario resaltar que en el marco legislativo no se encuentra presente la necesidad de la formación de una Comisión de Educación Cooperativa, la cual agenciaría espacios de formación para los socios, relevantes para el desarrollo de una participación democrática. Además, el marco legislativo describe con mayor profundización los aspectos económicos de la cooperativa, y no se realiza énfasis en las cuestiones de desarrollo social tanto para los miembros como en la vinculación de la cooperativa con la comunidad, aspectos que se encuentran presentes en los principios cooperativos y deben constituir la identidad de la cooperativa.

Componentes de la participación que se manifiestan en las diferentes etapas de la gestión administrativa en la cooperativa estudiada

La gestión administrativa incluye cuatro etapas fundamentales: planificación, dirección, organización, y control de lo planificado (Proenza, 2015). La participación constituye un eslabón central que garantiza el funcionamiento de la gestión administrativa de la cooperativa.

Este proceso debe asumir características particulares como la horizontalidad, el logro de consenso a la hora de tomar decisiones, el papel preponderante de la Asamblea General en la definición de estrategias y políticas de gestión y el control democrático por los socios de las propuestas diseñadas en conjunto. Para el análisis de la participación en la gestión se describen como sus componentes: actores sociales, espacios de participación y contenidos de participación. Estos componentes resultan transversales en todo el proceso de gestión ya que posibilitan su ejecución.

La planificación en la cooperativa

En el estudio de caso realizado el 77% de los miembros entrevistados percibió que las tareas de planificación le correspondían al Consejo de Administración, lo cual explica la baja implicación del resto de los socios en esta fase de la gestión administrativa. Esto también se constató en el cuestionario, donde sólo el 9,4% afirman ser responsables de la planificación del presupuesto de la cooperativa, solo un 25% considera que planifica las tareas de la cooperativa y un 21,9% del total de socios expresó tomar parte de la participación de proyectos. Estos porcentajes se encuentran por debajo del 30%, lo cual indica la baja participación en tareas de planificación.

En consonancia con los resultados anteriormente expuestos, la directiva expresó "*La dirección es como la cabeza pensante de la cooperativa pero los socios deben votar por lo que se vaya a hacer... Yo hago la estrategia y llevo la propuesta a los socios*". En el marco legal se les otorga potestad a los socios para formular propuestas como su derecho, cuestión que no se visualizó en la práctica cotidiana de la cooperativa.

Una de las características de la planificación, es que posee una elaboración mensual y transcurre por dos momentos: el primero de encuentro con el Consejo de Administración, donde la presidenta somete a aprobación los nuevos encargos y se discuten preocupaciones generales de la empresa; el segundo se caracteriza por llevar a la Asamblea General los acuerdos para ser aprobados a través del voto, tal y como se manifiesta en la legislación⁵.

Los actores que participan con más frecuencia en la planificación son la presidenta y el administrador. Además de lo determinado por el ejercicio del rol de los dirigentes de la cooperativa desde las atribuciones contenidas en el marco legal, otra de las razones que influye en que estos participen con mayor frecuencia en la gestión administrativa se debe a la ausencia de comprensión del principio de participación democrática en el cooperativismo.

Como otra característica a mencionar, el contenido principal de la planificación es económico en términos de entrada de cliente, venta de artículos y compra de insumos. El presupuesto se encuentra destinado fundamentalmente a la compra de insumos y a la repartición de las utilidades. No existe una planificación asociada a mejorar la comunidad, por lo que no se aplica el principio de responsabilidad social. No se observaron relaciones con otras instituciones de la comunidad. Tampoco se destina un presupuesto a la capacitación de los socios, tan necesaria para el adecuado funcionamiento de la cooperativa, cuestión en la que se profundizará al describir los aspectos de organización. En general, en la planificación no se evidencia un interés por el desarrollo social de sus miembros y de la comunidad en la que se inserta la cooperativa.

La dirección en la cooperativa

La dirección deviene en otras de las etapas de gestión administrativa. Esta incluye conocer cómo es la influencia de la dirección para el logro del cumplimiento de los planes, la cual se expresa a través de la comunicación de los directivos con la base y de motivar y conocer la dinámica de la organización para utilizarla a su favor.

Los directivos (presidenta y administrador) controlan el cumplimiento de los planes a través de los informes entregados por las jefas de brigada.

La comunicación de la dirección con el resto de los socios es verticalizada⁶. Las informaciones que se requieren de los trabajadores son referentes a los insumos y condiciones laborales, lo cual indica la asunción de un papel pasivo por parte de los socios en el intercambio de información. Esta situación plantea un problema cultural-contextual importante, ya que la rapidez con que se crearon las CNA de origen estatal no permitió fomentar una real cultura cooperativa entre sus miembros.

La mayoría de los socios se quejan de no poseer información completa sobre el proceso de planificación diseñado por la dirección de la cooperativa (69,2%)⁷, y perciben que la información fluye lentamente de la dirección a la base.

La cuestión de la desinformación también pudo ser constatada por el desconocimiento de los socios de una deuda acumulada⁸, que posteriormente tuvo consecuencias en la eliminación de las utilidades del mes⁹. El administrador con respecto a la importancia de referirle la información de la deuda a los socios expresó "*Se manejó a lo interno, se consideró que no había que preocuparlos con eso*". El no hacer visible el conocimiento de la deuda al resto

de los socios, hasta que se tuvo que tomar la medida del recorte de las utilidades constituye otra evidencia de que la dirección de la cooperativa desconoce o no aplica el principio de participación democrática.

La organización en la cooperativa

Otra de las fases dentro del proceso de la gestión cooperativa es la organización que comprende el sistema de actividades productivas coordinadas por los socios, así como la distribución de los recursos financieros, tecnológicos y de conocimiento para lograr los objetivos de la empresa.

