



**Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Cooperativas en México y en Europa.
Potencial emancipador y crítica a la teoría administrativa**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:

Maria Ivette Ayvar Acosta

Comité Tutor

Tutor principal:

Dr. Sergio Zermeño y García Granados
Instituto de Investigaciones Sociales UNAM

Dr. Javier Carreón Guillén
Escuela Nacional De Trabajo Social UNAM

Dra. Carmen Lucila Álvarez González
Universidad Autónoma De Ciudad Juárez

Ciudad de México, abril de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A Helena,
mi amor incondicional*

*A quienes
sueñan y han trabajado en la
construcción de
espacios de transformación social
para que la emancipación y la dignidad
sean una realidad.*

ÍNDICE DE SIGLAS	5
AGRADECIMIENTOS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	12
Estado del arte y estado de la cuestión en la investigación en cooperativas...	20
Metodología.....	24
MARCO TEÓRICO: EL OJO DE LA CERRADURA	41
<i>Critical Management Studies (CMS)</i>	42
La Economía Social y Solidaria (ESS).....	50
Empresas sociales	66
CAPITULO PRIMERO. ADMINISTRACIÓN HEGEMONICA. ANÁLISIS TEÓRICO	77
1.1 La influencia militar en la administración hegemónica.....	86
1.2 Objeto de estudio de la administración hegemónica	89
1.3 Problemática interna y externa de la administración hegemónica	93
1.4 La Sociedad Anónima y su papel en la administración hegemónica.....	96
1.5 División del trabajo en la administración hegemónica.....	98
1.6 Utilidad. El fin último de la administración hegemónica.....	101
1.7 El proceso administrativo desde una visión crítica.....	105
1.7.1 La planeación	105
1.7.2 La organización.....	108
1.7.3 La dirección	109
1.7.4 El control	111
CAPITULO SEGUNDO. ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL. PRIMER PERIODO	112
2.1 Frederick Taylor y la administración científica	114
2.2 Henry Fayol y la administración clásica.....	125
2.2 Max Weber y la administración tradicional	132
CAPITULO TERCERO. ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA. SEGUNDO Y TERCER PERIODO	136
3.1 Segundo periodo. El paradigma de las relaciones humanas y la administración como arte.....	136
3.1.1 Taiichi Ono, Deming, Juran y Crosby. La escuela de la Calidad	137
3.1.2 Elton Mayo. La escuela de las relaciones humanas.....	142
3.1.3 Herbert Simon. La escuela de la Toma de decisiones.....	150
3.1.4 Henry Mintzberg y los roles administrativos.....	152
3.2 Tercer periodo. La época del comercio electrónico	158
y del management moderno	158
3.2.1 Michael Porter. La ventaja competitiva	163
3.2.2 Peter Drucker. El management.....	165
CAPITULO CUARTO. COOPERATIVAS. TEORÍA E HISTORIA.....	177

4.1 Los pioneros en la conformación de las cooperativas	186
4.3 Más allá de los utópicos cooperativistas. Los realizadores del Siglo XVII	198
4.4 Principales doctrinas cooperativas	205
4.4.1 Socialismo utópico.....	205
4.4.2 Socialismo científico o marxista	206
4.5 Cooperativas en México	209
4.5.1 Cooperativas en México en relación con la situación mundial	221
4.6 Legislación cooperativa en México	224
CAPITULO QUINTO. COOPERATIVAS ANALIZADAS. TRABAJO DE CAMPO	233
5.1 Cooperativa <i>La Louve</i> , Paris-Francia	237
5.2 Cooperativa <i>Altérez-vous</i> , Lovaina-Bélgica	244
5.3 Cooperativa Integral Catalana, Barcelona- España.....	249
5.4 Cooperativa Colectivo Ronda, Barcelona-España	258
5.5 Cooperativa Tosepan Titataniske, Puebla-México	262
CAPITULO SEXTO. A LA ESCUCHA DE LOS ADMINISTRADORES Y LAS ADMINISTRADORAS. PRÁCTICAS ALTERNATIVAS EN COOPERATIVAS...	272
6.1 <i>Dimensión social</i>	273
6.2 <i>Dimensión política</i>	279
6.3 <i>Dimensión económica</i>	289
6.4 <i>Dimensión de la naturaleza</i>	297
CAPITULO SÉPTIMO. PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS ALTERNATIVAS. ANÁLISIS DESDE LOS CMS	301
7.1 Deconstruir lo evidente.....	302
7.2 Dimensión de control y de poder en las prácticas administrativas .	307
7.3 Multitud de racionalidades	309
7.2 Aspectos negativos y mecanismos de control interno.....	314
7.3 Prácticas pre figurativas.....	317
7.4 El potencial emancipador y la densificación social en las cooperativas	343
CONCLUSIONES	354
BIBLIOGRAFÍA	371
ÍNDICES DE TABLAS	388
ANEXO 1. TESIS PRODUCIDAS EN LA UNAM EN RELACIÓN A LAS COOPERATIVAS DESDE 1995 HASTA 2015	389
ANEXO 2. ARCHIVO FOTOGRAFICO	395
ANEXO 3. DIÁLOGO ENTRE LAS COOPERATIVAS Y LA ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA	398

ÍNDICE DE SIGLAS

ACI: Alianza Cooperativa Internacional

AED: Análisis Económico del Derecho

AMSOFIPO: Asociación Mexicana de Sociedades Financieras Populares

CAC: Central de Abastecimiento Catalana

CASX: Cooperativa de Autofinanciación Social en Red

CEO: Chief Executive Officer

CERTIMEX: Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos

CIC: Cooperativa Integral Catalana

CIESAS: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

CMS: Critical Management Studies

COLMEX: Colegio de México

COOSUCOP: Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas

COPAC: Comité para la Promoción y el Progreso de las Cooperativas

COTONOU: L'Institut Supérieur Panafricain d'Economie Coopérative

GDC: Desarrollo Global Cooperativa

ICA: International Co-operative Alliance

ICI: Instituto Cooperativo Interamericano

LGSC: Ley General de Sociedades Cooperativas

LRASCAP: Ley para Regular las Actividades de las Cooperativas de Ahorro y Préstamo

OCIA: Organic Crop Improvement Association

OGM: Organismos Genéticamente Modificados

ONG: Organización no gubernamental

PCM: Partido Cooperativista Mexicano

PEA: Población Económicamente Activa

SOFINCO: Sociedades Financieras Comunitarias

SOFIPO: Sociedades Financieras Populares

SSPC: Sistema de Salud Pública Cooperativista

TRADOC: Cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente

UDI: Unidad de Inversión

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis doctoral, llevada a cabo entre el año 2015 y el año 2018, es el resultado de un sueño y esfuerzo colectivo, por ello no es posible dejar de agradecer y hacer presentes a quienes de diversas formas contribuyeron a que esta investigación se realizara. El camino recorrido ha sido enriquecedor y esperanzador para comprender, construir y fortalecer experiencias sociales diversas y alternativas de hacer economía, de ejercer la administración, de entender el trabajo y la vida misma. Quiero agradecer en primer lugar la oportunidad otorgada por el programa de Doctorado en ciencias de la administración del posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para realizar una investigación en un espacio no privilegiado de estudio como lo son las cooperativas.

Al graduarme como Licenciada en administración por la FCA-UNAM tuve la oportunidad de conocer al sociólogo Sergio Zermeño, quien me permitió ser parte de su proyecto *México las regiones sociales en el Siglo XXI, ProRegiones*. A lo largo de doce años de trabajo en regiones medias del país, observé una realidad social que desconocía o ignoraba, me vinculé a problemas de desempleo, de violencia, de destrucción de la naturaleza, contaminación, despojo de territorios con población indígena, mega-proyectos como minerías y presas, narcotráfico y delincuencia. Todo ello me permitió tomar consciencia de las necesidades y problemáticas sociales de mi país, así fue que realicé una maestría en Pedagogía por la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM basada en una experiencia de ProRegiones, la tesis con la que obtuve el grado se titula *Educación ambiental en Malinalco; abriendo camino hacia una alternativa de sociedad, a partir de los residuos sólidos, 2009-2010*, dirigida por la Dra. Alicia de Alba.

Posteriormente, me incorporé al trabajo realizado en el estado de Nayarit por ProRegiones y diversas organizaciones locales, para frenar un mega proyecto liderado por la Comisión Federal de Electricidad (CFE) el cual pretendía realizar

una presa en el río San Pedro¹, principal fuente de agua dulce de la Reserva de la Biosfera Marismas Nacionales, un ecosistema único en el mundo, el cual está en peligro mortal si la presa se realiza. Por ello, se unieron diversos grupos sociales, comunidades indígenas, investigadores e investigadoras del IIS y del Instituto de Biología de la UNAM para luchar contra dicha presa. Participé en diversos eventos y asambleas de comunidades afectadas en la zona y me di cuenta que existía mucha riqueza natural, cultural y social en la parte alta del río, pero que al mismo tiempo había mucha pobreza económica, y esto hacía más vulnerables a las poblaciones afectadas. Faltaba organización productiva, generar medios de satisfacción de sus necesidades, y por ello me interesó el tema de las cooperativas.

Fue así que en Nayarit, tuve la oportunidad de conocer diversos colectivos sociales con gran consciencia social y ambiental pero que les faltaban herramientas administrativas que les permitiera lograr sus objetivos. Me di cuenta de que como profesional en administración, tenía un papel en la búsqueda y fortalecimiento de herramientas administrativas que sirvieran a dichos colectivos y organizaciones sociales en la consecución de sus objetivos. Fue así que decidí investigar sobre cómo la administración puede y es aplicada para solucionar problemáticas más sociales y ambientales. Por ello, me volví a interesar en la administración, pero esta vez, desde un punto de vista crítico y social, el cual fui construyendo a lo largo mi trabajo en ProRegiones.

Cuando planteaba la idea de investigar las cooperativas se me decía constantemente que ese tipo de organizaciones estaban pasadas de moda, que eran anacrónicas, que ya estaba probado que no funcionan, y demás juicios negativos al respecto². Sin embargo, investigué sobre las cooperativas más allá de

¹ La experiencia completa está redactada en Zermeño, S. (2010). Reconstruir a México en el siglo XXI. México. Océano.

² Cuatro años después, en el año 2019 al momento de presentar esta tesis, desde el Gobierno Federal en México se está poniendo de nuevo atención a las cooperativas. Considerando dicho contexto, la presente investigación cobra relevancia y se coloca como un tema de actualidad que puede contribuir en identificar las

México y encontré que en diversos países del mundo las consideran como parte fundamental del desarrollo económico. Por ello, decidí hacer el trabajo de campo en Europa, ya que en esa región de nuestro planeta no se encontraba esta resistencia hacia las cooperativas, y podría conocer cómo funcionan y su forma de administración.

Quiero agradecer el apoyo recibido para efectuar dicho trabajo de campo, llevado a cabo en el año 2016, al programa de Becas mixtas de CONACYT. Así como el apoyo recibido por parte del Dr. Geoffrey Pleyers de la *Université Catholique de Louvain*, por ser mi Tutor en Francia y Bélgica y permitirme hacer mi estancia de investigación en el *Centre de recherche interdisciplinaire Démocratie, Institutions, Subjectivité en la Université Catholique de Louvain* y en el Centro de Análisis y de Intervención Sociológicos (CADIS) de la *Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales* en París, Francia.

Por supuesto envió mis pensamientos y agradecimientos a todas las personas que me dieron su confianza, compartiendo conmigo sus experiencias cooperativas y de construcción de una sociedad mejor. Gracias a Tom, a Andrea y a Brian de *La Louve* por su tiempo y por permitirme ser parte de la asamblea cooperativa más grande a la que he asistido. Gracias a Sorina, Patrick, Romain, François, Wagley, Xavier, Mouss, Savina, Geraldine y en especial a Yannick de *Altérez-vous* por permitirme trabajar como voluntaria, por hacerme parte de su equipo, sus asambleas y fiestas, por dejarme observar la realización de un trabajo vivo y no enajenado, alegre y solidario.

Agradezco a Erick, Marta, Daniel, Laura, Héctor, a Vincent y al viejo anarquista de la *Cooperativa Integral Catalana* por permitirme entrar en un enclave anticapitalista, anti patriarcal y emancipador. Fue una experiencia maravillosa conocer como la organización social puede responder a lógicas y valores

potenciales, los retos y las debilidades de las cooperativas, así como elementos para prevenir que se repitan errores pasados. No hay que olvidar que el verticalismo y la influencia externa en las cooperativas desde el Estado fue uno de los principales factores de su fracaso. °

solidarios. Aún me quedaron muchas dudas, y ganas de seguir conociendo su experiencia para comprenderla mejor y aprender.

Gracias a Jaume, Xavi y a Isabel del *Colectivo Ronda* por compartir su forma de organización y administración en la cooperativa que nació en una época de dictadura y que continúa defendiendo los derechos de quienes venden su mano de obra. Gracias por su tiempo y acompañamiento en la *Fira d'Economia Solidària de Catalunya 2016* donde tuve la oportunidad de platicar y participar en su taller sobre administración de cooperativas.

Mi gratitud va para Diego y Juan por sus palabras de aliento y esperanza sobre las cooperativas en México, por compartir conmigo sus retos y éxitos de una de las cooperativas más grandes y exitosas de México, la *Tosepan Titataniske*. Gracias por ser un ejemplo de que la cultura mexicana puede ir hacia la solidaridad, el apoyo mutuo y la participación colectiva. Gracias por mostrar que no ha sido un camino fácil, ni libre de tropiezos, pero que durante décadas se han levantado, continuado creciendo y formando nuevas generaciones en racionalidades diversas.

Muchísimas gracias a Gustavo Galicia, Ricardo Acevedo, Carlos Vargas, Mayra Carpio, Gabriela Galicia, Alberto Hernández, Carlos Rea, Heydi Orozco, Miriam Ruiz, Eliezer Fierro y a todas las personas que han participado en los proyectos de ProRegiones, gracias por su amistad y por tantas experiencias vividas. Gracias a Mohamed por la lectura de la tesis, por sus contribuciones a la misma.

Estoy muy agradecida con mi comité por sus observaciones, acompañamiento, guía y lecturas a mi tesis. Agradezco al Dr. Boris Marañón por sus grandes aportes a la presente tesis y su trabajo por fortalecer otras racionalidades y formas de hacer economía, fue él quien me recomendó acercarme a la Cooperativa Integral Catalana, una de las experiencias con mayores aspiraciones a construir la emancipación. Gracias al Dr. Javier Carreón por sus historias sobre el cooperativismo mexicano, por su lectura y aportaciones a la tesis. Gracias a la Dra. Carmen Álvarez por sus observaciones y guía para fortalecer la metodología

así como para mejorar la calidad de la redacción de la investigación. Gracias al Dr. Jorge Juárez por su apoyo y acompañamiento en la presentación de la tesis, por su lectura puntual y respetuosa, así como por sus valiosas aportaciones.

Gracias al amor de mi vida Pierre, por motivarme y enseñarme a realizar investigaciones serias y con compromiso social, por tu amor, apoyo y confianza. Mil gracias a mi mamá Isabel Acosta y a mi papá Juan Ayvar, a quienes dedico mi admiración, por ser mis pilares, esta tesis es suya, sin su apoyo y amor incondicional no estaría terminada.

Finalmente, quiero hacer un especial y profundo reconocimiento y agradecimiento al Dr. Sergio Zermeño, quien desde hace doce años ha sido mi amigo, mentor, guía y tutor. Gracias por abrirme la puerta a la sociología, al trabajo social, a las cooperativas, y por compartir el sueño de crear en México regiones medias empoderadas que permitan la emancipación de quienes las habitan. Mi gratitud por permitirme crecer y aportar para que este sueño colectivo sea una realidad.

INTRODUCCIÓN

*Es importante mirar de un nuevo modo
no sólo el modo en que funciona el mundo en que vivimos,
sino también cómo hemos llegado a pensar acerca de este mundo.*

Immanuel Wallerstein

En principio, la problemática que guía el presente estudio de investigación puede no ser evidente, sino que, por el contrario podría ser entendida como un error de interpretación, o incluso, con una toma de postura política-ideológica. No obstante, las apariencias no dejan de engañar nuestra percepción al momento de abarcar el tema del presente estudio: las prácticas administrativas desarrolladas en cooperativas, y la pertinencia de la ejecución de la teoría administrativa tradicional en este tipo de organización. De hecho, parte importante de la producción teórica, sobre todo de origen académico, contribuye a dibujar un panorama que promueve la aplicación universal y neutral de la teoría administrativa tradicional, y la invisibilización de otro tipo de organizaciones productivas como son las cooperativas. Y es justamente esta apariencia, la que buscamos cuestionar con el presente trabajo de investigación.

Así, la presente investigación no pretende examinar temas privilegiados de estudio en el campo de la ciencia de la administración como podrían ser la productividad, la cadena de suministro, la competitividad, la estrategia, la eficiencia, o el *benchmarking*³. Lejos de eso, indagaremos en temas que han sido tratados de forma secundaria en el campo de la administración tradicional, por ejemplo el poder, la contradicción de intereses de grupos, la confianza, la enajenación, y la emancipación. Nuestro principal interés es cuestionar la

³ El *benchmarking* es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras. (Retomado el 3-03-2017 de <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>)

neutralidad en la ciencia de la administración y como ésta puede impedir o respetar el potencial emancipador presente en las cooperativas.

Esta tesis se inscribe en la corriente crítica de la ciencia de la administración, es decir en los *Critical Management Studies*⁴. Dicha *empresa*⁵ nos exige analizar en un primer momento las racionalidades, los preconceptos y los elementos fundantes de la teoría administrativa. Dicha teoría será enunciada, de ahora en adelante, con tres términos que consideramos sinónimos: administración tradicional, administración hegemónica y *management*. En un segundo momento se presenta un análisis sobre las prácticas administrativas en cooperativas. Finalmente, en un tercer momento se analizan prácticas administrativas encontradas en el trabajo de campo realizado en cinco cooperativas.