Se comprobó que la ejecución y organización del trabajo es rutinaria y que los roles están bien pautados¹⁰.

En la organización de lo planificado los actores protagónicos son las jefas de brigada, las cuales asignan el trabajo a los miembros que participan en la producción. Las jefas de brigada tienen un rol intermedio entre la producción y la administración, ya que trabajan en la producción pero también cuentan con responsabilidades administrativas como llevar el control de lo realizado por los socios.

La organización también tiene su expresión a través del sistema contable con el que cuenta la cooperativa. Este sistema registra los insumos que entran, las nuevas operaciones financieras, las facturas del mes en términos de gastos e ingresos. La organización de los recursos financieros y tecnológicos se encuentra a cargo del administrador, el cual supervisa el sistema contable de la cooperativa. Los recursos financieros se encuentran conformados por el presupuesto con el que cuenta la cooperativa para comprar los insumos, rentar los medios de producción, y destinar parte del mismo a arreglar dichos equipos, así como para la solución de

diferentes contingencias en la producción de la cooperativa.

Los recursos tecnológicos, que en este caso son los medios de producción, son controlados por las jefas de brigada.

Con respecto a la organización de los recursos de conocimiento, como se mencionó anteriormente, no se ha destinado un presupuesto asociado a la capacitación sobre la gestión cooperativa (esto implica poseer conocimiento del funcionamiento administrativo, económico y social de las cooperativas, los principios del cooperativismo, la participación en la cooperativa, los derechos y deberes), a pesar de que es una necesidad sentida tanto por los asociados como por la dirección de la cooperativa. En torno a este tema una de las costureras afirmó *“Por eso es tan importante la capacitación, porque hay cosas que desconocemos y tiene un impacto en nuestro trabajo. Hay que hacer el tiempo y capacitar a la gente aunque sea una hora los viernes”*. Por otra parte, tampoco la cooperativa ha creado una Comisión de Educación Cooperativa o ha designado a un encargado de la educación cooperativa. Por lo cual los pocos espacios de capacitación han sido agenciados por la presidenta, lo cual constituye una muestra más de la centralización administrativa existente.

En síntesis la organización del trabajo se muestra individualizada y jerárquica. De igual forma, continúa el Consejo de Administración asumiendo el papel protagónico en la gestión.

El control en la cooperativa

El control de la gestión se realiza a través del registro de la productividad diaria efectuado por las jefas de brigada y por la supervisión del sistema contable. Esta última tarea le corresponde al administrador, el cual le rinde

cuentas a la presidenta. Luego se provee de información al resto de los socios.

El control que realizan las jefas de brigada es económico, en términos de la productividad de cada trabajador, con el objetivo de comprobar si se cumplió el plan mensual y la repartición de las utilidades en función de la productividad, ausencias, llegadas tarde o certificados médicos.

Datos obtenidos de las técnicas aplicadas evidencian que no existe un control por parte de los socios que no pertenecen al Consejo de Administración de la gestión administrativa. Existe un tipo de control administrativo desde la jefatura, pero no desde el resto de los socios, lo cual es similar a modelos de control de empresas estatales.

Para la repartición de las utilidades los socios deben haber cumplido con la producción del mes para obtener el máximo de ingresos¹¹. Aunque las jefas de brigada expresan tener en cuenta la calidad de los productos, la misma no aparece registrada o evaluada en su sistema de control. Además, no existe un sistema de evaluación del trabajo (por calificaciones o puntuación) para medir el desempeño por lo que los criterios son muy subjetivos y esto genera discusiones a la hora de repartir las utilidades del mes¹². Aquí se evidencia un problema estructural, pues es inconsistente en la práctica organizacional que se evalúe por productividad a los trabajadores y no tener elaborado un sistema de evaluación para medir dicho desempeño. A los trabajadores que no pertenecen a la producción se les evalúa en función de la asistencia al trabajo y el cumplimiento del plan mensual.

Por otra parte, aunque se encuentran designados los socios que pertenecen a la Comisión de Control, esta nunca ha estado activa. Existe una falta de reconocimiento de los miembros sobre la importancia de esta comisión

para el necesario control democrático de la gestión cooperativa.

Al no funcionar la Comisión de Control no existe quién controle que el Consejo de Administración esté realizando correctamente su labor. Este también constituye uno de los factores que originó el atraso en el pago de la deuda que se mencionó anteriormente.

Debido a esto, para conocer sobre el estado de funcionamiento de la cooperativa, los miembros dependen únicamente de auditorías externas. Con respecto al tema del control una de las socias expresó *“Aquí no se verifica nada. A los socios se les dice, se hizo tanto dinero. Eso es una cosa y otra es ir a verificarlo. Que yo sepa nadie verifica nada”*.

En suma, el control es verticalizado, y por ende, no es la Asamblea General, sino el Consejo de Administración el órgano rector de esta fase de la gestión. Aunque se encuentra estipulado en los Estatutos de la cooperativa, los socios no controlan democráticamente la gestión y se perpetúan comportamientos parásitos de cuando la empresa pertenecía al sector estatal.

Componentes de la participación en la gestión administrativa de la cooperativa

Los componentes que atraviesan todas las etapas de gestión son los espacios y los contenidos de participación y los actores.