Así, la presente tesis se organiza en siete capítulos. El primero de ellos está dedicado a delimitar y analizar lo que llamamos administración hegemónica o tradicional, asimismo se plantea un análisis desde un punto de vista crítico del proceso administrativo. En el segundo capítulo se presenta una reflexión sobre las teorías administrativas que surgieron en lo que llamamos el primer periodo de la administración hegemónica, incluyendo a los principales autores de dicho periodo: Taylor, Fayol y Weber. En el tercer capítulo se analiza el segundo periodo que incluye las propuestas de la escuela de las relaciones humanas, la calidad total, la toma de decisiones y los roles administrativo. Asimismo, se plantean las escuelas del tercer y último periodo de la administración hegemónica en el que se incluye el management moderno, el cual se basa en las propuestas de Michael Porter (1991, 1996), y Peter Drucker (2002).

Una vez que se ha realizado un análisis teórico de la administración hegemónica y sus principales exponentes, en el cuarto capítulo se presenta el desarrollo

⁴ En el apartado de metodología se aborda a profundidad esta corriente administrativa.

⁵ Con empresa me refiero a la acepción del término definida como una actividad que implica un riesgo, contrariamente a la acepción denominada como una organización productiva lucrativa.

histórico de las cooperativas, que constituyen el objeto de estudio que guía la investigación. Así, recuperamos su historia y sus orígenes, los autores pioneros, los realizadores del siglo XVII y sus principales doctrinas. Asimismo, se plantea la historia y legislación de las cooperativas en México. En el quinto capítulo se presenta el trabajo de campo realizado, se describe cada una de las cooperativas visitadas. Cada cooperativa es presentada de acuerdo a su historia, retos y avances. Dichas cooperativas se presentan conforme fueron visitadas: La Louve en París, Francia. Altérez-vous en Lovaina, Bélgica. La Cooperativa Integral Catalana (CIC) en Cataluña. El Colectivo Ronda en Barcelona, España. La Tosepan Titataniske en Puebla, México.

Posteriormente, una vez presentadas las generalizaciones de cada cooperativa, en el sexto capítulo se presenta un análisis de las prácticas administrativas en cada espacio cooperativo. Se despliegan los discursos y las prácticas administrativas que los acompañan, para así responder a la pregunta de investigación, para estar en condiciones de generar conocimiento que permita comprender el potencial emancipatorio en las cooperativas y su relación con la administración. Finalmente en el séptimo capítulo se presenta un análisis de las prácticas encontradas en las cooperativas desde la teoría de los *Critical Management Studies*, la emancipación y la economía social y solidaria.

A lo largo de la investigación se desvelan posibles encuentros y desencuentros, teóricos y epistemológicos, entre la teoría administrativa tradicional, y las prácticas administrativas en cooperativas. Con ello se pretende coadyuvar en el fortalecimiento de una administración más incluyente con una perspectiva crítica. En otras palabras, buscamos una administración vinculada a una economía diferente, y a otro tipo de sociedad, donde la vida⁶ desplace, de su lugar central, a la acumulación del capital.

⁶ “En centros gigantescos de producción, en ciudades gigantescas, en países gigantescos, se administra a los hombres como si fueran cosas, y obedecen a las leyes de las cosas; los hombres y sus administradores se convierten en cosas, y obedecen a las leyes de las cosas. Pero el hombre no nació

Se trata de elaborar un marco teórico y metodológico capaz de aprehender el tema de las prácticas administrativas aplicadas a las cooperativas, desde una perspectiva analítica y crítica lo más amplia posible. Para con ello, estar en condiciones de contribuir a un debate científico que permita fortalecer los conocimientos propios a las ciencias sociales de la administración en diálogo con otras disciplinas, apoyada en los *Critical Management Studies (CMS)* y la Economía Social y Solidaria (ESS).

La pregunta central que guía la presente investigación es: ¿Existen diferencias entre las prácticas administrativas desarrolladas en cooperativas (alternativas), y las teorías y prácticas presentes en empresas capitalistas (hegemónicas), que expresan un potencial emancipador para las primeras, y si es así, cuáles son? Obtenidas a partir del estudio de prácticas administrativas en cooperativas de Francia, Bélgica, España y México.

El principal objetivo de esta tesis es: Contrastar las posibles diferencias entre la teoría administrativa hegemónica y las prácticas administrativas realizadas en cooperativas. A través del análisis de prácticas administrativas, con el fin de visibilizar otras formas de hacer administración en organizaciones que buscan la emancipación del ser humano, evidenciar que la administración no es un cúmulo de herramientas neutrales para aplicar a cualquier tipo de organización, y repensar a la ciencia de la administración desde prácticas y lógicas alternativas a las de la acumulación de capital.

para ser una cosa; es destruido si se convierte en cosa; y antes de que eso se realice, se desespera y quiere acabar con toda vida" (Fromm, 1964 [2016]: 68).

Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis crítico de las principales teorías de la administración a través de la utilización del marco teórico de los *Critical Management Studies* para identificar elementos de contraste con las prácticas administrativas.
2. Recuperar el sentido de las prácticas administrativas a través de la síntesis del discurso de los administradores y las administradoras de cooperativas, para identificar elementos de contraste con las principales teorías administrativas.

Las prácticas administrativas realizadas por administradoras y administradores en cooperativas son el objeto de estudio central al que volcamos nuestra mirada interrogante. La justificación de este tema de investigación se vislumbra desde diversas aristas. Una de ellas es que en la literatura científica desarrollada hasta el momento, no se muestra una evidencia clara acerca del entendimiento de prácticas administrativas en entornos no privilegiados de estudio, es decir, en organizaciones distintas a la empresa capitalista⁷. Por ello, es fundamental realizar diversos análisis que permitan pensar, de manera reflexiva y crítica, necesidades y retos en esos espacios alternativos para, posteriormente, estar en condiciones de reconstruir, transformar y ensayar otras formas de administración.

Consideramos que el debate sobre la administración en cooperativas es actualmente urgente y relevante, debido a la crisis social y ambiental en la que nos encontramos. En este sentido, nos preguntamos si las cooperativas son espacios

⁷ En una empresa capitalista el objetivo principal es la generación de la ganancia, la cual es obtenida gracias a la apropiación de la plusvalía, es decir al valor del trabajo no remunerado. La ganancia es lo que se obtiene de la diferencia entre el valor mercantil y el costo de producción, por ello el trabajo no remunerado es lo que permite que el costo de producción sea menor que el valor mercantil.

“La ganancia del capitalista proviene de que tiene para vender algo por lo cual no ha pagado nada. El plus valor, o en su caso la ganancia, consiste precisamente en el excedente del valor mercantil por encima de su precio de costo, es decir en el excedente de la suma global de trabajo contenido en la mercancía por encima de la suma de trabajo remunerado contenido en ella”. (Marx, 2014). *El Capital. Capítulo II. La tasa de ganancia*. Recuperado de <https://webs.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital3/MRXC3602.htm>

de organización, producción y distribución colectiva de riqueza, y si representan una forma de transición que permita construir, paralelamente, otro sistema económico sin quedar atrapado en el actual. Bernardin (2006) evidencia la importancia del debate antes mencionado:

La historia no ha terminado, al menos en el sentido de que existen diferentes formas de economía de mercado (Albert, 1991) y diferentes formas de empresa y de propiedad de la empresa, existen además modos diversos de gestionar una empresa en el interior de una economía de mercado. No obstante, hoy vuelve a ser actual y se intensifica el debate interno y externo sobre los valores y la identidad cooperativa. Nos preguntamos si existen escollos cualitativos o cuantitativos al trabajo de las cooperativas para que su identidad no se vea comprometida (Bernardi, 2006: 15).⁸

En líneas anteriores, Bernardi (2006) pone en el centro de la discusión si las cooperativas con sus propias formas de hacer administración, sus valores y su identidad, pueden superar las condiciones actuales de la economía capitalista sin verse amenazadas, es decir, sin perder sus valores y prácticas solidarias. Esta discusión implica identificar, en principio, la administración hegemónica, la ideología económica, política y social que la sustenta. Algunas de las preguntas que han guiado la construcción de las teorías administrativas hegemónicas son: ¿Qué estrategias se pueden implementar para que la mano de obra produzca más y cómo evitar los tiempos muertos? (Taylor, 1990). ¿Cómo disminuir los costos? (Williamson, 1975y 1985). ¿Cómo motivar a la mano de obra para que trabaje más? (Mayo, 1977). ¿Cómo contratar menos mano de obra y hacer más eficiente la que se tiene? (McGregor, 1974). ¿Cómo controlar a los trabajadores y a las

⁸ Bernardi 2006. "La diversidad de la organización cooperativa: ideas desde el debate italiano". *ESAC Economía Solidaria e Ação Cooperativa* 1(1):13-25. Portugal: Unísonos

trabajadoras?, ¿cómo mantener el control y el poder⁹? ¿Cómo manejar la autoridad? (Drucker, 2014)

Por el contrario, los cuestionamientos anteriores no son centrales en organizaciones no capitalistas, como lo son una cooperativa, un ejido, una organización de trabajadores, una asociación civil, entre otras. Es decir, la teoría administrativa hegemónica presenta incongruencias de fondo al pretender aplicarse a organizaciones que no tienen como fin último la acumulación de capital. En virtud de ello, evidenciamos la importancia de realizar investigaciones que permitan la construcción de conocimiento científico que promueva el potencial emancipador de las múltiples alternativas que se han estado formulado y practicado desde espacios diferentes a las empresas capitalistas. Siguiendo los planteamientos de De Sousa Santos (2000) hay que ver la realidad como un campo de posibilidades donde tienen cabida opciones que fueron marginadas o que ni siquiera se intentaron.

Es necesario un replanteamiento sobre la visión de la administración hegemónica que asume a la fuerza trabajadora como fuente de enriquecimiento y al mismo tiempo como una amenaza. Veamos como lo expresa Willmott (2007):

La ideología de la cultura corporativa tiene una concepción bipolar del ser humano trabajador: es un sujeto creador y al mismo tiempo una mercancía laboral, contradicción que tiende a revelarse en contextos de crisis o inestabilidad laboral o cuando vence la tendencia al instrumentalismo performativista sobre los valores de lo colectivo (cfr. Willmott, 2007: 132 citado por Beláustegui 2013: 20).

Por ello, el análisis de las prácticas administrativas desarrolladas en cooperativas adquiere especial relevancia para su tratamiento analítico en las ciencias de la

⁹ El poder es una relación de explotación/dominación/conflicto entre los habitantes de una sociedad por el control de cada uno de los cinco ámbitos fundamentales de la existencia social: trabajo, sexo, subjetividad, autoridad colectiva y Naturaleza [Marañón, 2007 y 2009].

administración. Aunado a esto, dicho análisis se justifica por el estado del arte en la materia, en la medida en que, y a pesar de un creciente interés científico y académico, en comparación con otros tipos de empresa, las cooperativas no suelen constituir ni ser vistas como objetos de estudio privilegiados. Por lo general, existe una relativa carencia de investigación en la materia, situación que contrasta con la realidad de los mercados donde las cooperativas representan un actor importante, entre otros, del desarrollo económico.

De acuerdo con lo planteado, Rojas Herrera (2007) cuando inició la revisión del estado del arte alrededor del tema en los últimos treinta años, constató la escasa producción científica vinculada al análisis del sector cooperativo, y por ende, de las prácticas administrativas desarrolladas en ellas. El número de títulos publicados en este periodo en la materia es inferior a dos docenas, lo que significa una frecuencia menor a un libro por año sobre la temática. Por tanto, el presente trabajo encuentra parte de su justificación en la necesidad de ir llenando los relativos vacíos teóricos, provocados por la falta general de investigación en el tema. Hagen Henry (2013) en relación a la falta de investigaciones en diversas áreas sobre las cooperativas concluye:

La reversión de esta tendencia requiere de opciones políticas para las que el asesoramiento científico no está disponible aún. La investigación cooperativa en general y la investigación sobre el derecho comparado en materia cooperativa en particular no son una prioridad en las agendas de investigación y educación (Hagen Henry 2013 [2000]: 119).

Esta incipiente reflexión en el ámbito de las cooperativas ha influido en el cuerpo teórico de conceptos y conocimientos específicos que les permitan guiar su práctica, y ser congruentes con sus valores y con su lógica.

Estado del arte y estado de la cuestión en la investigación en cooperativas

Existen diversos trabajos de investigación sobre cooperativas desde diversas visiones: empresariales, sociológicas o históricas, y en menor medida desde la administración. En principio vamos a repasar algunos organismos que cuentan con trabajos de investigación y publicaciones en relación al tema cooperativo.

Una de las principales organizaciones especializadas en cooperativas es la *Alianza Cooperativa Internacional* ICA o ACI, la cual fue creada en el año 1895. Es considerada la organización internacional más influyente en el tema de las cooperativas y promueve diversas investigaciones sobre las mismas. Sus principales objetivos son: promover y fortalecer cooperativas autónomas en todo el mundo, mediante sus actividades internacionales, regionales y nacionales. Representar en el mundo a todas las cooperativas ante otros organismos. Difundir los principios cooperativos en todo el mundo. Realizar las acciones necesarias para proteger los intereses del movimiento cooperativo. Promover y coordinar las relaciones amistosas y económicas que surgieran entre las cooperativas de todo el mundo. Asimismo, retomaron los principios de la cooperativa de *Rochdale* para la conformación de su base ideológica y el establecimiento de valores y principios organizativos.

La *Alianza Cooperativa Internacional* representa cerca de mil millones de miembros individuales, estas estadísticas se calculan a partir de la fórmula de suscripción por miembro de la Alianza. Sobre esta base, dicha organización cuenta con la calidad de órgano de representación global para las cooperativas y es una de las mayores organizaciones no gubernamentales en el mundo hoy en día por el número de personas que representa. Actualmente la ACI tiene un proyecto de crecimiento y promoción de las cooperativas hacia el año 2020 basado en cinco áreas prioritarias: participación, sostenibilidad, identidad, marcos legales y capital.

El ambicioso plan descrito en este proyecto la “visión 2020” se propone que en el año 2020 el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado como: El líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental. El modelo preferido por la gente. El tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento. El Desafío de la visión 2020 aspira a desarrollarse sobre la base de los logros del Año internacional de las Cooperativas y de la resiliencia que ha demostrado el movimiento cooperativo desde la crisis financiera (ACI, 2013: 3).

Para apoyar el desarrollo de dicho plan la ACI cuenta con una biblioteca virtual sobre diversos temas relevantes para las cooperativas en donde se encuentran desde declaraciones, libros electrónicos, informes anuales, boletines, comunicados de prensa, hasta discursos de la propia organización, cuenta con más de 400 documentos. La ACI promueve organismos como el Comité para la Promoción y el Progreso de las Cooperativas (COPAC) y el Desarrollo Global Cooperativa (GDC) que es un programa de apoyo a cooperativas para acceder a financiamiento a bajo costo para proyectos de capital e infraestructura. Sin embargo, no hay que perder de vista que esta literatura promovida desde dicha organización internacional está ligada a la Organización de las Naciones Unidas y a la Organización Internacional del Trabajo.

Otra organización relevante en el conocimiento y difusión de las cooperativas es el *Instituto Cooperativo Interamericano* (ICI), el cual fue fundado en el año 1963 por un sacerdote católico de Canadá. Es una asociación sin fines de lucro, su sede se encuentra en la Ciudad de Panamá. Fue concebido como un instituto que permitiera apoyar al movimiento popular cooperativo latinoamericano a través de la formación integral de personas que las dirijan. El ICI tiene personalidad jurídica desde el año de 1967 y cuenta con publicaciones sobre la materia.

En relación a organizaciones dedicadas a la formación sobre cooperativismo, encontramos diversos centros especializados como el Centro Internacional de Formación (CIF) ubicado en Turín, Italia; la University of Victoria British Columbia, Canadá; el Camosun College British Columbia, Canadá; la Universidad del grupo Mondragón, existe un campus en Querétaro en el cual se pueden encontrar una

vasta bibliografía sobre las cooperativas; La Universidad Cooperativa Latinoamérica; *L'Institut Supérieur Panafricain d'Economie Coopérative COTONOU*, ubicado en la República popular de Bénin; el Swedish Cooperative Center Stockholm, ubicado en Suiza; la Universidad cooperativa de Colombia; Universidad Cooperativa en Cancún, ubicada en México; y la Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria REDCOOP, sólo por mencionar algunas organizaciones.

Por otro lado, en relación a la producción de tesis en la UNAM encontramos que en los últimos diez años se han publicado unas cincuenta y nueve tesis sobre cooperativas, de las cuales cincuenta y uno son a nivel licenciatura, cinco son a nivel maestría y tres a nivel doctorado. En relación a las carreras de las cuales emanan las investigaciones realizadas en cooperativas, hallamos que hay una tesis de cooperativas en economía, otra en sociología y únicamente una tesis realizada en el doctorado en ciencias de la administración (ver *Anexo 1: Tesis producidas en la UNAM en relación al tema de cooperativas, desde el año de 1995 hasta el año 2017*).

Investigaciones realizadas en cooperativas específicas como estudio de caso, encontramos las investigaciones realizadas por Ferry, E. (2011) trad. Damiani & Arias. Desde una perspectiva del amor, el patrimonio y el colectivismo en las cooperativas está el trabajo de Hagene Trad. Vidal & Echogollen (2008). Un ejemplo sobre una cooperativa de recolectores de residuos sólidos y sus formas de organización cooperativa y lucha contra un sistema que los invisibiliza es realizado por Paiva, V. (2008). El caso de una cooperativa de mineros es estudiado por Jáuregui de Cervantes, A. (2007). Los temas de control y toma de decisiones en cooperativas son abordados por Hudson, J.P. (2011), y por Telese, M. (2006). Mientras que ejemplos de trabajos de investigación en donde se analizan a las cooperativas desde una dimensión global y empresarial son el caso de López, J. I. (2009), Davis, P. & Donaldson, J. (2005), Gómez, G. & Urbiola, A. (2009), y Cervera, A. (2010).

En cuanto a la condición de socio y su identidad, es abordada por el trabajo realizado por Lassaletta, P. (2010). La ventaja competitiva y la solidaridad son temas abordados por Urbiola, A. (2010). El régimen cooperativo jurídico es abordado por Gadea, E. & Vargas, C. (2009); Marín, G. & López, L. (2009); Luna, A. (2007), y Cobas, M. E. & Ortega, A. (2014). En relación al poder de transformación social y poder emancipador en las cooperativas se encuentran las investigaciones de Jané, J. *et al.* (2006), y Silva, J. (2004). Por otro lado, el *outsourcing* como forma producción en las cooperativas está investigada en el trabajo de Reyes, O. (2008). La educación en las cooperativas y su poder de organización y desarrollo es presentado por Ferreyra, H. *et al* (2007). Las cooperativas y su responsabilidad con la obtención de viviendas la retoma en su investigación Lambea, A. (2007).

Asimismo, el movimiento cooperativo es abordado desde muchas perspectivas, destacamos los trabajos de Rojas Coria (1982 [1920]), Rojas Herrera (2007); Cano, J. (1986); Fals, O. & Moncayo, V. M. (2009); Ortiz, M. (1975); Silva, J. (2004). El discurso institucional de las cooperativas es visto por Lattuada, M. & Renold, J. (2004). De esta producción teórica sobre el movimiento cooperativo, rescatamos las dedicadas exclusivamente a la administración en cooperativas.

Como hemos mencionado, las investigaciones en este tema son realizadas en su mayoría con una visión histórica o sociológica, sin embargo, encontramos investigaciones realizadas desde una visión administrativa, por ejemplo, las investigaciones de Alatorre, G. (1998: 21) en su libro *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias* hace un análisis sobre los principales problemas de recursos, de comercialización, y administración, de gerencia y toma de decisiones que enfrentan las instancias campesinas de organización productiva y se pregunta entre otras cuestiones las siguientes: ¿cómo se resuelve el conflicto entre una racionalidad que exige competitividad en el mercado y una racionalidad campesina que responde a otro tipo de estrategia, división del trabajo, cultura y ritmos de producción? ¿Cuáles son las disyuntivas que se plantean en cuanto al manejo de las utilidades

obtenidas por las empresas? ¿Cómo se equilibra la necesidad de brindar beneficios a la comunidad con las exigencias de reinversión?

Los trabajos antes mencionados fueron parte del sustento de esta investigación, la cual se inscribe en una lógica de construcción colectiva del conocimiento. Así, hemos constatado que las investigaciones sobre las cooperativas no han dejado de realizarse y se mantiene como un tema de interés y relevancia tanto económica como social y académica. Sin embargo, sostenemos que es necesario fortalecer el aparato teórico para el análisis científico de la organización en cooperativas y su relación con la teoría administrativa.

En este sentido, la presente investigación pretende nutrir los campos de conocimiento contruidos desde una visión crítica en las ciencias de la administración aplicadas a las cooperativas. Se trata de elaborar un marco teórico y metodológico capaz de aprehender el tema de las prácticas administrativas aplicadas a ellas, desde una perspectiva analítica y crítica lo más amplia posible y, así, contribuir a un debate científico que permita fortalecer los conocimientos propios de las cooperativas y su administración en diálogo con otras disciplinas, apoyada en los *Critical Management Studies* (CMS) y la *Economía Social y Solidaria* (ESS).

Metodología

La presente investigación al inscribirse en la teoría de los Critical Management Studies necesariamente se desarrolla desde una perspectiva cualitativa. Creswell (1995) declara que la investigación cualitativa es:

... un proceso interrogativo de comprensión basado en distintas tradiciones metodológicas de indagación que exploran un problema social o humano. El investigador construye un panorama complejo y holístico, analiza discursos, refiere visiones detalladas de los informantes y lleva a cabo el estudio en un entorno natural (Creswell, J. 1995: 13).

En este sentido, consideramos que la investigación de tipo cualitativa es aquella que permite describir, comprender y analizar las diferencias o similitudes entre las prácticas administrativas presentes en cooperativas y las prácticas administrativas presentes en empresas capitalistas, promovidas desde la teoría administrativa hegemónica, y en qué medida cuentan o no con un potencial emancipador. En consecuencia, aplicaremos la lógica inductiva, iremos del análisis de las prácticas administrativas concretas realizadas en cooperativas, tanto mexicanas como europeas, a generalizaciones más abstractas, en busca del fortalecimiento de una teoría administrativa crítica.

La metodología de orden cualitativo presupone que el conocimiento de la realidad surge a partir de la interpretación subjetiva de los significados del entorno social. En concordancia con lo expuesto, el análisis interpretativo de la presente investigación está basado en el discurso de administradores y administradoras que trabajan en cooperativas. Para tal efecto, asumimos que el lenguaje que usan las personas en la vida cotidiana es el principal medio para transmitir significados que dan forma a racionalidades y formas de ver el mundo. Es decir, que forman los campos semánticos, de modo que, entendemos que *“los campos semánticos hacen posible un proceso social de acumulación de la experiencia, acumulación que se logra a través de un proceso selectivo que determina la experiencia real de los miembros del grupo”* (Berger & Luckmann, [1986]: 60 citado en Castro [2002]: 149).

Así, hemos escogido a la etnografía como el método cualitativo ideal que permite estudiar las prácticas administrativas en cooperativas, y analizar la existencia o no de un potencial emancipador en ellas. Para Creswell (2017) una investigación de tipo cualitativa es:

Una descripción e interpretación de un grupo social, cultural o un sistema. El investigador examina los patrones observables y aprendidos del comportamiento del grupo, las costumbres y las formas de vida (Harris, 1968). Como un proceso y como un resultado de investigación, una etnografía es un producto de investigación típicamente encontrado en forma de libro completo.

Como un proceso, la etnografía implica una observación prolongada del grupo, típicamente a través de observaciones participativas, en las cuales el investigador está inmerso en las vidas cotidianas de la gente o por medio de entrevistas cara a cara y uno a uno con miembros del grupo. Los investigadores estudian los significados del comportamiento, lenguaje e interacciones de grupos que comparten una cultura (Creswell, 2017: 43).

En concordancia con lo expresado por el autor, el propósito de la presente investigación etnográfica es entender las diferencias, encuentros y/o discrepancias entre las prácticas administrativas realizadas en cooperativas y la teoría administrativa hegemónica, así como descubrir en qué medida existe un potencial emancipador en las mismas.

Podemos considerar a la etnografía como una empresa interpretativa, por lo tanto aceptamos que no puede buscar una objetividad total. Sin embargo, es fundamental tener controles epistemológicos sobre la propia investigación, así como utilizar métodos de investigación que puedan ser verificados. Así mismo, la interacción, tanto física como psicológica, de quien realiza la investigación con su objeto de estudio es cercana, empática y coexiste un involucramiento.

Una vez que se estableció la etnografía como metodología a utilizar, se procedió a establecer una muestra de tipo no probabilística. Las preguntas guías para conformar este tipo de muestra son: ¿Qué casos nos interesan inicialmente? y ¿Dónde podemos encontrarlos?” (Sampieri, 2006: 562). Para determinar la cantidad de cooperativas a investigar retomamos los siguientes factores que señala Sampieri (2006):

- 1) Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos), 2) el entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”) y 3) la Naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo) (Ibíd.).

En concordancia con lo anterior, la selección de las cooperativas de estudio, que conforman el trabajo de campo, se conformó a partir de los factores antes mencionados. Asimismo, la investigación tiene como universo de estudio casos de máxima variación¹⁰. Por lo que se determinó que la muestra para esta investigación se conformara por cinco cooperativas. Las cuales se encuentran establecidas tanto en México como en Europa, cuentan con diversos tamaños y pertenecen a diferentes sectores productivos¹¹. Para la selección de las cooperativas que conformaron el trabajo de campo se consideraron los siguientes tres criterios¹²:

- 1) *Capacidad operativa de recolección y análisis*. De acuerdo a los tiempos y recursos con los que se contó para realizar esta investigación, se determinó que la capacidad operativa de recolección de información es de una cooperativa nacional, y cuatro casos de cooperativas en Europa.
- 2) *Entendimiento del fenómeno*. Considerando las limitaciones operativas intrínsecas de la propia investigación, el número de casos que nos permitió responder a las preguntas de investigación y llegar a la saturación de categorías fue de cinco casos, con lo que se pudo llegar a un entendimiento del fenómeno a estudiar.
- 3) *Naturaleza del fenómeno bajo análisis*. Los casos son seleccionados tanto en México como en Europa. Esta selección responde a la búsqueda de una

¹⁰ Las muestras diversas o de máxima variación: son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades (Ibíd.: 567).

¹¹ “Se tiene que la economía nacional está representada por tres sectores: primario, secundario y terciario. En el sector primario, está compuesto por las ramas económicas de agronomía, ganado, silvicultura y pesca. En el sector secundario están las ramas en donde la materia prima ha sido transformada para el beneficio humano. Aquí se tiene la industria minera, alimenticia, metalmecánica, eléctrica y electrónica, la industria petrolera y sus derivados, entre otras. Por último, el sector terciario, se distingue por sus actividades económicas de servicio, abarcando hotelería y restaurantes, servicios profesionales y financieros, gubernamentales y de comercio, principalmente” (Gutierrez, M., González, O. & Recio, R. 2014. *La evolución de los sectores económicos en México. Periodo 2004 – 2013*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/10.03.pdf>)

¹² Sampieri (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana

visión amplia de las prácticas administrativas en cooperativas, no solamente en México sino en otros países.

Antes de realizar el trabajo de campo se realizó una lista de posibles cooperativas a investigar las cuales fueron seleccionadas por los tres criterios anteriores, así como por las siguientes consideraciones:

1. Auto-reconocimiento de la cooperativa como anticapitalista y/o en busca de un potencial emancipatorio.
2. Accesibilidad. No se consideraron cooperativas que, aunque se reconozcan como anticapitalistas y con un potencial emancipador, para acceder a ellas se tuvieran que obtener permisos especiales o invertir mucho tiempo para generar confianza y lograr acceder a ellas, por ejemplo la *cooperativa Smaliyel* que comercializa café de comunidades zapatistas.
3. Antigüedad. Consideramos cooperativas que estuvieran consolidadas en el tiempo y que contaran con una estructura administrativa. Se consideraron cooperativas con mínimo siete años de vida, la cooperativa que cuenta con más antigüedad tiene 45 años.
4. Aportaciones propias para la consolidación de la cooperativa. Todas las cooperativas seleccionadas fueron creadas a partir de aportaciones propias tanto económicas, como en especie o en trabajo, y en menor medida dependieron de financiamientos externos o apoyo de algún Estado. Así, los principios de autonomía, ayuda mutua y unión de fuerzas se ven reflejados en este hecho.
5. Amplia base social. Todas las cooperativas cuentan con más de cien personas socias, y /o están vinculadas a procesos organizativos más amplios.
6. Asimilación de la cooperativa como exitosa. Escogimos cooperativas que a nivel comunitario, regional, nacional o internacional se les reconoce como casos de éxito económico, social, cultural, de respeto y cuidado de la naturaleza o en equidad de género.

Una vez que se obtuvo una lista de cooperativas que cumplieran con los parámetros establecidos, se prosiguió a contactarlas para poder iniciar la recolección de datos y su posterior análisis. Dicho análisis está encaminado en ubicar consensos, disensos, sentidos y contra-sentidos que permitieron comprender mejor el fenómeno administrativo en cooperativas.

La recolección de datos se realizó, en parte, por medio de la observación activa. Samperi (2006) hace referencia a esta observación activa y la entiende de la siguiente forma: *“Implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”* (Ibíd.: 587). Así, vemos que la función principal de la observación activa es poner atención a los ambientes, contextos, formas de relacionarse, entre otros elementos de interés que puedan aportar información valiosa al estudio. Toda la información obtenida por la observación activa fue registrada en el diario de campo.

Sin embargo, la principal herramienta de recolección de datos para esta investigación fue la aplicación de entrevistas de tipo semi-estructuradas. El planteamiento de preguntas semi-estructuradas y sus respuestas, permite una comunicación y construcción de significados de forma conjunta (Ibíd.: 597). Las entrevistas facilitan la expresión y construcción de un punto de vista sobre las prácticas administrativas, y ello permite obtener información de primera mano sobre el tema que nos confiere en esta investigación. A continuación, presentamos un planteamiento realizado por Bourdieu (1997) quien resalta el potencial de las entrevistas en los procesos de investigación social.

Al ofrecerle una situación de comunicación completamente excepcional, liberada de las restricciones, en particular temporales, que pesan sobre la mayoría de los intercambios cotidianos, y darle acceso a alternativas que lo incitan o autorizan a expresar malestares, faltas o demandas que descubre al expresarlas, el encuestador contribuye a crear las condiciones de aparición de un discurso extraordinario, que podría no haberse

enunciado jamás y que, sin embargo, ya estaba ahí, a la espera de sus condiciones de actualización. Aunque sin duda no perciben conscientemente todos los signos de esta disponibilidad (que exige, desde ya, un poco más que una simple conversión intelectual), ciertos encuestados, sobre todo los que se cuentan entre los más indigentes, parecen aprovechar esta situación como una oportunidad excepcional que se les brinda para testimoniar, hacerse oír, llevar su experiencia de la esfera privada a la esfera pública; una oportunidad también de explicarse, en el sentido más completo del término, vale decir, de construir su propio punto de vista sobre sí mismos y el mundo y poner de relieve, dentro de éste, el punto a partir del cual se ven y ven el mundo, se vuelven comprensibles y se justifican, en principio para sí mismos. Incluso puede suceder que, lejos de ser simples instrumentos en las manos del encuestador, dirijan en cierto modo la entrevista y que la densidad e intensidad de su discurso, así como la impresión que a menudo dan de experimentar una especie de alivio, e incluso de realización, evoquen en ellos la dicha de expresión (Bourdieu 1997 [1993]: 535-536).

En ese mismo orden de ideas, la aplicación de las entrevistas pasa por una serie de elementos de control y rigor en todo el proceso, iniciando con el acercamiento a las personas de una forma en que se sientan confiadas al momento de ser entrevistadas, y que manifieste los objetivos de la misma: *“Es el encuestador quien inicia el juego y establece sus reglas; es él quien, las más de las veces, asigna a la entrevista, de manera unilateral y sin negociación previa, objetivos y usos en ocasiones mal determinados, al menos para el encuestado”* (Ibíd.: 530).

Así, el acercamiento a las cooperativas seleccionadas fue paulatino, y requirió de tiempo para conocer y crear simpatía, empatía e interés sobre la investigación. En principio se realizó una investigación que permitió realizar una lista de cooperativas tanto en México como en París, Cataluña y Lovaina que tuvieran un objetivo social fuerte, y/o que se autodefinitieran como cooperativas anticapitalistas o emancipadoras. Posteriormente, se visitaron cada una de las direcciones proporcionadas para conocer a los enlaces de las cooperativas. Después de

presentar la investigación como parte del Doctorado en administración del Posgrado de la UNAM en México, y de anunciar el interés en conocer su proyecto cooperativo y los objetivos de la investigación, permitieron la realización de diversas actividades como la asistencia a asambleas, pláticas de introducción, voluntariado y asistencia a fiestas y reuniones. Ese acercamiento permitió observar a las cooperativas en diversos contextos, así como platicar con varias personas socias-trabajadoras.

En relación a lo anterior, se diseñó una guía de entrevista semi-estructurada que se fue adaptando en la medida en que la información obtenida progresaba, con el fin de comprender el sentido que otorgan las administradoras y los administradores de cooperativas a su práctica cotidiana. La estrategia fue conocerles en sus espacios de acción e invitarles a hablar libremente acerca de sus experiencias, conocimientos y prácticas.

La guía de entrevista cumple con el objetivo fundamental de ayudar a mantener presentes los temas principales a cubrir en cada una. Las preguntas están organizadas y planteadas de acuerdo a cinco dimensiones de análisis: 1. Social. 2. Política. 3. Económica. 4. De la Naturaleza. 5. Administrativa. Dichas dimensiones surgen a partir del marco teórico de la investigación, es decir, los CMS y la economía social y solidaria. Ambas teorías hacen énfasis en dichas dimensiones y las relacionan con la administración de forma crítica. Así, las dimensiones social, económica y de la naturaleza son fundamentales para el estudio de la economía social y solidaria. Por otro lado, las dimensiones política y administrativa son fundamentales para el desarrollo del estudio desde los CMS.

En principio, se inició el trabajo de campo con la guía de preguntas organizadas en las cinco dimensiones seleccionadas. A continuación, en la *Tabla 1. Guión de entrevista*, se presentan las dimensiones a investigar y las preguntas asignadas a cada una.