Los espacios de participación son los lugares desde los que se participa. Los principales espacios que se identificaron están

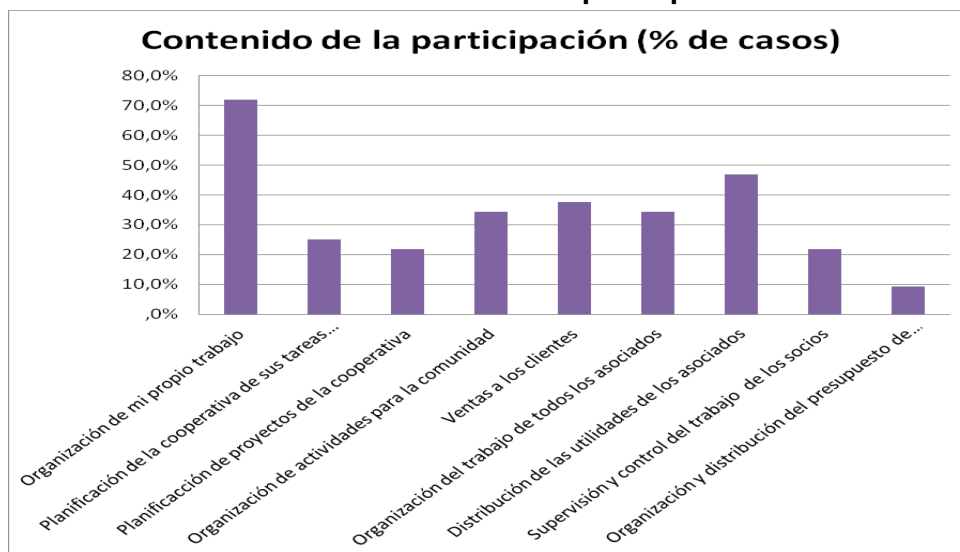
institucionalizados de acuerdo a la legislación y son las reuniones del Consejo de Administración y las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General.

Si los socios contaran con mayores recursos de participación democrática en la organización y control de su gestión pudieran desarrollar otros espacios, como por ejemplo, el trabajo desde comisiones.

Los contenidos de participación son los temas para los cuales se reclama la participación de los asociados. El Consejo de Administración reclama la participación del resto de los socios para recibir de ellos información sobre los materiales necesarios, así como también se les exige el voto y la aprobación de los acuerdos o los planes mensuales diseñados en el marco de la reunión mensual de la Asamblea General. Otros contenidos de participación¹³ presentados por la presidenta a la Asamblea son: compra de insumos, reparación de medios de producción, informaciones sobre el presupuesto, chequeo de acuerdos, análisis de los resultados económicos, distribución de las utilidades, disciplina laboral, aprobación de nuevos socios y trabajadores contratados, baja de socios y asuntos generales.

Según el cuestionario aplicado con relación a los contenidos de participación, se constató que aquellos en los que más participan los asociados son: en la organización de su propio trabajo (71,9% de casos) y en la distribución de las utilidades (46,9% de casos).

Gráfico 1. Contenido de la participación.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos encontrados en el cuestionario.

En aras de analizar el componente actores sociales se puede decir que en todas las etapas de la gestión los socios que participan con más frecuencia son la presidenta, el administrador y las jefas de brigada.

Se incluyó para el análisis de esta categoría indicadores que influyen en la participación tales como el sentido de pertenencia y la motivación. Se constató un pobre sentido de pertenencia, pues solo el 23% de la muestra entrevistada reflejó interesarse por la totalidad de la cooperativa como un todo. Por otra parte, el 53,8% de los asociados expresó que la ausencia de sentido de pertenencia constituye uno de los problemas que presenta la cooperativa. Tal y como lo menciona una de las entrevistadas *“Entre las principales dificultades está la falta de comunicación y de sentido de pertenencia en una buena parte de los socios”*.

El sentido de pertenencia afectado incide en la motivación de los miembros. La mayoría de los socios perciben que no se encuentran motivados a participar en la gestión de su

cooperativa. Incluso, uno de los entrevistados expresó *“precisamente por la falta de sentido de pertenencia la gente no está motivada a participar de las actividades de la cooperativa”*. Al no existir sentido de pertenencia los socios no se comprometen a que su cooperativa se gestione adecuadamente, ni tampoco se motivan a participar de actividades en las que además, no se sienten representados. Por otra parte, el manejo inadecuado de problemas como fue la no presentación a los socios de la información sobre la deuda incide en la ausencia de motivaciones y de sentido de pertenencia con la cooperativa.

No obstante, algunos de los asociados plantean que quieren contribuir con su participación para que la cooperativa funcione mejor. Esto puede ser una fortaleza para la cooperativa pues denota una necesidad de cambio y una actitud positiva hacia una futura capacitación sistemática¹⁴.

La autora considera que el pobre sentido de pertenencia y motivación hacia la gestión

cooperativa se encuentra asociado a tres factores fundamentales:

1. Transformación inducida por el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) y sin capacitación previa.
2. Ausencia de capacitación sistemática sobre cooperativismo durante el periodo de funcionamiento de la cooperativa.
3. Percepción de que el cambio fundamental no es en la forma de gestión, sino en el aumento de los ingresos monetarios, pues en esta alternativa empresarial los socios reciben mayores ingresos que cuando eran una empresa estatal¹⁵.

Estas razones imposibilitan a su vez que los socios participen con mayor frecuencia y con un papel más activo (tomando decisiones, elaborando propuestas o posibles estrategias) en la gestión cooperativa.

Asimismo, los socios desconocen cuál es la filosofía de la gestión cooperativa, caracterizada por la aplicación de determinados principios que deben moldear la definición de estrategias institucionales, a la implementación de los planes integrales de evolución y al aseguramiento aportado por el control organizacional a su cumplimiento. También desconocen que la gestión cooperativa coloca en el centro el bienestar del ser humano, y reemplazar las prácticas burocráticas y jerárquicas por otras democráticas. Por esta razón sería también muy pertinente realizar cursos de capacitación que expliquen la filosofía de la gestión cooperativa.

Relaciones de poder instituidas en el proceso de participación en la gestión administrativa

La participación en una empresa, ya sea privada, estatal o cooperativa, se encuentra atravesada por relaciones de poder. En las

cooperativas las relaciones de poder configuran espacios de decisión consensuada entre todos los socios de la Asamblea General. El liderazgo en la cooperativa debe ser democrático, así como capaz de promover un diálogo continuo entre los actores, basado en la confianza, transparencia y horizontalidad que potencie el cambio productivo, orientado al desarrollo de la cooperativa, de sus miembros y de la comunidad a la que pertenece. Un liderazgo efectivo también requiere de un adecuado manejo de los conflictos que puedan tener lugar en la cooperativa.

Asimismo, las relaciones de poder en la cooperativa deben promover una flexibilización de las estructuras jerárquicas y de la centralización administrativa. Para ello, se debe potenciar la participación efectiva de los socios, combinando el desarrollo de competencias técnicas con la satisfacción de las necesidades sociales y económicas de los miembros de la organización.

Para el análisis de las relaciones de poder en la participación de la gestión administrativa se tomaron como categorías de análisis: determinación de los cargos en la cooperativa, tipologías de participación, estilo de dirección, niveles de participación en la toma de decisiones, percepción del papel de los socios en la toma de decisiones y conflictos.

La determinación de los cargos en la cooperativa se efectuó por voto secreto y fue elegida la estructura de dirección que anteriormente existía cuando la empresa pertenecía al sector estatal. Por lo cual no se evidenció ningún cambio en la estructura organizativa al transformarse a cooperativa. El voto secreto se realizó como un procedimiento formal, y no como un derecho ejercido con

criticidad y responsabilidad por parte de los miembros¹⁶.

Por otro lado, las tipologías de participación permiten de igual forma analizar cómo se estructuran las relaciones de poder existentes. En este sentido, la participación formal predomina en la cooperativa. Esto es coherente con el sistema de creencias actuante en el contexto, el cual promueve que los espacios a través de los que se participa deben ser institucionalizados. Los socios participan a través del voto en las decisiones asociadas a la gestión a través de espacios formales como las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General, tal y como se encuentra estipulado en el marco legal.

También tiene lugar tanto la participación directa como la representativa. La primera implica la intervención de los actores sin mediación de otro, mientras que la segunda se manifiesta cuando se elige a un número definido de actores que van a representar los intereses de una población mayor. En la cooperativa estudiada la participación es directa en los espacios de reuniones de la Asamblea General, sin embargo, esta no cumple con los principios democráticos ya que los socios se limitan mediante el voto a aprobar las decisiones. Por otro lado, la participación es representativa a la hora de definir la planificación mensual, la cual es parte del trabajo que desarrolla la presidenta como principal directiva del Consejo de Administración, pero que no cuenta con la propuesta y control de la membresía.

Estas asimetrías en las relaciones de poder también se evidencian en el estilo de dirección asumido, el cual es consultivo ya que la presidenta escucha las opiniones pero luego es ella quien toma todas las decisiones con la colaboración del administrador. La puesta en

práctica de este estilo de dirección denota la visión hegemónica estatal donde los patrones desiguales de autoridad continúan permeando las relaciones en la cooperativa¹⁷. Este aspecto constituye otra muestra de la centralización administrativa presente en la organización. El estilo de dirección manifiesto no es coherente con el que se precisa en la cooperativa.

Otra de las categorías que expresa el vínculo entre las relaciones de poder y el proceso participativo es la referente a los niveles de participación en la toma de decisiones. En la literatura estos se encuentran definidos como las fases por las que atraviesa el proceso participativo y constituyen una escala ascendente hacia la obtención del poder. Cada gradiente de participación es necesario para que tenga lugar el posterior, no obstante, la participación puede quedarse estancada en una de estas fases (Carcassés & Casanovas, 2002).

En la cooperativa estudiada se observaron solo dos niveles de participación en la toma de decisiones: el informativo y el consultivo.

El nivel informativo tiene lugar cuando la presidenta requiere que los socios le proporcionen información sobre la materia prima a conseguir, así como también cuando ésta y el administrador rinden cuentas de la situación económica de la cooperativa a la Asamblea General. Del porcentaje de casos encuestados, un 96,9% escucha informaciones generales y un 18% provee de informaciones. Datos similares se obtuvieron de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los miembros y la observación de la reunión. Como se explicó anteriormente, este nivel de participación presenta dificultades, debido a la comunicación verticalizada y unilateral existente.

El nivel consultivo se manifiesta en la cooperativa cuando los asociados en las

reuniones de la Asamblea General aprueban por mayoría de votos y dan opiniones sobre temas específicos. En la observación de la reunión de la Asamblea General se constató que algunos preguntan dudas o agregan información; no obstante, la mayoría se mantiene en silencio, sin brindar informaciones o sugerencias durante la sesión plenaria. Incluso algunos ni siquiera atienden a los contenidos expuestos en la reunión¹⁸. Los socios que no son directivos consideran que a ellos solo les corresponde aprobar propuestas en la Asamblea General por mayoría de votos, ofrecer información cuando se les indica y realizar sus labores productivas¹⁹. Por otro lado, los trabajadores contratados por un período de tres meses realizan su trabajo cotidiano y son invitados a presenciar las asambleas pero no aprueban las propuestas, tal y como está establecido en la legislación.

La mayor cantidad de opiniones de los socios en las reuniones de la Asamblea General fueron sobre el sistema de pago de los anticipos, cuestión que es de interés primordial para la totalidad de los socios²⁰. No se identificó la manifestación de un nivel de codecisión que implicaría que los socios formularsen de manera consensuada las propuestas.