Tabla 1. Guión de entrevista

Dimensión	Pregunta en Francés	Pregunta en español
Política y administrativa	1. Quel est le but ultime de la coopérative ? Pourquoi ont-ils décidé de faire une coopérative ? L'objectif des fondateurs a-t-il changé après ___ ans ?	¿Cuál es el fin último de su cooperativa? ¿Ha cambiado el objetivo de los fundadores después de ___ años?
Económica	2. Comment le capital initial a-t-il été formé ?	¿Cómo se conformó el capital inicial?
Económica y administrativa	3. Y a-t-il des bénéfices, des excédents ? Qui décide quoi faire avec eux ? Comment les profits sont-ils utilisés ?	¿Existen beneficios, exedentes? ¿Quié deciden qué hacer con ellos? ¿Cómo son utilizados los beneficios (en caso de existir)?
Administrativa	4. Quelle est la relation avec la concurrence? Quelles stratégies sont mises en œuvre pour survivre sur le marché ?	¿Cuál es la relación con la competencia? ¿Qué estrategias para sobrevivir en el mercado han realizado?
Naturaleza y social	5. Quelle hiérarchie établiriez-vous parmi les éléments suivants : l'argent, la nature, les travailleurs et la communauté ?	¿Cómo ordenarían en orden de prioridad, para su cooperativa, los siguientes intereses: ganancias, Naturaleza, trabajadores, comunidad?
Administrativa y política	6. Quel est le rôle du leadership dans la coopérative ? Qui sont les leaders ? Qu'entendriez-vous par leadership dans une coopérative ?	¿Cuál es el rol del líder en la cooperativa? ¿Quiénes son los líderes? ¿Cómo son los líderes en una cooperativa?
	7. Comment l'organisation de la coopérative se fait-elle ? Y a-t-il	¿Cómo se organizan en la cooperativa? ¿Hay

Administrativa y política	des hiérarchies ? Combien de zones de travail y a-t-il ?	jerarquías? ¿Cuántas áreas de trabajo hay?
	8. Comment les décisions sont-elles prises ? Qui prend les décisions ?	¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quién toma las decisiones?
	9. Qu'entendez-vous par le succès, l'efficacité et l'efficacité ?	¿Qué entienden por éxito, eficiencia, eficacia?
	10. Quel est votre conception du travail ?	¿Cuál es su concepto de trabajo?
	11. Quel est votre concept de travailleur ?	¿Cuál es su concepto de trabajador?
	12. Utilisez-vous des actions de marketing ? Quel genre d'actions sont-elles entreprises pour attirer les consommateurs ?	¿Utilizan acciones de marketing? ¿Qué tipo de acciones realizan para atraer consumidores?
	13. Comment faire pour effectuer le suivi et le contrôle ?	¿Existe vigilancia y control en la cooperativa? ¿Cómo lo llevan a cabo?
	14. Quelles sont les faiblesses / limitations de l'organisation en coopérative ?	¿Cuáles considera son las debilidades / límites en una cooperativa?
Social	15. Qu'est-ce qu'il est entendu ici par responsabilité sociale ? Comment est-ce qu'elle fonctionne ?	¿Qué entienden por responsabilidad social? ¿Cómo la llevan a cabo?
Administrativa y política	16. Quelles sont les principales différences avec une entreprise capitaliste ?	¿Cuáles son las principales diferencias con una empresa capitalista?
Administrativa y social	17. Quelles sont vos valeurs ?	¿Cuáles son sus valores?
	18. Quelles sont vos principales	¿Cuáles son sus principales

Administrativa y política	réalisations ? 19. Quelle est votre relation avec l'État ?	logros? ¿Cuál es su relación con el Estado?
Administrativa	20. Comment avez-vous décidé de faire partie de la coopérative ?	¿Cuál es su historia personal como líder en la cooperativa?
Administrativa y económica	21. Exemple d'une décision difficile pour survivre sur le marché	Ejemplo de una decisión difícil para sobrevivir en el Mercado
Social, de la Naturaleza y política	22. Comment est la relation entre les participants de la coopérative ? Les travailleurs, les associés, les consommateurs, les fournisseurs, la communauté	22. ¿Cómo son las relaciones entre los participantes de la cooperativa? Trabajadores, cooperativistas, consumidores, proveedores, comunidad
Administrativa y económica	23. Comment est votre relation avec les fournisseurs ?	23. ¿Cómo es su relación con los proveedores?

Las entrevistas se llevaron a cabo tanto en el domicilio de cada una de las cooperativas, así como en espacios neutros como cafeterías y restaurantes, en los cuales los entrevistados y las entrevistadas se sintieron en libertad de contar sus ideas y experiencias sobre su actuar cotidiano en la cooperativa. A lo largo de las entrevistas se siguió un formato de conversación informal. El propósito fue evitar una relación autoritaria para animar los relatos y las historias sobre los temas planteados. Esta técnica supone que si se motiva a quienes se entrevista para que expresen libremente sus relatos y preocupaciones, en lugar de responder bajo un formato rígido, tenderán a revelar sus verdaderos puntos de vista con relación a los temas de interés (Castro, 2002).

Las entrevistas fueron aplicadas únicamente a la administradora o al administrador de la cooperativa, el criterio para realizar la entrevista era si realizaba o no actividades administrativas. Además de dichas entrevistas se realizaron diversas

conversaciones informales con socios y socias de las cooperativas, la información obtenida posteriormente fue registrada en el diario de campo. Se efectuaron de tres a dieciocho visitas, variando en cada cooperativa. Asimismo durante todo el trabajo de campo se realizó trabajo voluntario durante veintidós días, en esos días se ejecutaron principalmente actividades operativas, esto permitió la observación de actividades administrativas. En total se realizaron cincuenta y seis exploraciones de campo en cinco cooperativas en cuatro países. En la *Tabla 2. Trabajo de campo* se resumen las visitas realizadas.

Tabla 2. Trabajo de campo

Cooperativa	País	Idioma	Sector productivo	Entrevistas	Trabajo voluntario	Visitas
1.La Louve	París, Francia	Francés e Inglés	Secundario	2	8	15
2.Altérez-vous	Louvaina La nueva, Bélgica	Francés y Español	Terciario	2	7	15
3.Cooperativa Integral Catalana	Cataluña, España	Español, Catalán	Primario Secundario o Terciario	2	5	18
4.Colectivo Ronda	Cataluña, España	Español	Terciario	1	2	5
5.Tosepan Titataniske	Puebla, México	Español	Primario Secundario o Terciario	1	0	3
Total				8	22	56

En promedio las entrevistas duraron cincuenta minutos, la mayoría fueron grabadas con el consentimiento explícito. Las grabaciones fueron fundamentales

para su transcripción posterior de forma literal y para un análisis fidedigno. Sin embargo, algunos entrevistados solicitaron no ser grabados. En este caso, la experiencia, la memoria y el diario analítico fueron herramientas básicas que permitieron registrar la información obtenida. Posteriormente, para comenzar con el análisis de las entrevistas, el primer paso realizado fue escuchar las grabaciones e identificar los puntos de interés metodológico.

De las entrevistas realizadas una fue hecha en inglés, otra en francés y el resto en español. Su transcripción y traducción fue un paso de vital importancia. Así mismo, en el diario de campo se escribió lo no grabado en las entrevistas, por ejemplo, aquello que no puede ser captado y registrado en una grabación, como gestos físicos, además de poner atención en entonaciones, silencios, énfasis fonéticos o suspiros. Es decir, detalles que en la transcripción pueden perderse si no se cuenta con el rigor y cuidado suficiente.

En este sentido, Castro (2002) destaca dos situaciones conflictivas en la realización de las entrevistas, veamos como lo expresa el propio autor:

El acta del discurso obtenido que produce el autor de la transcripción se somete a dos series de coacciones a menudo difíciles de conciliar: las de la fidelidad a todo lo manifestado durante la entrevista, que no se reduce a lo que realmente se registró en la cinta magnética, llevarían a intentar restituir al discurso todo lo que el paso al escrito y las herramientas de la puntuación, débiles y pobres, tienden a quitarle, y que con mucha frecuencia constituye todo su sentido e interés; pero las de la legibilidad, que se definen en relación con potenciales destinatarios que poseen expectativas y capacidades diversas, prohíben la publicación de una transcripción fonética provista de las notas necesarias para restituir todo lo perdido en el paso de la oralidad a la escritura, es decir, la voz, la pronunciación (en especial, en sus variaciones socialmente significativas), la entonación, el ritmo (cada entrevista tiene su tempo particular, que no es el de la lectura), el lenguaje de los gestos, la mímica y toda la postura corporal. (Ibíd.: 535).

Considerando las observaciones anteriores, se procedió a realizar el acta del discurso lo más fidedigna y legible posible. Posteriormente, se ejecutó la organización, la codificación y el análisis del discurso hasta llegar a la saturación de categorías. Para ello se consideraron las categorías y los conceptos planteados desde el marco teórico que guía la búsqueda de significados, presupuestos, intencionalidades, referentes, y resultados de esas prácticas administrativas en cooperativas. Todo lo anterior constituyó la base empírica que permitió realizar el análisis teórico al responder la pregunta de investigación.

Como lo menciona Castro (2002), la codificación del acta del discurso en las cinco grandes dimensiones, requirió una escucha atenta y detenida de cada entrevista, re-escucharla, entender que quiere decir, desde dónde habla, qué intenta proyectar, entre otros aspectos. Dicha escucha resultó ser enriquecedora y conforme se avanzaba en la misma se encontró material basto y sugerente. En efecto, las frases de las personas entrevistadas recordaban un contexto específico en países diferentes que reflejaban una experiencia vivida. Cada inferencia ilumina ciertos aspectos de su experiencia, cada juicio apunta hacia un sistema de valores, cada práctica descansa en un conjunto de condiciones objetivas de la vida. El diario analítico nos permite registrar todo lo anterior, anotando sistemáticamente todas las ideas, hipótesis, dudas y conceptos que surgen de las lecturas, así como de la experiencia en cada una de las cooperativas.

Una vez que fueron identificadas las cinco dimensiones prioritarias para este estudio -política, económica, administrativa, social y naturaleza- en todas las entrevistas, el siguiente paso fue seleccionar las entrevistas que tenían información relevante según los criterios de la investigación, ya sea por su extensión, por su profundidad o por su originalidad. Con el conjunto de entrevistas debidamente jerarquizado por los criterios previamente mencionados, se llevó a cabo el siguiente paso, el cual consistió en la codificación en fino de los relatos transcritos.

La codificación en fino trata de identificar en el discurso lo que se dice con un lenguaje no verbal, lo no dicho pero bien delimitado por la propia actividad discursiva. En particular, se pone énfasis en tres tipos de fenómenos: a) las inferencias, b) las presuposiciones y c) las implicaciones (Abril, 1995). Es decir, se busca con atención los procesos de razonamiento que ponen en evidencia los rasgos esenciales de su saber cotidiano, dando por sentado una racionalidad concreta, es decir, un determinado orden en el mundo (Castro, 2002: 486).

Ese segundo y tercer análisis de la entrevista llevó a la determinación de categorías que aún no estaban definidas y que fueron orientadas por el marco teórico: responsabilidad social, relación entre clientes, consumidores y comunidad, confianza, emancipación, densificación social. Fin último de la cooperativa, proyecto político, micro-emancipaciones, poder, autoridad. Generación y reparto de excedentes, financiamiento, infraestructura, créditos, ventas, proveedores, competencia. Tensión entre lo económico, lo social y la Naturaleza, concepto de la misma y relaciones de la cooperativa con su entorno. Liderazgo, autoridad-jerarquías, toma de decisiones, éxito, eficiencia, eficacia, concepto de trabajo y de trabajador, vigilancia y control, valores y subjetividad e identidad en la cooperativa.

En dichas categorías se encontraron correlaciones entre los discursos, sus códigos y sus dimensiones, y la teoría que permitieron hacer el análisis sobre las prácticas administrativas en cooperativas. Así, la metodología se va descubriendo a lo largo de la investigación, ya que no es un paso separado del proceso investigativo, no es lineal, ni secuencial. Por el contrario, es cíclica y va vinculada con el cuerpo de la investigación, razón por la cual, a lo largo de la misma se van encontrando mayores detalles, información y resultados.

A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo se realizó el análisis del discurso a partir de las dimensiones seleccionadas y las categorías de análisis. Las citas siguientes corresponden a la dimensión social de las prácticas administrativas y la categoría de análisis *necesidades sociales*:

« Unidos venceremos, la organización nos va a servir para resolver los problemas que tengamos los pobres de esta región. Ya tenemos nuestras pequeñas tiendas, ya comercializamos pimienta y café, pero nuestros caminos están destrozados, nuestra siguiente demanda fueron los caminos ». E8TTP

« En 1983 la cooperativa tenía fuerza para ir a negociar con el gobierno del Estado para mejorar los caminos de nuestra región. Queremos que (el dinero) nos los de a nosotros, y nosotros lo vamos a arreglar pagando los salarios mínimos. ¿Cómo se convenció al gobernador? “Nosotros vamos a difundir que nos apoyaste, y tendrás más difusión”. Durante diecisiete años la *Tosepan* estuvo haciendo los caminos de la región » E8TTP.

Como lo menciona el administrador, las necesidades sociales se plantean desde la cooperativa y se resuelven en ella. Logran incorporar elementos de una racionalidad no capitalista, sino colectiva, en la cual el dinero no es el principal medio de satisfacción de las mismas.

Además de las entrevistas realizadas, del trabajo voluntario y de la observación participante, se analizaron algunos documentos generados por las propias cooperativas. La gran limitación estuvo en el acceso a documentos financieros. Sin embargo, se tuvo acceso a los estatutos legales de las cooperativas, a documentos de presentación y organización de sus servicios y/o productos, así como a material audiovisual.

Tabla 3. Documentos de las cooperativas a los que se tuvo acceso

Cooperativa	Documentos a los que se tuvo acceso		
La Louve	Estatutos legales ¹³ . Minutas de Asambleas	Blog de acciones realizadas por la Asociación de los Amigos de La Louve. ¹⁴	Videos de conferencias y entrevistas ¹⁵ .
Altérez-vous	Acta constitutiva ¹⁶ . Minutas de Asambleas	Organigrama Plan de trabajo Roles cotidianos de horarios	Videos de conferencias y entrevistas ¹⁷
CIC	Manual de desobediencia económica ¹⁸	Dossier de la Cooperativa Integral Catalana ¹⁹ Mapa de las comarcas Catalanas ²⁰ . Tríptico	Videos de conferencias y entrevistas ²¹
Colectivo Ronda	Acta constitutiva Minutas de Asambleas	Boletín	Videos de conferencias y entrevistas ²²
Tosepan Titataniske	Organigrama ²³	Antecedentes de la organización ²⁴	Videos de conferencias y entrevistas ²⁵

Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

¹³ STATUS de La Louve. Recuperado de <https://cooplalouve.fr/wp-content/uploads/2016/10/Statuts-Cooperative-La-Louve-Juin-2017.pdf>

¹⁴ Actions de La Louve. Recuperado de <https://cooplalouve.fr/nos-actions>

¹⁵ La Louve Conférence. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BhjOKVEZqUg&feature=youtu.be>

¹⁶ Altérez-vous constitución. Recuperado de <https://www.alterezvous.be/Portals/alterezvous/Statuts-Altérez-vous.pdf>

¹⁷ Presentation Altérez-vous. Recuperado de <https://vimeo.com/86255520>

¹⁸ Manual de desobediencia económica. Recuperado de https://cooperativa.cat/wp-content/uploads/2015/02/MANUAL-DESOBEDIENCIA-2015_IMP.pdf

¹⁹ Dossier de la Cooperativa Integral Catalana. Recuperado de https://cooperativa.cat/wp-content/uploads/2015/02/DOSSIER-CIC_-english.pdf

²⁰ Mapa de las comarcas Catalanas. Recuperado de https://cooperativa.cat/wp-content/uploads/2015/02/COMARQUES-CATALANAS_2.pdf

²¹ Economía Alternativa Cooperativa Integral Catalana. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=flzILyhouCc>

²² Colectivo Ronda. https://www.youtube.com/watch?v=wIQyV-2i_88&feature=youtu.be

²³ Organigrama. Retomado de <http://www.tosepan.com/products.htm>

²⁴ Antecedentes. Recuperado de <http://www.tosepan.com/about.htm>

²⁵ Video institucional. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=OpNlfrP1_Lk

La mayoría de los documentos analizados se encuentran disponibles en internet. Las cooperativas *La Louve* y *Altérez-vous* permitieron el acceso a sus actas constitutivas o a sus estatutos legales, mientras que la *Tosepan Titataniske* y el colectivo Ronda no dieron acceso a las mismas. La Cooperativa Integral Catalana no está dada de alta o registrada legalmente, por lo que no cuenta con estatutos. La mayoría cuenta con registros de minutas de sus asambleas, pero consideran información restringida a las personas socias de la cooperativa, por lo que no dieron acceso a ellas. Sin embargo en *La Louve*, *Altérez-vous* y la Cooperativa Integral Catalana permitieron presenciar algunas asambleas, con ello se pudo realizar observación directa de las asambleas y tomar notas en el diario de campo. Los registros contables de las cooperativas no fueron obtenidos, debido a cláusulas de confidencialidad de los mismos.

Una vez que se consiguió la información de las entrevistas, se procedió a comparar los datos obtenidos con los que se encuentran en los documentos. Así, se realizó un cotejo de información. En todos los casos, se corroboró la información encontrada en el trabajo de campo contra la que se plantea en los documentos, por ejemplo en las actas constitutivas o en los reglamentos o manuales. Los videos de presentación realizados por las mismas cooperativas también resultaron una fuente de información secundaria para corroborar la información obtenida en las entrevistas.

MARCO TEÓRICO: EL OJO DE LA CERRADURA

Este primer capítulo servirá de introducción teórica con el fin de contestar una serie de preguntas preliminares relativas al objeto de estudio. En efecto, ¿cómo vamos a indagar en la construcción de las prácticas administrativas en cooperativas?, ¿qué categorías de análisis vamos a utilizar?, ¿qué teorías críticas administrativas existen?, ¿qué tipo de economía está en sintonía con las teorías críticas en administración? Todas estas interrogantes son respondidas, aunque

sea parcialmente, en un orden lógico que ha de iniciar con planteamientos reflexivos sobre los dos pilares teóricos críticos que conforman el sustento del presente trabajo de investigación: *los Critical Management Studies* y la Economía Social y Solidaria.

Critical Management Studies (CMS)

Diversos autores provenientes de numerosas escuelas de *management* en el mundo han realizado análisis críticos en el campo de la administración, entre ellos podemos mencionar a Ballina Ríos (2000), Kliksberg (1990), Fernández (2012), Aktouf (2001) y Alvesson & Willmott (1992). Éstos escritores se han dado a la tarea de contribuir, desde la teoría de la administración, a la construcción de un cambio en la sociedad, es decir, han cuestionado la administración hegemónica o tradicional, y han identificado la necesidad de crear y fortalecer enfoques críticos o alternativos en esta disciplina.

Los trabajos de dichos autores están enfocados en distinguir el potencial que tiene la administración para desarrollar herramientas, teorías, valores y objetivos diferentes, en muchos casos opuestos a los buscados en la administración hegemónica. Por ejemplo, las ideas de Aktouf (2001) sustentan la necesidad de un análisis crítico desde la administración, y hace un llamado para cuestionar lo que él define como *abusos de verdades iniciales*, dicho de otra forma, se refiere a argumentaciones formuladas desde hace mucho tiempo por teóricos como Taylor, Fayol y Mayo. Es decir, son ideas planteadas por autores considerados en la disciplina como pioneros, que se presentan y se aceptan como verdades universales sin ser cuestionadas. Ejemplo de ello es la indisputable idea de propiedad privada y su connotación de posesión del poder, ignorando otras formas de propiedad, por ejemplo la propiedad colectiva o el ejido (Aktouf, 2001: 578).

Aunado a esos abusos de verdades iniciales, existen obstáculos epistemológicos en las ciencias de la administración, entendidos como elementos que inhiben, ocultan, distorsionan, condicionan y limitan el conocimiento. Al respecto, Ballina (2000) sostiene que “*se continúan desconociendo las relaciones de poder y*

explotación que se anudan alrededor de la pirámide jerárquica y sin las cuales éstas sólo aparece en un marco puramente formal" (Ballina 2000: 21). Así, este autor identifica a las relaciones de poder y explotación como un eje fundamental que difícilmente se encuentra cuestionado en la teoría hegemónica administrativa, sino que por el contrario se desarrollan técnicas y herramientas para perpetuarlo.

Frente a ello, a finales de los años noventa comienzan a desarrollarse trabajos administrativos con una visión crítica sobre las teorías hegemónicas, creados desde el propio campo de la administración. Dicha visión crítica ha tomado cuerpo en un grupo de investigación que conforman los *Critical Management Studies* (CMS)²⁶. En un principio sus planteamientos y reflexiones fueron realizados por personas investigadoras adscritas a las principales escuelas de administración o management en Inglaterra, particularmente en la Universidad de Oxford. Sin embargo, estos planteamientos han ido cobrando fuerza en varias universidades del mundo en los últimos veinte años. Por el contrario, la visión monopólica de la administración hegemónica proviene en su mayoría de escuelas de management de Estados Unidos, específicamente la Universidad de Harvard, la University of South Florida y el College of Business, entre otras. A esta situación Enrique, A. & Fernández, R. (2013) le llaman un esquema de centro-periferia:

Y es que como señala Ernesto Gantman (2005), la difusión de los conocimientos empresariales se ha realizado dentro de un esquema de tipo centro-periferia: desde Estados Unidos surgen diferentes escuelas y modas de gestión que, progresivamente, van a ser adoptadas por los imitadores locales, primero por los europeos y después, por los latinoamericanos y autores de otras latitudes (Enrique, A. & Fernández, R. 2013: 40).

Así, frente a las perspectivas dominantes en las ciencias de la administración está cobrando fuerza un enfoque crítico. En este sentido, Saavedra, M. (2009) ubica el antecedente de los CMS en la publicación del texto *Trabajo y capital monopolista* presentado por H. Braverman en 1974. Dicho texto se ubicó en el campo de los

²⁶ Estudios Críticos de Administración

estudios organizacionales²⁷, profundizando el análisis del proceso de trabajo en la fábrica (Fernández, 2007b). Así, la denominada *teoría del proceso de trabajo*²⁸ se basó en un principio en ese texto, sin embargo, a lo largo de los años ochenta, comenzó a ser discutida al no explicar los cambios en el sistema productivo que se estaban viviendo. Principalmente, se cuestionó el hecho de no tomar en cuenta el paso del sistema fordista a uno más flexible, es decir, el toyotismo. Asimismo, se evidenció que no se consideraba el surgimiento de la nueva economía de la información y el conocimiento (Fernández, 2007b: 352).

Por ello, y debido al gran interés surgido por la obra *Trabajo y capital monopolista*, los profesores David Knights y Hugh Willmott propusieron otro enfoque para complementar las carencias encontradas en el análisis de H. Braverman (1974). Fue así que quince años después publican el texto *Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales* (1989). El argumento central de dicha publicación se basa en los conceptos de poder y subjetividad en el mundo del trabajo, los cuales son abordados con una lógica diferente a la utilizada por Braverman (1974). Finalmente, como alternativa, los autores proponen analizar dichos conceptos a partir de los trabajos del filósofo francés Michel Foucault. Las razones para utilizar sus métodos y teorías en el campo de la administración, son diversas, pero destacamos que su teoría permite visibilizar las relaciones de poder, así como la falsa neutralidad en la ciencia, y en consecuencia en la administración. De acuerdo con esto, veamos lo que expone Monrey (1983):

El proyecto teórico de Foucault coincide en muchos aspectos con la motivación y condiciones de surgimiento de los CMS. Así, cuando Foucault afirma: “me parece que la real tarea política en una sociedad como la nuestra es criticar la obra de instituciones que aparentemente son neutrales e independientes;

²⁷ Para mayor información sobre los estudios organizaciones ver Medina, César (2007) ¿Qué son los estudios organizacionales? Universidad EAFIT, octubre-diciembre, año/vol. 43, número 148. Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21514802.pdf>

²⁸ Ver a De la Garza, E. (2011). *La revitalización del debate del proceso del trabajo*. Revista Latino-americana de Estudios do Trabalho, Ano 16, no 26, 2011, 7-35.

criticarlas de tal manera que se desenmascare la violencia política que siempre se ha ejercido a través de ellas y de tal forma que se pueda luchar contra ellas” (citado por Alvesson & Willmott, 1992, 445), expresa justamente el ideal emancipatorio que anima los CMS frente a la ideología capitalista contemporánea y sus dispositivos de control, entre los cuales sobresale la organización como institución de ordenación social y el management como discurso pero a la vez como conjunto de prácticas y estrategias de normalización de los individuos. Y es a través del análisis de las múltiples relaciones de poder que atraviesan el cuerpo social (Foucault, 2001), así como del estudio de las formas de operación de los dispositivos de poder y control asociados al management (Leflaive, 1996), que los trabajos de los CMS han trasladado, a las ciencias de gestión, parte de la agenda investigativa de Foucault y sus seguidores (Morey, 1983 retomando de Saavedra, M. 2009:54).

Así, queda señalado que el acercamiento al pensamiento de Foucault permite realizar un análisis sobre el poder en las organizaciones, que complementa el enfoque marxista, debido a que reconoce que *“el poder no se reduce a una cualidad, ni está en manos de una clase dominante, del estado o de un jefe político: está alojado en todas las relaciones de un grupo humano, adoptando una forma capilar que atraviesa a toda la sociedad”* (Fernández, 2007a, 7). En los trabajos de Foucault se reconoce el potencial emancipador de las personas, al considerarlas como seres libres, permitiendo abrir caminos para la resistencia y el cambio. Para quienes se interesan por los planteamientos de los CMS, las líneas de investigación realizadas se guían por los planteamientos de Foucault, en particular sobre el estudio de las formas en las que el poder influye dentro de los procesos de construcción de identidad en las personas y en las organizaciones, con el propósito último, como en toda investigación que emana de la teoría crítica, de la emancipación del ser humano (Saavedra, M. 2009: 50).

Así, con la ayuda del trabajo de Foucault los CMS fueron evolucionando y tres años después de la publicación de David Knights y Hugh Willmott el *Poder y subjetividad en el trabajo: De la degradación a la dominación en las relaciones sociales* (1989) se publicó el libro intitulado *Critical Management Studies* de los

autores Matts Alvesson & Hugh Willmott (1992). Dicha obra es considerada como el origen teórico del grupo de investigación de los CMS. Así, el nombre cobró una nueva dimensión, y pasó a representar un pensamiento crítico sobre la administración desde el propio campo de la administración.

En ese mismo orden de ideas, en dicha publicación se presenta una compilación de trabajos de investigación realizados con una mirada crítica sobre las formas de organización en diversas empresas. Se abordan temas no privilegiados o invisibilizados hasta ese momento en las investigaciones de management, como son: el poder, la explotación, el género, la legitimidad de la autoridad, la dominación o la emancipación en centros de trabajo. Por el contrario, temas como la excelencia, la competitividad, la calidad total, la eficiencia y la eficacia no son palabras clave, sino analizadas críticamente, así como a sus principales exponentes.

En tal sentido, recordemos que las principales aportaciones críticas sobre las empresas y su administración, sobre el trabajo y sus formas de organización, provienen históricamente de estudios sociológicos, por ejemplo, los análisis críticos realizados desde la sociología del trabajo y desde los estudios organizacionales. Sin embargo, los CMS desde principios de los años noventa realizan reflexiones e investigaciones con una mirada crítica en el seno de las propias universidades de management. De hecho, este grupo de investigación busca hacer contrapeso a las investigaciones, y a las teorías desarrolladas desde el management. Gantman (2009) expresa la preocupación que motiva las investigaciones realizadas bajo el interés de los CMS de la siguiente manera:

Así, en un reciente artículo de presentación y síntesis de lo que significa esta escuela, conocida como Critical Management Studies (CMS), se procura dejar en claro que la preocupación central de sus cultores no se centra en los problemas de la administración deficiente de las empresas o la incompetencia de sus cuadros gerenciales, «sino en la injusticia social y la destrucción ambiental de los sistemas sociales y económicos más general que estos gerentes y organizaciones sirven y reproducen». Más específicamente,

resultan objetos de crítica radical, estructuras y patrones como «el capitalismo, la patriarquía, el neo imperialismo.», que son percibidos como altamente poderosos pero sutiles condicionantes de la acción social. Para los sociólogos, el espíritu y carácter general de estos planteamientos no resultan en absoluto novedosos. Lo interesante, y a la vez paradójico, es que los mismos provengan, en este caso, de autores con afiliación institucional en escuelas de negocios, las cuales constituyen actualmente verdaderos templos del pensamiento pro-empresarial, siendo además el locus principal de la formación de los cuadros directivos del futuro (Gantman, E. 2009: 133).

En la cita anterior, el autor menciona que los CMS nacen como contrapeso al incuestionable management de corte capitalista y racional que se enseña en las escuelas y universidades más prestigiosas en el mundo occidental. En este sentido, el principal interés para los CMS es cuestionar la injusticia social y la destrucción ambiental que resulta de la aplicación de la teoría del management. Beláustegui (2013: 4) identifica los principales elementos simbólicos y discursivos, a partir de los cuales se estudian una gran cantidad de temas como son el control, el poder, y la exclusión en las organizaciones. Esos elementos permiten analizar el simbolismo en las prácticas y en los discursos –el lenguaje y la comunicación devienen centrales–; se trata de sustanciar la teoría crítica de la organización, es decir, hacer investigaciones bajo los CMS como “estudios culturales de la organización” (Fernández R. 2007: 382 y 345).

El CMS cuestiona esta vinculación entre conocimiento, verdad y eficiencia intentando desvelar las tramas de poder que esconde –no cuestiona que el conocimiento sea importante para conseguir eficiencia ni que esta carezca de importancia en las empresas–, como la naturalización de la división social entre gestores y gestionados, conceptualizando una idea de la gestión que “reduce lo político a lo técnico” (Alvesson & Willmott, 1996: 37, tomado de Beláustegui, 2013:4).

En relación a lo mencionado, identificamos tres objetivos que reivindican los CMS. El primero es la emancipación, es decir, la viabilidad de ver en el trabajo, en las

empresas, en la administración y en sus formas de organización colectiva una posibilidad donde el trabajo no está enajenado y el fruto del mismo es disfrutado por quien lo produjo. El segundo objetivo es reivindicar a la administración como un campo de conocimientos al servicio de la sociedad, de los colectivos sociales, de la búsqueda por la realización del ser humano, y del respeto a la Naturaleza. Es decir, dejar de crear métodos, sistemas y teorías al servicio de la opresión, la explotación y la acumulación de la riqueza. Finalmente, el tercer objetivo es visibilizar esos procesos y mecanismos de control, poder, explotación y dominación que se viven día a día en las empresas capitalistas manejadas con teorías del management o de la administración hegemónica.²⁹

Beláustegui, L. (2013) en su análisis presentado en el texto *Los Critical Management Studies y el cuestionamiento del control cultural en la empresa* explica en diez puntos los principales rasgos teóricos de esta línea de investigación y producción de conocimiento. Recordemos que el origen de los CMS se ubica en el Reino Unido en los años noventa, concretamente en el área de posgrado de la Universidad de Oxford. Este hecho representa algo paradójico, ya que surge una crítica a la administración, de corte académico principalmente, desde las mismas universidades o *templos pro-capitalistas* en los que se forma a las administradoras y a los administradores.

Por otro lado, el marco teórico utilizado en los trabajos de investigación realizados por los CMS suele ser crítico y multidisciplinar, hay un acercamiento a la teoría de

²⁹ Una versión más atemperada y más académica es publicada como artículo en la revista *Journal of Management Studies* (Willmott, 1993) con el mismo título *Strength is ignorance; slavery is freedom. Managing culture in modern organizations*, en esta ocasión con amplia repercusión, y traducida al castellano bastante tiempo más tarde para formar parte de una compilación de textos fundamentales de la corriente CMS. En su artículo Willmott (2007) argumenta la Naturaleza autoritaria del culturalismo organizacional pergeñando al mismo tiempo lo que puede ser interpretado como el mapa que compendia algunos de los rasgos más importantes de la mirada postmoderna y foucaultiana del CMS sobre la cultura organizacional (Beláustegui, 2013: 5).

Marx, sin embargo, no es de forma directa, sino a través de la *Escuela de Frankfurt*³⁰ retomando ideas de autores como Adorno, Horkheimer y Marcuse (Beláustegui, 2013). Así, dicho marco teórico permite poner en el centro de las investigaciones la cuestión de los medios de producción, la explotación del ser humano por el ser humano, los intereses contradictorios de los grupos en las organizaciones, la enajenación del trabajo y de quien lo realiza.

Por otra parte, frente al uso predominante de metodologías cuantitativas en las investigaciones en el campo de la administración hegemónica, los CMS se interesan más en métodos cualitativos de investigación, por ejemplo, la etnografía, la narrativa, la semiología y análisis del discurso. Así, cuando se realizan investigaciones de corte cualitativo se logra *“una comprensión de la materia (disciplina) que sea interpretativa, abierta, sensitiva al lenguaje, consciente de la identidad, histórica, política, local, no autoritaria y textualmente consciente”* (Alvesson & Deetz, 2000, tomado de Ramírez, 2004: 12). En ese sentido, la metodología divergente de los CMS permite cuestionar la naturalización y la neutralidad de la ciencia de la administración, por tanto, los CMS señalan en las teorías hegemónicas su pretendida científicidad.

Los autores CMS creen que la gestión empresarial es esencialmente política, entendiendo el significado de esta última palabra de forma tan plural como plurales son las fuentes teóricas de las que beben. Las organizaciones –y también las distintas teorías del management– se entienden como arenas de lucha en búsqueda de la emancipación (Beláustegui, 2013:5).

En la cita anterior, Beláustegui (2013) resalta el potencial político de la administración y sostiene que las teorías y las investigaciones de las que emana no son neutrales ni apolíticas, por el contrario, revela que en el proceso de investigación se priorizan determinados intereses y se niegan, o al menos se

³⁰ Para más información ver Rojas, Crotte (1999). Theodor W. Adorno y la Escuela de Frankfurt. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 6, Núm. 19, mayo-agosto 1999. UAEM. Toluca, México.

relegan, otros. Por lo tanto, en los CMS se considera necesario establecer dichos intereses para que al ser reconocidos puedan controlarse y vigilarse, teniendo un mejor entendimiento del objeto de estudio, sin faltar a la veracidad y al rigor científico.

La Economía Social y Solidaria (ESS)

La administración y la economía como elementos de las ciencias sociales están íntimamente relacionadas; no podemos entender una sin la otra, es decir, un tipo de pensamiento económico trae consigo un tipo de pensamiento administrativo afín a su racionalidad. En este sentido, consideramos que la consolidación de la administración hegemónica se consumó al mismo tiempo que la economía de mercado capitalista. Las empresas estaban creciendo a ritmos acelerados y necesitaban conocimientos, técnicas y herramientas que legitimaran su actuar, por ello, el nacimiento de la administración hegemónica está íntimamente ligado a la economía de mercado capitalista, y la empresa moderna se vinculó a ella indistintamente, veamos como lo expresa Weber:

... la empresa es una unidad de lucro cuya organización está orientada a los riesgos de las transacciones de mercado, siempre con el objetivo de aprovechar el intercambio; Weber agrega que el capital contable por lo tanto refuerza la forma racional de una economía de la ganancia, ya que permite el cálculo del excedente producido en relación con el valor monetario de los medios empleados por la empresa (Weber, 1991: 14-5). La creación de la sociedad anónima en la ley proporciona los medios para una concentración sin precedentes de capital, ya que los derechos de propiedad pueden ser cambiados sin que sus propietarios tienen que ser conscientes de ello, con la bolsa de valores que ofrece una garantía de paralelo de la posibilidad de convertir su activos en dinero en efectivo en cualquier momento. En la medida en que la contabilidad del capital se ha convertido en universal y con ello las posibilidades de las transacciones de mercado, a partir de ahora se da forma a las perspectivas de intercambio de mercancías tanto como los medios de producción (Weber, 1991: 14-5 citado en Laville Jean-Louis, 2013: 5).

Frente a esta situación, es urgente aclarar que dicha economía capitalista no es la única, no es natural y no es sinónimo de economía. Por el contrario, existen otras formas de hacer economía, de hacer intercambios, de satisfacer las necesidades de las comunidades, de producir bienes y servicios. Hay otras racionalidades que se encuentran más allá de la capitalista en la economía. Por lo tanto, gracias a la consciencia de múltiples posibilidades, basadas en otras racionalidades y en diferentes formas de hacer administración, retomamos a la Economía Social y Solidaria (ESS). En consecuencia, vamos a revisar los dos sentidos históricos que se le han dado a la economía:

El primero, el sentido "formal" se deriva del carácter lógico de las relaciones entre medios y fines: la definición de la economía en términos de escasez viene de esto. El segundo, el sentido "sustantivo", enfatiza las relaciones de interdependencia entre los individuos y el entorno natural de la que derivan su ser material. En esta definición, las condiciones substantivas son básicos para la economía. Esta distinción entre una economía de la escasez y una vinculación de los individuos con su entorno fue revivido por la publicación póstuma de Principios de Menger, una obra fundamental de la economía neo-clásica (Laville, Jean-Louis 2013: 4).

Con base en la cita anterior, constatamos que la economía ha sido retomada únicamente desde uno de sus sentidos para dar legitimidad a la sociedad capitalista predominante. No obstante, frente a esta economía se siguen construyendo experiencias que tienen valores diferentes, y en muchos casos opuestos al común de las experiencias sociales y económicas.