Como se observa, existe un vínculo entre los niveles de participación en la toma de decisiones y el estilo de dirección, ya que ambos son consultivos. El estilo de dirección propicia las condiciones para que la participación de los socios sea a nivel consultivo, pero esta situación se acepta tácitamente por el resto de los socios. Si estos últimos contasen con competencias para una participación democrática pudieran a través de la unidad y de una cosmovisión encaminada a mejorar el funcionamiento de la cooperativa, progresar de un nivel consultivo a uno de codecisión. Para ello deberían crear

espacios de comunicación horizontal con los directivos donde hicieran énfasis en la necesidad del cambio de su estilo de dirección hacia uno que privilegiase la labor grupal en la gestión cooperativa. Si los directivos se mostrasen renuentes a realizar estas modificaciones, la Asamblea General cuenta con el poder legal para destituirlos, así como para instituir en los cargos a aquellos miembros que cuenten con una motivación y esquema operacional orientado hacia el logro de una gestión democrática. Sin embargo, no podemos dejar de lado que la cooperativa funciona como un sistema, y los socios no han tenido acceso a espacios de capacitación que le permita desarrollar estas competencias para la participación. Por ende, los recursos que poseen son los aprendidos en el sector estatal, donde los directivos asumen un papel protagónico en la gestión administrativa. Además, los miembros desconocen que todos cuentan por igual con los mismos derechos sobre la cooperativa. Esta concepción desigual de las relaciones de poder es aceptada de manera natural, lo cual a su vez impide el desarrollo de mecanismos creativos de resistencia al contexto laboral actual.

La manera en que se configuran las relaciones de poder también genera conflictos en la cooperativa. En esencia, los conflictos entre los socios, y entre estos con la dirección son causados por la diferencia en el pago de las utilidades a cada trabajador, debido a que como se mencionó en el epígrafe anterior los criterios de evaluación no están claros y esto fomenta comparaciones basadas en apreciaciones subjetivas y no en la evaluación objetiva de la productividad²¹.

Con respecto a esto una de las costureras expresó *“Aquí las relaciones son muy difíciles y en las asambleas ocurren muchas faltas de*

respeto. Yo creo que uno puede hablar sin tener que ofender al otro, que esas son normas básicas de la educación formal. Entonces llega el momento en que los socios se cohiben de hablar no solamente porque no quieren problemas sino porque no estamos acostumbrados a maltratarnos así, llegamos a ofensas que no hay necesidad". Esta situación genera resistencias tanto pasivas como activas por parte de los socios a la forma en que los directivos han manejado los conflictos. La resistencia pasiva se

evidencia en la ausencia de participación en los espacios institucionalizados así como en la ausencia de los cooperativistas al trabajo. La resistencia activa se evidenció en la observación realizada en los enfrentamientos directos de algunos socios con el administrador y la presidenta donde se cuestionaba abiertamente las competencias de los directivos²².

Gráfico 2. Expresión del conflicto



Fuente: Elaboración propia de la investigadora a partir de los datos encontrados en el cuestionario.

El conflicto tiene como causas la escasa comunicación, ausencia de confianza bilateral y de la información necesaria para la toma de decisiones²³. También constituye una causa la desigual distribución de autoridad donde el poder lo sustentan esencialmente la presidenta y el económico y que tiene su expresión en el verticalismo y centralización de la gestión cooperativa. Esto es incoherente con la noción cooperativa que promueve que todos los miembros, en tanto socios, cuentan con la misma cuota de autoridad, aunque el pago de utilidades en función de la productividad sea diferenciado.

En general, las relaciones de poder se encuentran marcadas por conflictos sistemáticos

basados en una comunicación deficiente y una desigualdad en la distribución de autoridad que proviene de esquemas anteriores a la cooperativa. Estos no han sido superados debido a la ausencia de capacitación sistemática, así como a la inexistencia de un trabajo colectivo y consensuado entre los trabajadores que potencie comunicaciones horizontales y estilos de participación democráticos.

Retos para el desarrollo de una participación democrática en el sector cooperativo no agropecuario.

De acuerdo con el análisis de los datos, se han identificado algunos retos que el comportamiento de la participación sugiere de

manera proyectiva tener en cuenta para el desarrollo de la participación democrática en el sector cooperativo no agropecuario en el contexto actual.

En el marco legislativo se requiere que el principio de decisión colectiva e igualdad de derecho de los socios, enunciado en el Decreto-Ley 305, tenga una expresión en todos los artículos referentes a la participación, de forma tal que permita a la Asamblea la elaboración de propuestas de planificación estratégica y la asunción de un papel protagónico en la gestión, cuestión que en los documentos legales aparece atribuida solo al Consejo de Administración. Por otra parte, como aspecto positivo se puede resaltar que el marco regulatorio brinda la posibilidad a los socios de modificar los estatutos, lo que permite que estos cambien las asunciones básicas presentes en el documento.

De igual forma, es preciso modificar la concepción general de los Decretos-Leyes hacia una perspectiva que coloque a la filosofía de gestión cooperativa conformada por los valores de justicia social, participación democrática, equidad y responsabilidad social comunitaria, como el eje rector de la conformación de las atribuciones de cada uno de los actores. En consonancia con esto, sería relevante que en el marco regulatorio quedase balanceada la perspectiva social y la económica dado que las cooperativas en su esencia no se centran en el capital, sino en el desarrollo social de los miembros y de la comunidad a la que pertenecen. Para ello se pudiesen agregar acciones tanto en los derechos y deberes de los socios, como en las atribuciones de la Asamblea orientadas al desarrollo de la comunidad y de espacios de capacitación para los miembros. La implementación de estas modificaciones y su conocimiento y apropiación por parte de los

socios, los proveería de mayores potencialidades para desarrollar un nivel de codecisión en la cooperativa.