Para intentar clarificar los conceptos e ideas sobre la ESS nos apoyamos en diversos autores tanto de América Latina como de Europa, sin olvidar que no hay un consenso de los mismos. Así, para Laville, Jean-Louis (1999; 2004; 2010; 2016) "La economía solidaria puede ser definida como el conjunto de las actividades que contribuyen a la democratización de la economía a partir de

compromisos ciudadanos” (Laville 1999: 127). En virtud de ello, las cooperativas, con un tipo particular de administración, están buscando la democratización de sus actividades y tienen como marco general la ESS, es decir:

La economía social reagrupa las actividades económicas ejercidas por sociedades, principalmente cooperativas, mutualidades y asociaciones cuya ética se traduce por los principios siguientes: la finalidad de servicio a los miembros o la colectividad en lugar de beneficio; la autonomía de gestión; el proceso de decisión democrático; la preeminencia de los individuos y del trabajo sobre el capital en la distribución de los ingresos (Laville, 1999: 199).

Del mismo modo, en las cooperativas se busca que la administración esté al servicio de la colectividad, con base en la autonomía, la democracia, y la primacía de las personas sobre el capital. La ESS está luchando para que existan espacios alternativos que puedan combinar diversas formas de hacer administración y economía. Sin embargo, no hay que perder de vista que las cooperativas tienen en su seno una tensión constante entre sus dos dimensiones básicas: sobrevivir en un mercado predominantemente capitalista, y mantener su proyecto político de transformación y emancipación. Por lo que en muchos casos no logran el equilibrio y terminan por aplicar las prácticas administrativas hegemónicas sin reflexión y sin crítica, postergando sus objetivos sociales y emancipatorios.

Las cooperativas se insertaron en la economía comercial, ocupando sectores de actividad en los cuales la intensidad capitalista seguía siendo escasa. Estas permitieron a los distintos protagonistas movilizar, por cuenta propia, los recursos para las actividades que les eran necesarias y eran olvidadas por los inversores comerciales. Si las cooperativas agrícolas se desarrollaron un poco por todas partes, otros tipos de cooperativas se consolidaron más en algunos contextos nacionales: las cooperativas de consumo en Inglaterra y las cooperativas habitacionales en Alemania, Gran Bretaña y Suecia. En los países en vía de industrialización menos rápida como Francia o Italia, las cooperativas

obreras de producción se impusieron, favorecidas en esta última por la organización de los distritos industriales de la Tercera Italia. Aunque pudieron beneficiarse de algunos arreglos negociados con el Estado, estas fueron sometidas principalmente a la competencia. Por lo tanto, la lógica general de concentración de los medios de producción las impulsó a especializarse en una actividad principal vinculada a la identidad de sus miembros. La preocupación de la continuidad de las empresas ha atenuado el proyecto político más amplio y esta transformación es demandada, a tal punto que "son verdaderos grupos financieros que aparecen progresivamente como institución cooperativa típica de las economías capitalistas desarrolladas" (Vienney, 1982: 108, citado en Laville, Jean-Louis 2004: 3).

Frente a esa ambigüedad de los fines reales en las cooperativas y considerando que, tanto en México como en Europa, hay muchas que no se rigen por los valores cooperativos, y que de cooperativa solo tienen el nombre, diversos autores [Defourny, Laville Jean-Louis (2004: 38), Develtere, Fonteneau, (1999:38)] sugieren un enfoque normativo para ser combinado con el enfoque jurídico-institucional para identificar a las cooperativas que sí lo son. Por ello, proponen que la economía social reconozca como tal a las actividades económicas ejercidas por sociedades, esencialmente por cooperativas, mutualidades y asociaciones cuya finalidad sea el servicio a los miembros y a la colectividad, y no el beneficio económico; donde exista una autonomía de gestión; donde se practique un proceso de decisión democrática; que exista una preeminencia de las personas y del trabajo sobre el capital en la distribución de los ingresos. Por lo tanto, para ser parte de la ESS no es suficiente con tener el nombre, hace falta cumplir con los principios cooperativos basados en una racionalidad diferente, incluso contradictoria a la racionalidad instrumental de la empresa capitalista.

Otro concepto fundamental para comprender la ESS es la reciprocidad, entendida como:

La relación establecida entre grupos o personas gracias a las prestaciones que sólo toman sentido en la voluntad de manifestar un lazo social entre las partes concernidas. El ciclo de la reciprocidad se opone al intercambio mercantil porque es indisociable de las relaciones humanas que ponen en juego los deseos de reconocimiento y de poder, y se distingue del intercambio redistributivo en la medida que no es impuesto por un poder central. Una forma particular de la reciprocidad es la que se ejerce dentro de la célula de base que es la familia, denominada por Polanyi administración doméstica. (Laville, Jean-Louis; 2004: 22).

Así, la reciprocidad se pone en el centro de la economía social y solidaria y va más allá de una lógica mercantil, debido a que están en juego relaciones sociales que no pueden ser compradas ni vendidas. La reciprocidad es una relación que permite la construcción de otra forma de entender y llevar a cabo intercambios para la satisfacción de necesidades en una sociedad que no responde a la lógica de la economía de capital.

Otra parte central en la construcción de la ESS es que la propiedad de los medios de producción es social, solidaria y/o colectiva, contraria a la propiedad pública o privada de la economía capitalista. Veamos como Laville, Jean-Louis (2013) vincula la teoría de la economía de mercado con la propiedad privada de las empresas, y por consecuencia a un management que sirve a los mismos intereses.

Los intentos de fundar y establecer empresas no capitalistas constituyen el tercer acontecimiento a través del cual se vuelve a introducir un enfoque sustantivo a la economía. El modelo básico de la empresa en la teoría neoclásica es aquella en la que los derechos de propiedad están en manos de inversores. En este contexto, el objetivo de la empresa se reduce a la maximización del beneficio, a la acumulación de capital financiero. El trabajo está subordinado a esta lógica acumulativa. En contraste con este modelo dominante de la teoría económica, la economía social ha demostrado la existencia de una variedad de formas de propiedad, es decir, las diferentes categorías de personas que tienen los derechos de

propiedad y por tanto son capaces de dar forma a los objetivos de una empresa. Los objetivos de una empresa dependen de la configuración de los derechos de propiedad y en los que las poseen. En efecto, a diferencia de las empresas capitalistas, algunas empresas no son propiedad de los inversores, sino también por otros tipos de actores, cuyo objetivo no es acumular capital (Laville, Jean-Louis 2013: 8).

En la cita anterior se muestra que la economía puede ser entendida desde una visión diferente a la teoría económica dominante, con objetivos y valores contradictorios a dicho modelo. Por ejemplo, uno de esos valores alternativos en la ESS es la solidaridad, entendida desde su acepción democrática, es decir, entre quienes la ejercen no existe una diferencia fundamental que permita realizar una solidaridad más pegada a la filantropía. En ese sentido, se trata de practicar la ayuda mutua entre personas en igualdad de condiciones, que encuentran formas de micro-emancipación al tenderse la mano unas a otras, y reconocen la solidaridad desde la reciprocidad, la redistribución y la auto-organización. Veamos el siguiente fragmento en el que se vislumbran los riesgos de caer en la filantropía en lugar de ejercer la solidaridad:

La inclinación a ayudar a los demás, se desarrolló como un elemento constitutivo de una ciudadanía responsable, conlleva la amenaza de un "don sin reciprocidad" (Ranci 1990), lo que permite la gratitud ilimitada como el único retorno y la creación de una deuda que nunca puede ser redimido por los beneficiarios. Las relaciones de dependencia personal promueven de esta manera el riesgo atrapando a los beneficiarios en una situación permanente de inferioridad. En otras palabras, esta solidaridad filantrópica trae consigo un mecanismo de la jerarquía social y el apoyo a la desigualdad que se integra en el tejido social de la comunidad (Laville, Jean-Louis 2013: 7).

En la cita anterior Laville, Jean-Louis (2013) deja asentada la diferencia entre solidaridad y filantropía. Así, la solidaridad es entendida como el apoyo entre personas que comparten igualdad de condiciones, y que por ello permite su desarrollo conjunto. En este sentido, en las cooperativas no se practica la caridad, ni la filantropía, sino la solidaridad.

En ese mismo orden de ideas, constatamos que la solidaridad, entendida como ayuda mutua, se está ensayando en todo el globo terráqueo. No existe una delimitación geográfica para el desarrollo de experiencias en ESS, es decir, no está presente únicamente en los países del sur, sino que encontramos esfuerzos colectivos inscritos en la ESS en todos los continentes y con diversos regímenes políticos. Cada experiencia cuenta con particularidades y estrategias propias, sin embargo, coinciden en el fin común de luchar contra la desigualdad, la exclusión, la explotación, la acumulación de capitales, y la destrucción de la Naturaleza. De modo que, la ESS surge como una respuesta a la marcada exclusión y vulnerabilidad creada desde las políticas de mercado “debe ser considerada como un punto de partida para la construcción de una alternativa sistémica que requiere de otro estado y de otros sujetos. Es hora de dar la batalla contra hegemónica, cultural, para alcanzar esa otra economía posible” (Corragio, 2014: 4).

Así, en la cita anterior el autor invita a enfrentar lo que él llama una *batalla contra hegemónica*, es decir, luchar contra el sistema económico dominante y las teorías que lo sostienen, la razón es que hay mucho en juego, la dignidad de la mayoría de la población mundial está comprometida. Autores como Corragio (2014) y Laville (2015) recalcan la importancia del intercambio y del debate entre las experiencias desarrolladas en América Latina y en Europa, con ello se pretende lograr un desarrollo teórico, y enriquecer las dos visiones de la ESS.

Para entender mejor el origen de la ESS recordemos que frente a la exclusión provocada por la consolidación del capitalismo, surgieron resistencias al mercado y se crearon economías populares de acción colectiva, conformadas por personas libres en igualdad de condiciones. Sin embargo, a finales del siglo XIX, dichas experiencias fueron invisibilizadas y combatidas por el liberalismo, es decir, reprimidas tanto física como simbólicamente. Esta herencia de dominación y desacreditación continúa hasta nuestros días; en su mayoría, se sigue percibiendo a las cooperativas como un tipo de organización vieja e ineficiente, además de que

son presentadas como un modelo de organización superado por su falta de productividad, y por su alto grado de utopía e irrealidad intrínsecas. Así es como se logró naturalizar a la empresa privada como la base de una economía moderna, viable y real, es decir, como la única opción eficiente para atender las necesidades sociales.

Al tiempo que se propagó la sociedad anónima como el único tipo de empresa viable, y que se consolidó la economía capitalista, se desarrollaron estrategias para atender el descontento social provocado por la explotación de la clase trabajadora, ejemplo de ello es la filantropía, realizada por fundaciones de empresas privadas que están encaminadas a un tipo de solidaridad perturbada, debido a que únicamente consiguen mantener las relaciones de subordinación y de dominación, es decir, no ayudan a eliminar la desigualdad ni permiten cambiar el sistema económico que lo produce. La gran mayoría de las grandes corporaciones tienen sus propias fundaciones filantrópicas, por un lado les sirven para presentarse como empresas socialmente responsables, lo que les reditúa en el aumento de sus ventas, y por otro lado les permite deducir impuestos. Contrario a lo anteriormente expuesto, en la ESS no hay cabida ni para las fundaciones, ni para otro tipo de estrategias que permitan perpetuar relaciones de dominación, por el contrario, se busca evidenciar los límites del capitalismo.

Por otro lado, frente a la idea del crecimiento ilimitado de la economía capitalista la ESS denuncia que es insostenible la creencia de que toda la sociedad podrá, en algún momento, tener los niveles de producción y consumo de la elite económica actual. Por ello, es urgente evidenciar la injusticia social y romper con el ideal de productivismo como condición para el bienestar social presentes en la economía hegemónica, y buscar el fortalecimiento de una economía que esté concebida en otro tipo de mercado que permita favorecer experiencias que promuevan la reciprocidad social.

Así mismo, es necesario re-conceptualizar la riqueza y los métodos utilizados para su cálculo, es decir, hay que cuestionar el concepto reduccionista de riqueza, en el cual se presenta únicamente como intercambio mercantil de bienes y servicios. En los siglos XIX y XX, el Producto Interno Bruto -PIB- se consolidó como índice de medida de la riqueza de los países. Es decir, crearon un mecanismo de cálculo que mide el principal objetivo de la economía capitalista; la concentración de la riqueza en términos mercantiles, por lo que el PIB se convierte en una herramienta al servicio de la racionalidad capitalista.

Después de la creación del PIB diversas críticas comenzaron a surgir, hasta hoy en día continúan denunciando y criticando la utilización del PIB como instrumento universal de medida. Una de las principales razones de esas críticas es el hecho de que no toma en cuenta dimensiones no monetarias y no mercantiles de la economía. Además, el PIB no mide las externalidades de dichas relaciones mercantiles, como son la contaminación, las enfermedades sociales, la pobreza o la explotación de la Naturaleza. Frente a esta situación surge el *Informe Meadows* o los *límites del crecimiento* publicado en 1972, dicho texto es reconocido como pionero en los análisis críticos al crecimiento ilimitado. Quince años después, en 1987, se publicó el *Informe Brundtland* en el cual se dan a conocer nuevos indicadores de los límites del crecimiento económico. Gracias a estos nuevos indicadores, y a múltiples movimientos sociales en diversas partes del mundo, se empiezan a buscar nuevas formas de medir el impacto económico, se busca que los índices consideren el cuidado ambiental, las relaciones sociales no mercantiles y los derechos humanos.

Así, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- crea el Índice de Desarrollo Humano –IDH-³¹, el cual permite medir el crecimiento de un país incluyendo diversas dimensiones y no solo la económica, asimismo, otorga mayor importancia al ser humano frente al ámbito económico. Sin embargo, aún no

³¹ Para mayor información ver el Informe sobre Desarrollo Humano 2015 en http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_sp.pdf

contempla diversas dimensiones, por ejemplo las desigualdades en oportunidades en las sociedades, los derechos de la Naturaleza, la seguridad humana, o el empoderamiento, por mencionar algunas.

Otro indicador creado para identificar el consumo y la producción de contaminantes es *La Huella Ecológica*³², que además sirve para evidenciar la desigualdad extrema que existe entre los diversos grupos sociales y sus respectivas responsabilidades en la contaminación y desastres ecológicos. Es un índice que permite visibilizar, de forma integral, el impacto social y ambiental de las empresas y organizaciones. Este indicador mide el impacto ambiental que el ser humano hace en los ecosistemas del planeta, y relaciona ese impacto con la capacidad de regeneración de la Naturaleza.

El libro *Beyond GDP: The Need for New Measures of Progress*³³ publicado en el año 2009 por la Universidad de Boston, cuestiona el PIB y propone nuevas formas de calcular el crecimiento económico. En este sentido, propone una ruptura y ensaya nuevas formas de medir el bienestar de una nación. Cabe aclarar que en ese libro, se sigue hablando de desarrollo sustentable³⁴, y estos indicadores siguen poniendo en el centro la parte económica, debido a que son indicadores monetarios y se habla de un movimiento de unificación de la valoración en términos monetarios³⁵.

En síntesis, identificamos tres elementos esenciales en la medición de la riqueza desde la racionalidad capitalista. El primer elemento es la expectativa de crecimiento económico ilimitado; el segundo elemento es el derrame inexorable de riqueza en la pirámide social, este elemento presupone que existe la posibilidad de que en algún momento las riquezas alcanzarán a los estratos, o clases sociales,

³² Para mayor información sobre la huella ecológica ver <http://www.tuhuellaecologica.org>

³³ Para mayor información ver <https://www.bu.edu/pardee/files/documents/PP-004-GDP.pdf>

³⁴ Para ver una crítica al desarrollo sustentable ver Leff (2010). Globalización, ambiente y sustentabilidad. <http://www.otrodesarrollo.com/desarrollosostenible/LeffAmbienteGlobalizacion.pdf>

³⁵ Ver la carta del jefe Seattle para entender otra lógica no mercantil, la Naturaleza y el ser humano no tiene precio <http://ciudadseva.com/texto/carta-del-jefe-seattle-al-presidente-de-los-estados-unidos/>

más pobres, por lo que hay que seguir buscando que las personas ricas tengan más dinero, para que las personas pobres alcancen algo; y como tercer elemento está el progreso técnico y la innovación. Dichos elementos están siendo cuestionados, asimismo, se están ensayando otras formas de conceptualizar y medir la riqueza colectiva. La ESS junto con las cooperativas, las dinámicas ciudadanas, la educación popular, la vivienda compartida, el trueque, la economía de circuitos cortos, financiación solidaria, los balances sociales, las monedas sociales, entre muchos otros, son ejemplos de formas alternativas frente a la lógica capitalista hegemónica.

Riesgos en los usos de la Economía Social y Solidaria

En esta sección presentamos algunos puntos que, si no son considerados, pueden representar un riesgo para alcanzar los objetivos centrales de la ESS, particularmente la emancipación del ser humano. En este sentido, en la ESS existen diversas visiones que podríamos agrupar en dos: la primera considera a la ESS como el tercer sector, es decir, coloca las experiencias de ESS a un lado del primer y del segundo sector; el empresarial y el estatal respectivamente. La segunda visión de la ESS es ser una alternativa al actual sistema económico. Cabe aclarar que, en esta investigación, reivindicamos a la ESS desde la segunda visión.

En el siguiente cuadro se presenta la caracterización de la ESS desde el primer punto de vista, es decir colocada como tercer sector.

Tabla 4. Cuadro de Caracterización y riesgos de la Economía Social y Solidaria como tercer sector.