Otro de los retos consiste en aplicar las medidas que se encuentran institucionalizadas en el Reglamento Disciplinario Interno y en los Estatutos. Las medidas disciplinarias tienen como objetivo facilitar la eliminación de conductas que atenten contra el desarrollo de la cooperativa. En primer lugar, los socios deben poseer conocimiento sobre las medidas disciplinarias y el Reglamento no puede constituir una formalidad que plantee exactamente los mismos contenidos generales presentes en los Estatutos, sino que el mismo debe contemplar las características de la cooperativa en la que se implementa. De igual manera, es necesaria una mayor precisión en dichas medidas para evitar situaciones de ambigüedad a la hora de tomar decisiones sobre qué sanción designar. Su aplicación adecuada también prevendría el surgimiento de potenciales conflictos.

Por otra parte, en los documentos normativos y en la práctica de la gestión cooperativa, debe incluirse la conformación de una Comisión de Educación Cooperativa. Su puesta en práctica permitiría organizar actividades educativas y de capacitación para los socios. Estas acciones facilitarían la adquisición de conocimientos sobre el funcionamiento de la cooperativa así como el desarrollo de mejores habilidades participativas y de gestión. Esta comisión pudiera tener funciones como fomentar la educación cooperativa; difundir los principios y la filosofía de gestión cooperativa; instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos; promover el intercambio de información y experiencias; coordinar y ejecutar acciones de la cooperativa con la comunidad, así como

promover la realización de eventos para dar a conocer a la comunidad los beneficios obtenidos a través del trabajo cooperativo.

De igual forma, se precisa activar la Comisión de Control establecida desde el marco legislativo en aras de garantizar el control democrático y evitar posibles casos de corrupción. La Comisión de Control permitiría la verificación por parte de una parte representativa de la totalidad de los socios de que se cumplan las normativas disciplinarias. Esta pudiera constituir un puente de diálogo entre el Consejo de Administración y el resto de los socios, así como también verificaría y retroalimentaría sobre el cumplimiento de las tareas que le corresponden tanto a los directivos como a los demás miembros. A su vez, esta comisión pudiera facilitar el acceso a la información sobre el Estado de Resultados previo al análisis por la Asamblea General, lo que proveería a los socios de mayor información para la toma de decisiones sobre aspectos estratégicos de su empresa.

También se necesitaría poner en práctica un acompañamiento más sistemático y consciente por parte de las instituciones gubernamentales a las CNA que no se limitara únicamente a la consultoría sobre temas económicos y legales, como ocurre en la cooperativa objeto de estudio. El adecuado asesoramiento posibilitaría que los socios contasen con un mayor conocimiento sobre cómo proceder en esta forma de gestión. Este acompañamiento podría constar de visitas mensuales donde los funcionarios no solo se reunieran con los directivos, sino con todos los miembros. Igualmente los socios pudieran crear otros espacios de consultoría con estas instituciones en caso de que lo necesitaran. Desde estas instancias se puede facilitar un acceso sistemático con otros órganos de relación que puedan asesorar sobre aspectos

económicos, legales y de gestión a la cooperativa. Estas instituciones también pudieran promover la cooperación entre cooperativas, principio que se encuentra ausente en el caso estudiado. Es necesario aclarar que el acompañamiento no implica que las cooperativas pierdan su autonomía, sino que cuenten con un apoyo de forma tal que las situaciones descritas anteriormente se puedan solucionar de manera adecuada.

Un desafío de gran relevancia constituye fomentar una educación sistemática sobre cooperativismo para todos los miembros de la cooperativa, incluidos los trabajadores contratados, antes de la conformación a cooperativa y continuarla una vez creada. La educación debería realizarse no solo sobre temas económicos y legales, sino propiamente de la gestión cooperativa y específicamente, sobre la participación democrática en la gestión. La educación posibilitaría de igual forma que los socios conciban la cooperativa como un todo y que desarrollen su sentido de pertenencia con la organización. Otra de las consecuencias positivas de recibir capacitación sería el incremento de la motivación a participar en espacios agenciados por los propios cooperativistas. La inclusión de los miembros en cursos sobre cooperativismo proveería a los socios de recursos para desarrollar una organización del trabajo más horizontal y colaborativa, con una mayor retroalimentación de la información y por tanto con conocimiento para participar de manera activa en los diferentes procesos de gestión administrativa de la cooperativa. Igualmente, se requeriría un proceso de acompañamiento y asesoramiento en su instrumentación en la práctica real.

Para fomentar la educación, además de poner en funcionamiento a la Comisión de

Educación Cooperativa se debe destinar un presupuesto para la capacitación de los socios.

Otro de los retos consiste en lograr que los directivos desarrollen un estilo de dirección que se caracterice por la horizontalidad y la democracia. Para ello los directivos deben recibir capacitación sobre cómo implementar el paradigma de gestión cooperativa. Además, a través de los cursos y el establecimiento de mejores redes de apoyo con otras instituciones y cooperativas, pudieran modificar paulatinamente los patrones predominantes del sector estatal, que aún caracterizan su labor cotidiana. Estos deben trabajar en consonancia con la totalidad del Consejo de Administración en el desarrollo de recursos para motivar a los socios a participar en esta alternativa empresarial.

La descentralización administrativa también constituye uno de los desafíos a lograr por la dirección de las cooperativas puestas en funcionamiento. La creación de comisiones de trabajo es una manera de lograr una mayor descentralización, lo cual implica una distribución de tareas más equitativas y desarrolla una mayor participación en la gestión por parte del colectivo de los trabajadores. La descentralización administrativa debería proporcionar mayor cantidad de conexiones entre los miembros, por lo que se facilitaría la comunicación horizontal.

Por otra parte, la Asamblea General en comunicación continua con el Consejo de Administración, debe propiciar un adecuado manejo de los conflictos que puedan surgir en la cooperativa. Para ello sería fundamental el respeto de las normativas disciplinarias vigentes. Este manejo debe permitir llegar a situaciones de ganar/ganar, a través de la conciliación desde el diálogo constructivo por parte de las partes. Los directivos pueden fungir como mediadores en caso de que el conflicto sea entre socios o pedir

consultoría a alguna institución académica o investigativa. Asimismo, la dirección debe garantizar la transparencia en la transmisión de la información al resto de los socios. El colectivo de socios debe desarrollar también un sistema de evaluación de la productividad para que el pago de las utilidades sea justo y de esta manera evitar conflictos relacionados con esta actividad.