Caracterización de la Economía Social y Solidaria como tercer sector			
Elementos de distinción	Primer Sector “empresarial”	Segundo Sector “estatal”	Tercer Sector “social ESS”
Objetivo	Concentración y aumento ilimitado de capitales -económicos, culturales, infraestructura-	Control social, redistribución de la riqueza, y otorgar servicios públicos	Satisfacer necesidades. Otorgar servicios públicos, antes dotados desde el Estado, hacerse cargo de la pobreza y la exclusión.
Política	Ligado intrínsecamente	Ligado intrínsecamente	No tiene relación
Espacio de acción	Mercado autorregulado-capitalista, ley de la oferta y la demanda	Instituciones de seguridad y de redistribución	Cooperativas, mutuales, asociaciones, emprendedores sociales, responsabilidad social empresarial, comunidades
Disciplina científica	Economía capitalista	Ciencia política	Economía Social y Solidaria
Tipo de administración	Management, administración hegemónica	Administración pública (management aplicado a lo social)	Management social
Relaciones de poder	Concentración	Concentración	Concentración / Distribución
Tipo de relaciones	Dominación, sus intereses son dominantes frente a los del Estado y a los de la sociedad	Subordinación al mercado	Subordinación y complementariedad con el mercado y el Estado
Lucro	Con ánimo de lucro	Sin ánimo de lucro	Sin ánimo de lucro, con ánimo de lucro y con distribución limitada de los excedentes
Relación con la Naturaleza	Mercantilización	Mercantilización	Mercantilización y cuidado
Tipo de conocimiento	Científico positivista	Científico positivista	Científico, filosofía, espiritualidad
Relación entre individuo y comunidad	Separada	Separada	Mixta
Tipo de propiedad de los medios de producción	Privada	Pública	Colectiva, común, ejido, social, mixta
Tipo de racionalidad	Instrumental mercantilista	Instrumental mercantilista	Instrumental - mercantilista y racionalidad ambiental

Elaboración propia.

En el cuadro anterior se presentan los principales elementos que conforman a la ESS entendida como tercer sector, es decir, como complemento al mercado capitalista y al Estado. Así, se evidencia que en el fondo la ESS como tercer sector no cambia la racionalidad y no permite romper con la hegemonía del capitalismo. Bajo esta concepción la ESS no representa una alternativa real frente al mercado capitalista, caracterizado por sus expectativas de acumulación ilimitada de riqueza y por su vinculación directa con el Estado, debido a que éste, con el monopolio de las fuerzas del orden público, es decir, policías, militares y cuerpos especiales de seguridad, garantiza la estabilidad social necesaria para la acumulación del capital. Así, el Estado y el mercado capitalista dejan en manos de la ESS el bienestar social. En la siguiente cita Escobar (2014) explica la alianza entre el Estado y la economía capitalista contra la sociedad:

El poder económico deja morir, el poder político ejecuta. Ambos matan, aunque con medios diferentes. Por eso, el poder político tiene que justificar el matar mientras el poder económico tiene que justificar por qué deja morir y no interviene en el genocidio dictado por el mercado. Sea cual sea la justificación, ambos son asesinos [...] Lo que tenemos que hacer con la persona humana, eso nos lo indica el mercado. Y el mercado dice lo que dicen nuestros banqueros. Y los políticos dicen lo que antes han dicho los banqueros. Por eso, si el mercado lo indica como útil, en cualquier momento puede empezar el genocidio. El mercado entonces se transforma en lo que Stiglitz (2010) llamó “armas financieras de destrucción masiva”, que hoy hacen su trabajo en Grecia y en España (Escobar, 2014: 218).

En esta lógica, el Estado se presenta como ineficiente para enfrentar la administración de servicios públicos como son salud, educación, vivienda, energía eléctrica, telecomunicaciones o sectores estratégicos como el petróleo, el gas o las vías de comunicación. Por ello, se tiende a su privatización en manos de empresas capitalistas, debido a que éstas se han consolidado como la única opción eficiente y viable para su manejo. Así, el Estado se queda cada vez más con el monopolio de la seguridad en el que sí se presenta como eficiente, esta situación le permite controlar la fuerza pública y la formulación de leyes y políticas

en contra cualquier movimiento social que pretenda limitar el poder del mercado y los intereses de las empresas.

En síntesis, bajo la lógica de la ESS como tercer sector todo aquello que no represente un negocio al ser privatizado será atendido por la sociedad organizada. Por ello, fundaciones y gobiernos apoyan proyectos de emprendedores sociales, así como la conformación y fortalecimiento de empresas sociales. En consecuencia, serán los grupos marginados quienes buscarán, a través de diversas estrategias, salir de la exclusión y de la pobreza. Ante esta situación, hay que estar alertas para no dejar que la ESS se convierta en apoyo y soporte del mismo sistema, Maraño (2014: 30) nos advierte al respecto:

Hasta 2011, el Estado mexicano no distinguía la especificidad de actividades y actores orientados a la solidaridad económica, y diversas instituciones, entre ellas, el Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES), destinaba importantes montos de dinero “a fondo perdido”, pero sin considerar la racionalidad de las experiencias y en muchos casos desestructurando las prácticas que eran soporte de las mismas; aunado al carácter corporativista y clientelar del Estado mexicano que ha tratado de ocupar todos los espacios de poder en la sociedad y ha impedido la autonomía de las organizaciones sociales. En 2012 se aprobó la Ley de Economía Social y Solidaria, la cual, pese a que reconoce un conjunto de actividades y actores que tienen una racionalidad diferente a la capitalista, coloca a la solidaridad económica como un sector subordinado al capitalismo y a su propuesta desarrollista-evolucionista, carece de una visión ecocéntrica de la vida social y mantiene el carácter corporativo y corporativista propio de la historia política mexicana (Maraño 2014: 30).

En la cita anterior Maraño (2014) advierte que la ESS no debe estar subordinada al capitalismo, ni a su racionalidad, sino por el contrario, debe permitir realizar emancipaciones. La ESS es un punto de partida, es el principio de otra construcción social, en ningún caso representa una parte subordinada y funcional al capitalismo, es un momento de transición hacia algo diferente.

Frente a este panorama, nos adherimos a la segunda visión de la ESS que considera como viable y factible otra forma de entender la economía, vinculada a la sociedad en busca de la emancipación del ser humano y con respeto por la Naturaleza. Se busca ir construyendo otras formas de producir, distribuir, intercambiar, consumir y financiar. Para llevar a cabo dicha construcción es necesario concebir como indisolubles los ámbitos político y social. La ESS tiene un proyecto político que se retroalimenta con las subjetividades que crea y refuerza en su cotidianeidad. Asimismo, no se plantea que otra economía es posible, sino se sostiene que otra economía ya existe y por consiguiente, otra administración, que está en sintonía con una racionalidad alternativa. En el siguiente cuadro presentamos los elementos característicos de la ESS como proyecto político de transformación social.

Tabla 5. La Economía social y solidaria como proyecto político de transformación social

La Economía social y solidaria como proyecto político de transformación social	
Tipo de sector	Sociedad
Objetivo	Cambio de racionalidad -descentralización de la riqueza y del poder, democratización, autogestión, eliminar las desigualdades, solidaridad y emancipación, equilibrio con la Naturaleza-
Política	Vinculada profundamente
Espacio de acción	Cooperativas, mutuales, asociaciones, comunidades, eco redes, eco aldeas, caracoles, entre otras.
Disciplina científica	Economía social y solidaria -desde la diversidad-.
Tipo de administración	Administración alternativa, solidaria y los Critical Management Studies
Poder	Distribución
Relaciones de	Transformación, emancipación
Lucro	Sin ánimo de lucro y buscando la satisfacción de necesidades

Naturaleza	Des-mercantilización de la vida y una visión de que el ser humano es indisociable de la Naturaleza
Conocimiento	La filosofía, el arte y la ciencia -lo bueno, lo bello y lo verdadero- en comunión
Relación entre individuo y comunidad	Inseparable
Tipo de propiedad de los medios de producción	Colectiva, comunitaria, social, ejido
Tipo de racionalidad	Racionalidad ambiental, racionalidad ética (anteponiendo los valores humanos ante la razón el capital)

Cuadro La Economía social y solidaria como proyecto político de transformación social. Elaboración propia.

En el cuadro anterior vemos a la ESS como proyecto político de transformación, no de complementariedad ni de subordinación. Se la plantea como una transición hacia una economía diferente, bajo lógicas que van más allá de las planteadas por el Estado y por el mercado capitalista. Así, la economía y la administración se entienden en relación directa con la política y no como un conocimiento neutral, desvinculado de intereses particulares.

En este sentido, Marañón (2010, 2012) aborda esta segunda visión como un proyecto político de cambio. Siguiendo sus aportes, hay que analizar las experiencias de la ESS desde cinco ejes; el sexo-género, la naturaleza, la autoridad colectiva, el trabajo y la subjetividad. Cada uno de los cuales es cuestionado desde un análisis de relaciones de poder, de dominación, de explotación y de conflicto. Bajo esta visión, se trata de disputar los presupuestos de explotación y dominación que están en nuestras sociedades, con el fin de visibilizar y transformar aquellas formas en las que el poder está concentrado y al servicio de grupos privilegiados. La ESS se plantea como un horizonte de economía alternativa, entendida como una concepción de mundo específica en la cual existe un encuentro entre sociedad y Naturaleza de forma inseparable, visto desde una racionalidad diferente a la instrumental y mercantilista de la vida.

En suma, tanto la Economía Social y Solidaria como los Critical Management Studies son dos teorías y formas de pensamiento que buscan la emancipación del ser humano desde sus formas de organización social y de producción colectiva de la riqueza, sin olvidar la distribución colectiva de la misma. Están en la búsqueda y construcción de otra economía y de otra administración. Frente al binomio *economía capitalista—administración hegemónica*; en esta investigación proponemos otro, de corte crítico y alternativo conformado por la *Economía Social y Solidaria — y por una administración alternativa* construida desde la perspectiva de los CMS

Empresas sociales

Las empresas sociales pudieran ser los mecanismos que están en el centro de la Economía Social y Solidaria entendida como el tercer sector. En la literatura sobre empresas sociales existe, como en la Economía Social y Solidaria, una diversidad de concepciones dependiendo del país, de los contextos y los actores que la enuncien. Laville y Nyssens (2001) las definen así “Las empresas sociales están iniciadas por grupos de ciudadanos que buscan proveer un amplio abanico de servicios de forma abierta hacia la comunidad. Son figuras empresariales diferentes de las empresas privadas y de las públicas donde el poder no está basado en la propiedad del capital” (Laville y Nyssens [2001]: 312, citado en Villajos & Sanchis: 194). En Europa algunos autores han optado por una división de las Empresas Sociales que consiste en la siguiente clasificación (Spear, Cornforth y Aiken, 2009; Díaz-Foncela y Marcuello, 2012b):

- 1) Empresas Sociales con orientación mutua: formadas por un grupo de ciudadanos para satisfacer sus necesidades personales, como alimentación, electricidad, créditos;

- 2) Empresas Sociales con orientación externa: promovidas por organizaciones no lucrativas, utilizan sus actividades para paliar un problema general social, como la educación o utilizando el comercio justo, por ejemplo;
- 3) Empresas Sociales orientadas a la integración por el trabajo: las WISE (*Work Integration Social Enterprises*), que abastecen trabajo temporal o permanente a colectivos en riesgo de exclusión social (Villajos & Sanchis: 198, 199).

Siguiendo las aportaciones de Des y Anderson (2006), y de los autores Defourny & Nyssens (2012) encontramos que existen principalmente dos enfoques que han dado mucho énfasis a las empresas sociales y las han institucionalizado. El primero es liderado por la red europea de investigación *Emergence del Entreprises Sociales (EMES)* que funcionó desde su creación en 1996 hasta el 2000, posteriormente se convirtió en una asociación científica internacional que se dedica al análisis y promoción de las empresas sociales europeas. El segundo enfoque de las empresas sociales es el desarrollado en Estados Unidos por la *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)* desde la Universidad de Harvard.

Las dos concepciones de empresa social coinciden en que estas son parte de la Economía Social y Solidaria. Sin embargo, difieren en diversos puntos y por lo tanto en su enfoque. El primer punto tiene que ver con la estructura de gobierno en las empresas sociales. Así, para el enfoque europeo EMES la autoridad de los órganos de gobierno es un proyecto autónomo, es decir, no depende de un grupo de accionistas, o del gobierno estatal ni de fundación alguna. Mientras que para el enfoque SEKN cualquier empresa con ánimo de lucro o sector público que tenga un valor para su comunidad puede ser considerada una empresa social.

Consideramos que esta última perspectiva utiliza el calificativo social de forma superficial, debido a que no difiere nada en esencia de una empresa capitalista, con ello, se logra vaciar de contenido crítico a la empresa social, más adelante vamos a analizar las razones de dicha afirmación.

El segundo punto tiene que ver con las dinámicas participativas en las empresas sociales. El enfoque EMES da mayor énfasis a la propiedad de múltiples partes interesadas -trabajadores, consumidoras, proveedoras, comunidad- mientras que el enfoque SEKN pone el énfasis en el perfil individual del emprendedor o emprendedora social; promueve la centralización de las decisiones, el poder y los recursos -tanto económicos, de conocimiento, de relaciones sociales- en una sola persona, quien en la mayoría de los casos es la responsable de la administración general.

El tercer punto es la toma de decisiones en las empresas sociales. En el enfoque EMES se respeta uno de los principios básicos del cooperativismo; un voto por cada socia o socio. Así, el voto no está en relación directa con la cantidad de dinero invertido, y se logra disminuir la posibilidad de la concentración de la toma de decisiones y del poder en un grupo o en una persona. Por otro lado, en el enfoque SEKN el poder de toma de decisiones puede estar concentrado en una sola persona, puede ser la emprendedora social o un grupo de accionistas mayoritarios. En éste último enfoque no se cuestionan las relaciones de poder y la concentración del mismo.

El cuarto punto está vinculado a la distribución de los beneficios. El enfoque EMES acepta que en las empresas sociales la distribución de los beneficios entre socias y socios sea limitada. Por el contrario, en el enfoque americano SEKN de acuerdo a la idea de *comercial nonprofit* el grupo accionista no debe aceptar ningún beneficio. Ejemplo de ello es la empresa *Danone* quien constituyó una empresa social con la finalidad de ofrecer yogurt de bajo precio a comunidades en Bangladesh, de esta empresa no se obtienen beneficios económicos directos para sus accionistas.

El quinto punto está relacionado con el riesgo económico en las empresas sociales. En el enfoque EMES se reconoce que los esfuerzos para asegurar los recursos necesarios para su éxito provienen de las personas que son socias de

las empresas sociales, promoviendo así una relación de igualdad y de autonomía. Por otro lado, el enfoque SEKN plantea que los recursos pueden provenir de donaciones, del gobierno o de empresas comerciales.

El sexto punto está vinculado a la producción de bienes y servicios. En el enfoque EMES establece que constituye en sí misma el modo de consolidar su misión social, es decir, la naturaleza de su actividad económica está ligada intrínsecamente a su misión social, es decir, la forma en la que se producen bienes o servicios debe ser de forma social. No se puede hablar de una empresa social si ésta genera sus proyectos y servicios desde la explotación laboral o hacia la Naturaleza. Por otro lado, en el enfoque SEKN la producción de bienes y servicios es considerada como una fuente para asegurar que los ingresos permitirán lograr su misión social. Dicha misión es independiente de la actividad comercial que realicen, es decir, pueden tener una empresa que explote la mano de obra y a la Naturaleza, ya que las ganancias, su totalidad o una parte de ellas, posteriormente van a ser destinadas a una misión social.

A continuación se presenta un esquema realizado con las aportaciones de Des y Anderson (2006) y Defourny & Nyssens (2012) sobre los dos enfoques de las empresas sociales.

Tabla 6. Enfoques de las empresas sociales

Concepciones de las empresas sociales		Enfoque Europeo (EMES) <i>Emergence del Entreprises Sociales</i>	Enfoque en Estados Unidos (SEKN) <i>Social Enterprise Knowledge Network</i>
Autoridad de los órganos de gobierno		Proyecto autónomo.	Cualquier empresa con ánimo de lucro o el sector público que tiene un valor social pueden ser una empresa social.
Dinámicas		Propiedad de múltiples	Énfasis en el perfil individual del

	participativas	partes interesadas.	emprendedor social.
Estructura de gobierno	Limitación de los derechos de los accionistas	El poder de la toma de decisiones es un miembro un voto.	El poder de toma de decisiones puede estar concentrado en el emprendedor social o en el grupo de accionistas que financiaron la empresa social.
	Restricciones a la distribución de beneficios	Restricción total de no distribución y distribución limitada de beneficios entre los miembros.	Según el enfoque comercial nonprofit los accionistas no deben aceptar ningún dividendo. Y según el enfoque del negocio orientado a la misión y la escuela de pensamiento de innovación social, la empresa social puede adoptar cualquier tipo de marco legal y pueden distribuir excedentes a los accionistas.
Riesgo económico		Esfuerzos de sus miembros para asegurar los recursos necesarios para su éxito.	Recursos provenientes de donaciones, del gobierno o de empresas comerciales. Para el enfoque generación de ingresos ser una empresa social depender principalmente de los recursos del mercado.
Producción de bienes y servicios con la misión social		La producción de bienes y servicios constituye en sí misma el modo de consolidar su misión social, la Naturaleza de su actividad económica está ligada de su	Es considerada como una fuente para asegurar los ingresos para lograr su misión que es independiente de la actividad comercial que realicen.

	misión social.	
--	----------------	--

Elaboración propia a partir de Des y Anderson (2006) y Defourny & Nyssens (2012).

Frente a esta ambigüedad en la literatura sobre lo que se considera una empresa social, Defourny & Nyssens (2012) se dieron a la tarea de crear una serie de indicadores de tipo ideal que permiten identificar si una empresa puede o no considerarse como social. Dichos indicadores los categorizaron en tres dimensiones a saber; económica-empresarial, social y gobierno participativo. Veamos a continuación los indicadores del tipo ideal de la empresa social según los EMES.