Por último, para promover mayores niveles de participación, la Asamblea General tiene el deber de fungir en la práctica cotidiana como actor protagónico. Se debe lograr la implicación de los socios en la toma de decisiones a través de la construcción colectiva de un diagnóstico y la definición de forma consensuada de objetivos a corto, mediano y largo plazo (Guarco, 2013). Además, la Asamblea pudiera organizar reuniones colectivas para la construcción de indicadores propios a la gestión cooperativa vinculados al cumplimiento de las metas definidas. Las actividades que pueda desarrollar este órgano rector resultan esenciales para la transformación cultural en la forma de operar de los cooperativistas.

Teniendo en cuenta estos desafíos, es posible trascender los niveles básicos de participación (consultivo e informativo) con el objetivo de lograr avanzar a niveles de participación democráticos en la toma de decisiones basados en relaciones de poder liberadoras que permitan la construcción de sujetos críticos y transformadores de su entorno social.

Conclusiones

De acuerdo al análisis de los datos hasta ahora expuesto, en este estudio de caso se constató la existencia de una contradicción fundamental en la participación de los miembros.

Esta radica en la diferencia entre cómo debería funcionar la cooperativa de acuerdo al paradigma de gestión cooperativa, y la práctica cotidiana de la cooperativa. El paradigma toma como base la participación democrática de la totalidad de los socios y valores sociales como la justicia y responsabilidad social, la equidad, la cooperación, la solidaridad y la inclusión social. Sin embargo, este no se implementa en la práctica cotidiana de la empresa, la cual se encuentra enmarcada en un contexto legal con inconsistencias con respecto a la concepción sobre participación e insertada en una estructura social que continúa privilegiando las prácticas estatales centralizadas. Esta situación puede devenir un escenario posible en otras CNA, las cuales en su generalidad devienen de un origen estatal, tal como el estudio de caso abordado.

Resulta indispensable recalcar que el cooperativismo es un proceso que debe obedecer a una necesidad de los socios y no a una imposición externa. En el caso de la cooperativa objeto de estudio al haber sido impuesta la decisión de hacerse cooperativa se han trasladado acríticamente los métodos administrativos estatales a esta nueva forma de gestión, lo cual produce resultados incoherentes con el modelo cooperativo en términos de administración, participación y sentido de pertenencia a la organización.

Como retos y posibles recomendaciones para el logro de una participación democrática se exponen los siguientes:

- En el marco legislativo se requiere que el principio de decisión colectiva e igualdad de derecho de los socios tenga una expresión en todos los artículos referentes a la participación.
- Perfeccionar la concepción general de los Decretos-Leyes de manera tal que se

visualice la filosofía de gestión cooperativa como eje rector en los documentos legales.

- Balancear en el marco regulatorio la perspectiva social y la económica.
- Aplicar las medidas que se encuentran institucionalizadas en el Reglamento Disciplinario Interno y en los Estatutos por las CNA.
- Incluir en los documentos normativos y en la práctica de la gestión cooperativa la conformación de una Comisión de Educación Cooperativa.
- Activar la Comisión de Control en las CNA no solo desde el punto de vista formal sino también en la práctica cotidiana de la gestión cooperativa.
- Instituir un acompañamiento más sistemático e integral por parte de las instituciones gubernamentales a las CNA que no se limitara únicamente a la consultoría sobre temas económicos y legales.
- Fomentar una educación sistemática sobre cooperativismo para todos los miembros de la cooperativa, incluidos los trabajadores contratados, antes y después de creada.
- Desarrollar un estilo de dirección caracterizado por la horizontalidad y la democracia.
- Propiciar un adecuado manejo de conflictos en las CNA.
- Lograr que la Asamblea General funja en la práctica cotidiana como actor protagónico.

Para potenciar una adecuada gestión cooperativa es necesario fomentar la participación democrática desde una nueva práctica social y subjetividad solidaria. Si la gestión cooperativa se implementa exitosamente puede constituir, junto con otras formas co-gestionadas y autogestionadas,

una palanca de desarrollo para la sociedad cubana.

Notas:

¹ En el primer momento de acceso al campo se evidenciaron resistencias por parte de algunos actores a revelar su identidad en la investigación por lo que se tomó la medida de que las entrevistas semiestructuradas y cuestionario fuesen anónimos.

² Entrevista al experto Dr. Reynaldo Jiménez Guethón.

³ El marco legal y normativo incluye además de estos Decretos-Leyes, el no. 306 referente a la seguridad social, así como la Resolución 427 referente al régimen impositivo y otras normas sobre contabilidad y finanzas y la Resolución 570, la cual establece el procedimiento de licitación de locales.

⁴ Este nivel de participación en la toma de decisiones hace referencia a la implicación colectiva y consensuada en la toma de decisiones. Significa intervenir colectivamente en identificar problemas, solicitar opiniones, seleccionar alternativas y programar la acción.

⁵ Información obtenida en las entrevistas semiestructuradas y de familiarización.

⁶ Dato obtenido de las entrevistas de familiarización y semiestructuradas.

⁷ Información obtenida en las entrevistas semiestructuradas.

⁸ La deuda acumulada fue de 1, 122 135.39, la cual ya fue saldada con la empresa de servicios a la que se le debía por un crédito que se pidió al banco de 1, 324 259.57.

⁹ Información obtenida en las entrevistas semiestructuradas.

¹⁰ Datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas y el cuestionario.

¹¹ El anticipo base de los socios varía en función de su ocupación y por sobre este anticipo se agregan las utilidades mensuales de acuerdo con la cantidad de piezas que haya producido el trabajador. Esta cantidad se compara con la norma de la planificación mensual. Por ejemplo modelista, la costurera, la junta directiva cobran 595 como anticipo, otras

personas como la vendedora, recepcionista cobran 525 y 480 las auxiliares de producción y los CBP.

¹² Es importante mencionar que luego de que cambió el administrador y económico y fue sustituida por la nueva económica se instauró un sistema de evaluación del desempeño mensual con un total de 100 puntos, no obstante, este momento no se encuentra recogido en el tiempo de aplicación de la investigación.

¹³ Datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas y la revisión del contenido de las actas.

¹⁴ Información obtenida de las entrevistas semiestructuradas.

¹⁵ En las entrevistas a expertos se constató como uno de los obstáculos para una adecuada participación la visión de la cooperativa únicamente como espacio para adquirir mayores ingresos monetarios, y no como una alternativa empresarial que permite desarrollar la participación democrática en la toma de decisiones.

¹⁶ Datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas a los miembros.

¹⁷ Datos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas, el cuestionario y la observación a la Asamblea General.

¹⁸ Dato obtenido de la observación de la reunión de la Asamblea General del mes de octubre del 2015.

¹⁹ Datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas a los miembros y el cuestionario.

²⁰ Datos obtenidos de la observación y entrevistas semiestructuradas.

²¹ Durante el periodo de recogida de datos (2015-2016), los criterios de evaluación eran en función de un conteo diario de las piezas pero no existía un sistema de puntos para cada trabajador. Actualmente (2017) la económica que funge como administradora estableció un nuevo sistema de puntos, pero ya la autora había finalizado la aplicación de las técnicas.

²² Los conceptos de resistencia activa y pasiva provienen de la teoría sobre el poder desarrollada por Michel Foucault (García, 2010).

²³ Datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas.

Referencias:

- Arenas, P. (2004). *Participación social en Cuba*. La Habana: CIPS.
- Burin, D., Karl, I. & Levin, L. (1998). *Hacia una Gestión Participativa y Eficaz*. Buenos Aires: Ciccus.
- Casanovas, A. & Carcassés, A. (2002). *Cómo evaluar la participación social en la cultura*. Informe de investigación. La Habana: ICIC Juan Marinello.
- Chaguaceda, A. (2008). *Participación social ciudadana y espacio asociativo. Algunas reflexiones desde Cuba*. Buenos Aires: Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO. Recuperado en <http://biblioteca.clacso.edu.ar>.
- Cooke, B. & Kothari, U. (2001). *Participation: the new tyranny?* London: ZedBooks.
- Coraggio, J. L. (1989). *Participación popular y vida cotidiana*. Ponencia presentada en el Plenario de Trabajo Social, sobre "Democracia, derechos humanos y participación popular", Quito.
- Cruz, J. (2008). *UBPC: Experiencias exitosas*. La Habana. Material digital.
- Cruz, J. & Piñeiro, C. (2011) Una introducción a las cooperativas. En Piñeiro, C. (Ed), *Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba*. (pp. 31-54). La Habana: Editorial Caminos.
- D' Angelo, O. (2009). *Competencias para la participación social. Retos y apuestas en los nuevos contextos sociales*. La Habana: CIPS.
- D' Angelo, O., Henríquez, P., Velázquez, S. & Morillas, F. (2015). *Autonomía Integradora aplicada a la gestión social de cooperativas no agropecuarias y sus potencialidades para el Desarrollo Local-Comunitario*. Informe de Investigación. La Habana: CIPS.
- Dávalos, R. (1997). Comunidad, participación y descentralización. Una reflexión necesaria. Presentado en el II Taller de Desarrollo Urbano y Participación *Desarrollo urbano: proyectos y experiencias de trabajo*, Universidad de La Habana, Cuba
- Dávila, R. (2005). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/ier/?idcategoria=90>
- Domínguez, M. (2000). *La integración y desintegración de la juventud cubana a finales del siglo. Procesos objetivos y subjetividad juvenil*. La Habana: CIPS.
- Foucault, M. (2003) *El sujeto y el poder*. Recuperado de www.philosophia.cl.
- Guarco, A. (2013). Gestión participativa y participación popular. Ponencia presentada en el Coloquio de *Participación y Gobernanza*. Buenos Aires, Argentina.
- Jiménez, R. (2006). *Educación para la participación social en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Estudio de Caso*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, Cuba.
- Martínez, M. (1996). *Comportamiento humano*. México: Trillas.
- Miranda, H. (2011). Cooperativismo y autogestión en las visiones de Marx, Engels y Lenin. En Piñeiro, C. (Ed), *Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba* (pp.71-103). La Habana: Editorial Caminos.
- Montero, M. (2004) *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Pérez, N., González, E. & García, M. (1998). *Campesinado y participación social*. La Habana: Equipo de Estudios Rurales.
- Pérez, N., González, E. & García, M. (1999). Participación social y formas organizativas de la agricultura. IV Taller de *Desarrollo Rural y Participación*. Facultad de Filosofía e Historia. Departamento de Sociología. Universidad de La Habana, Cuba.
- Piñeiro, C. (2013). *Repensando el socialismo cubano. Propuestas para una economía democrática y cooperativa*. La Habana: Ruth Casa Editorial.
- Piñeiro, C., Pérez, D., Reinoso, O. Padrón, N. & Hernández, M. (2014). *Reporte de investigación*

de cooperativas no agropecuarias. Informe del Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana.

Proenza, D. (2015). *La gestión descentralizada como componente esencial de la actualización del modelo en Cuba: balance preliminar de los resultados obtenidos en el municipio Güines, provincia Mayabeque*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, Cuba.