1. Dimensión económica-empresarial de las empresas sociales

- a) Una actividad continúa que produce bienes y/o servicios; La actividad productiva representa el motivo o uno de los motivos principales de la existencia de las empresas sociales.
- b) Un nivel significativo de riesgo económico; Quienes fundan las empresas asumen total o parcialmente el riesgo inherente a la iniciativa. La viabilidad financiera de las empresas sociales depende de los esfuerzos de sus miembros para asegurar los recursos adecuados.
- c) Una mínima cantidad de trabajo remunerado; hay trabajo voluntariado y trabajo remunerado

2. Dimensiones sociales de las empresas sociales

- d) Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad; servir a la comunidad o a un grupo específico de personas.
- e) Una iniciativa lanzada por un grupo de personas u organizaciones de la sociedad civil; resultado de dinámicas colectivas que implican a

personas pertenecientes a una comunidad que comparte una necesidad o fin bien definido; esta dimensión colectiva debe mantenerse a lo largo del tiempo de un modo u otro, pero no debe descuidarse la importancia del liderazgo, de una persona o un pequeño grupo de líderes).

f) Una distribución de beneficios limitada; lo que permite evitar un comportamiento de maximización de beneficios.

3. Gobierno participativo de las empresas sociales

g) Un alto grado de autonomía; tiene un proyecto autónomo y son gobernadas por las socias y socios. Pueden depender de subsidios públicos pero no son gestionadas por autoridades públicas u otras organizaciones.

h) Facultad de decisión que no está basada en la propiedad de capital; este tipo de empresa está basada en la máxima de un voto por cada socia o socio, es un proceso de toma de decisiones en el que el poder de voto no está distribuido según las acciones de capital.

i) Son de naturaleza participativa; las empresas sociales son las que involucran a diferentes partes afectadas por la actividad; la representación y participación de usuarios o clientes, la influencia de diversas partes interesadas en la toma de decisiones y la gestión participativa constituyen a menudo importantes características de las empresas sociales. Uno de los objetivos en muchos casos es conseguir mayor democracia a nivel local mediante la actividad económica (Defourny y Nyssens, 2010: 16, 17 y 18).

Así, de acuerdo con la visión Europea (Evers y Laville 2004) el tercer sector no solo está en relación con el Estado y el mercado capitalista, sino con diversas experiencias comunitarias. Esta vinculación genera una mezcla de lógicas y de recursos que les permite conectar con diferentes actores, haciendo más difícil delinear la línea divisoria entre unas y otras, ocasionando que no existan fronteras bien definidas entre los tres grupos. Según Defourny y Pestoff (2006) son en esos

espacios de hibridación donde se pueden aclarar algunas tensiones que experimentan las organizaciones del tercer sector. Esta situación es lo que Emerson (2006) llama *fronteras borrosas* del panorama de la empresa social (Defourny y Nyssens, 2010: 21).

Por el contrario, en esta investigación creemos que en esta visión de las *fronteras borrosas* de las empresas sociales en la Economía Social y Solidaria como tercer sector, existe el riesgo de que en realidad no se esté hablando en esencia de nada diferente. Es decir, que una empresa social pueda ser presentada como una empresa social pero con fines de maximización de la ganancia, con su inherente concentración de riqueza y de toma de decisiones, practicando una solidaridad filantrópica y no liberadora.

Si consideramos a la ESS y a las empresas sociales como parte del tercer sector, y si la empresa social se entiende como cualquier tipo de organización económica que comparte los valores y la lógica de la ganancia, entonces, sí tiene sentido hablar de un management o de una administración aplicable a todas las organizaciones; debido a que efectivamente se les está tratando como empresas capitalistas, como negocios, y siguen inscritas en la lógica instrumental, de productividad, de competencia, de explotación, de eficiencia y eficacia unidimensional.

El enfoque EMES en las empresas sociales; sus riesgos y faltas

Respecto a lo que se considera una empresa social en la economía social y solidaria como alternativa económica, el enfoque Emergence del Entreprises Sociales –EMES- puede ser considerado como una aproximación más completa en relación con el enfoque Social Enterprise Knowledge Network -SEKN-. Esta afirmación se desprende del hecho siguiente; el enfoque SEKN no representa ninguna diferencia sustancial con las empresas capitalistas, por lo que resulta

insostenible su intento de diferenciación. En este sentido, nos preguntamos ¿qué sentido tiene hablar de empresa social si se está hablando de las mismas características que una empresa capitalista, o en el mejor de los casos, de una empresa de caridad y filantropía?

Las características organizativas (límites de tasa de retorno, bloqueo de activos, derechos de las partes interesadas...) requeridas por los diferentes marcos legales de las empresas sociales. Estos contrastan con la nueva forma legal, denominada “L-C” (Low –Profit Limited Liability Company), que ha sido aprobada recientemente en varios Estados de los E. U. Aunque los objetivos sociales deben ser predominantes en la misión de las L3C, la ley no requiere bloqueos de activos ni límites a las tasas de retorno de la inversión. Además nada se ha dicho sobre los derechos de las partes interesadas. Como subrayó Cooney (2012) la forma L3C sufre la ambigüedad que rodea su régimen regulatorio y carece de armonización entre su misión social y sus características organizativas, lo que no evita las presiones de las partes interesadas que desean maximizar los beneficios (Defourny y Nyssens: 2010:24).

Por ello en este apartado nos enfocaremos en analizar únicamente al enfoque EMES, el cual caracteriza, de manera detallada y puntual, nueve indicadores categorizados en tres dimensiones; la dimensión económica, la social y la de gobierno participativo. Con estos indicadores los autores proponen una forma de distinguir entre empresas que sí son sociales de aquellas que no lo son.

Tabla 7. Dimensiones de las Empresas Sociales según el enfoque EMES

Dimensiones de las Empresas Sociales según el enfoque EMES	
Económica y empresarial	Producción continua de bienes y/o servicios
	Nivel significativo de riesgo económico
	Trabajo remunerado y voluntario
Social	Objetivo explícito para beneficiar a la comunidad

	Iniciativa de ciudadanos y sociedad civil
	Distribución de beneficios limitada
Gobierno participativo	Alto grado de Autonomía
	Facultad de decisión no basada en la propiedad del capital
	Naturaleza participativa

Elaboración propia a partir de (Defourny y Nyssens, 2010).

Consideramos que el enfoque EMES de las empresas sociales conlleva en sí mismo un riesgo para la emancipación del ser humano y para crear otra sociedad y otra economía. Comparte el riesgo de la visión de la Economía Social y Solidaria como tercer sector.

El problema que existe es el límite en la definición de las empresas sociales. Si consideramos más el enfoque anglosajón, una empresa capitalista podría ser reconocida como social si ofrece un servicio de bienestar social en la comunidad, como podría ser ofrecer un trabajo a personas desempleadas. En el caso de España, hay empresas grandes que ofrecen trabajo a una gran cantidad de gente, ofrecen precios bajos en sus productos y dinamizan el entorno donde están situadas, pero no por ello se les debe considerar sociales, ya que los beneficios seguirán en manos de los propietarios del capital (Villajos & Sanchis: 196).

En la descripción del tipo ideal de empresa social propuesta por el enfoque EMES creemos que hay grandes ausentes, al menos identificamos cuatro elementos fundamentales que no son considerados en dicho enfoque, los detallaremos a continuación. El primero de los ausentes es la relación con la Naturaleza. Consideramos que no se puede hablar de empresas sociales, o de algo diferente a las empresas capitalistas, si no se hace una referencia importante a la relación que se tendrá con la Naturaleza, reconociendo sus límites frente a la lógica del crecimiento ilimitado del capital; otorgándole derechos; entendiendo que somos parte de ella y que no podemos continuar con los ritmos de explotación actuales;

aceptando la responsabilidad de su cuidado y protección para las generaciones futuras.

El segundo ausente es la política. En ningún indicador se hace referencia a la vinculación de las empresas sociales a movimientos sociales amplios que busquen cuestionar el actual sistema económico-político-social. Esta situación puede explicarse al reconocer que efectivamente no es su interés combatir el sistema actual de sociedad, sino que están buscando complementariedad. El papel del poder, su concentración o distribución dentro de las empresas sociales no es considerado.

El tercer ausente es la relación de sexo-género. Si no creamos y promovemos instituciones en las cuales el respeto a las diferencias de género sea prioritario, y donde se respeten los derechos de las personas, no podemos hablar de una empresa social; seguiremos creando empresas en las que las mujeres ganen en promedio 30% menos que los hombres por el mismo trabajo. Empresas donde el acoso laboral siga siendo natural e invisibilizado, y continuaremos con empresas en las que no existen condiciones especiales para la maternidad y paternidad en el trabajo.

El cuarto ausente es la subjetividad. Los valores que guían y conforman la subjetividad de las personas que conforman estas empresas no aparecen como elementos importantes a resaltar. Estos valores son la solidaridad, la equidad, la ayuda mutua, la confianza, la autonomía, la autogestión, la autodeterminación, la colaboración en lugar de la competitividad, la Naturaleza y el ser humano como parte de ésta.

Recapitulando, las empresas sociales pueden ser un referente para la economía social y solidaria en la construcción de organizaciones con lógicas de trabajo diferentes, para ello el enfoque EMES ha dado pasos para su identificación y construcción, aún falta definir elementos, como los cuatro que acabamos de mencionar, pero se está progresando en construir otro tipo de organizaciones que estén bajo la lógica de la sociedad y no del capital.

CAPITULO PRIMERO. ADMINISTRACIÓN HEGEMONICA. ANÁLISIS TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad identificar y analizar aquellos elementos centrales que constituyen la administración tradicional o hegemónica. En principio, se presenta un análisis que permite comprender si es una ciencia, una técnica o un arte. Posteriormente se determina su objeto de estudio, las principales problemáticas a las que se enfrenta, así como el tipo de empresas que son privilegiadas en la construcción de sus teorías. El capítulo finaliza con el proceso administrativo presentado desde una visión crítica que permita su vinculación con las prácticas administrativas en cooperativas inscritas en la economía social y solidaria.

¿La administración es una ciencia, una técnica o un arte? Con esta pregunta comienzan muchos libros de administración, y con ello se revela una falta de consenso sobre el estatus del conocimiento administrativo. En este sentido, el autor Koontz (2012) en el año de 1994 se refirió a la inexactitud de la categorización de la administración como *la jungla de la administración*. Dieciocho años después, en su libro publicado en el 2012, continúa sosteniendo la misma postura. Es decir, que aún no hay consenso sobre el estatus de la administración y sostiene que “*administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia*” (Koontz 2012: 14).

En relación a lo anterior, otro autor llamado Klisksberg en su libro publicado en 1990 intitulado *El pensamiento organizativo*, presentó un análisis epistemológico y teórico sobre el estatus de la administración en el conocimiento humano, es decir, identificó las implicaciones de cada uno de los tipos de conocimientos: el científico, el técnico y el artístico, en relación directa con los conocimientos administrativos para determinar si pueden ser considerados como una ciencia, una técnica o arte. Siguiendo sus planteamientos, el conocimiento científico está interesado en la explicación de la realidad mediante una relación de carácter cognitivo, mientras que el conocimiento técnico pertenece a una dimensión diferente, y su objetivo es la transformación de la realidad mediante una relación de carácter normativo con

los fenómenos que la componen. Es decir, con el conocimiento técnico se busca modificar la realidad y el comportamiento, así mismo, busca cambiar la realidad a partir de un conocimiento obtenido de forma científica, por lo que se puede decir que el primero surge del segundo. El conocimiento científico da sustento y estructura al conocimiento técnico.

Específicamente, el conocimiento científico cuenta con la aplicación del método científico para formular leyes, teorías y postulados sobre la realidad que pretende explicar en forma universalmente válida, por ello, el método científico se plantea preguntas de tipo ¿por qué? ¿Para qué? ¿Quiénes? ¿Cuándo? Por otro lado, el conocimiento técnico dicta las normas que deben seguirse en la práctica para obtener ciertos objetivos de transformación de la realidad, con métodos consistentes responde a otro tipo de interrogantes: ¿cómo hacer? ¿Qué pasos hay que seguir? Por el contrario, en relación al conocimiento artístico el objetivo es distinto. En el arte se pretende captar la realidad a un nivel subjetivo, su fin es doble e incluye la búsqueda de la verdad y de la belleza obteniendo como resultado de la tarea artística la *obra de arte*.

Whitehead menciona [...] El arte ejerce una función curativa en la experiencia humana, al revelar, como en una llamarada, la verdad absoluta e íntima sobre la Naturaleza de las cosas” [...] El artista desarrolla un contacto intuitivo-vivencial con la realidad, tiene como característica la originalidad por la elaboración que de la realidad percibida efectúa la subjetividad del creador, se materializa en una “obra de arte” (Kliksberg, 1990: 25, 34, 35).

Con base en lo anteriormente expuesto, concluimos que la administración es una ciencia. Asimismo, existe la posibilidad de un conocimiento técnico de las organizaciones, es decir, de una tecnología administrativa. En ese sentido, el objetivo es orientar el comportamiento global de las organizaciones y de cada una de sus áreas y componentes hacia objetivos particulares. Por consiguiente, la mayor parte de la producción de literatura administrativa se enfoca en el tipo de conocimiento técnico. Debido a que el interés está puesto en desarrollar métodos

y herramientas dirigidas a obtener resultados concretos, y en menor medida se realizan investigaciones que buscan crear teorías que expliquen la realidad y permitan cuestionarla. En relación al planteamiento que demanda si la administración puede ser considerada un arte, sostenemos que no, debido a que su fin no es la realización de una obra de arte, ni encontrar la belleza. Es decir, las características del conocimiento artístico no guardan relación con el contenido, ni con los objetivos de la administración.

Sin embargo, ¿por qué se presenta frecuentemente el debate que cuestiona si la administración es una ciencia, una técnica o un arte en los libros de administración? Hemos visto que en las épocas de crisis se busca presentar un cambio en el conocimiento administrativo de tipo superficial, sin buscar cambios de fondo, es decir, sin atender las causas que generan las crisis, en las cuales la aplicación de las teorías administrativas tiene un papel relevante. En un primer momento, la administración estuvo ligada a la ciencia debido a autores pioneros en esta materia y gracias a sus teorías. Los dos principales autores son Taylor y Fayol. Sin embargo, Alonso, E. y Fernández R. (2006) consideran que hay que remitirnos al momento histórico en el que se desarrollaron las “nuevas teorías” para identificar el periodo en que se vinculó al arte con la administración.

En este sentido, después de la crisis que enfrentaron tanto la administración propuesta por Taylor como por Fayol, y por ende el *Fordismo*, se comenzó a buscar lo contrario de lo que se había privilegiado. Así, se pasó a restar importancia a la científicidad en la administración y por el contrario, se dio mayor visibilidad a la búsqueda del arte en su práctica. El nuevo enfoque sostenía que ya no era sólo una cuestión cuantificable, sino que diversos factores tenían relevancia en la administración. Se pretendía restablecer la importancia de múltiples factores que se había perdido de vista en la época administrativa anterior, nos referimos a los sentimientos, las emociones y los tipos de personalidades de quienes realizan el trabajo. Debido a esta nueva vinculación del arte en contraposición a la ciencia,

se promovió que quienes ejercían un cargo de administración desarrollaran habilidades que se asemejaron con el arte.

Se trataba de establecer una nueva forma de control, pero no tanto de supervisión directa del trabajo como de creación de valores positivos: si estos valores de compromiso son asumidos, el control directo dejaría de ser necesario. El directivo debía, según este argumento, ser exigente pero tolerante, creer en el control pero también en la intuición: su poder descansa en la gama de comportamientos que puede adoptar. Se daba paso entonces a una gestión «postmoderna», no basada en el cálculo y la supervisión, sino en otros elementos como los valores, la intuición y lo ambiguo: es necesario conseguir un compromiso emocional, de creación de significados. En esta retórica el management empezaba a dejar de ser una ciencia para pasar a convertirse en un arte (Alonso, E. y Fernández R. 2006: 136).

En virtud de ello, los autores Alonso, E. y Fernández R. (2006) ponen en evidencia que en dichos análisis no se cuestionaron las fallas de las teorías administrativas primarias, sus preconceptos y el juego de poder que sostenían, sino que únicamente se cambiaron las formas pero no el fondo de dichas teorías. Por lo tanto, la administración se presentó como un arte, es decir, se pretendía dar una mayor visibilidad al arte en la evolución de la administración respecto de la época de Taylor, Fayol y Ford.

Así, encontramos diversas definiciones de administración, cada definición privilegia un elemento y una concepción de la misma. Algunos autores que han definido el concepto son Robbins Stephen y Decenzo David (2002), Chiavenato Idalberto (2002), Reyes Ponce Agustín (2004), Contó Harold (1994), entre muchos otros. Por lo que las definiciones del concepto de administración se enfocan en diferentes elementos del concepto, ya que sus autores o autoras buscan darles mayor visibilidad. Por ejemplo, en algunas definiciones se busca ver a la administración como un proceso, en otras como un arte, como una técnica, o

como habilidades personales. Asimismo, las definiciones se adhieren a diversas teorías administrativas³⁶.

Por otro lado, en esta investigación se defiende la tesis de la existencia de una administración hegemónica. Veamos el porqué de esta afirmación. La palabra hegemonía proviene del griego *eghesthai* y se refiere a la idea de jefatura, de guía, de dirección y de conducción. También en el antiguo griego se entendían por *eghemonia* la dirección suprema del ejército, y existía una figura llamada *Egemone* quien era el conductor, el guía y también el comandante en la sociedad griega. Con el paso del tiempo, y más allá de dicha concepción, diversas autoras y autores, desde las ciencias sociales, han retomado la idea de hegemonía. Aquí, nos adherimos a la concepción de hegemonía propuesta por Wallerstein (1988), quién la concibe como un sistema normativo *“basado en la dominación, coerción, explotación y la desigualdad, evitando el término dirección o cualquier cualidad positiva que se le atribuya”*³⁷.

Wallerstein (1988) aplica sus aproximaciones a un nivel de análisis macro, es decir, en grandes periodos históricos, y en especial sobre Estados y naciones. El autor, se refiere a hegemonía como la supremacía internacional de un Estado poderoso que organiza y mantiene las reglas esenciales del sistema internacional, y conduce una relación de dominación legítima sobre otros países, gozando de una preponderancia de recursos materiales. Retomando estos planteamientos, creemos que pueden ser aplicados a la administración, es decir, ésta ha sido utilizada por un grupo de personas con interés particulares, para legitimar acciones, conceptos, leyes, teorías, que benefician a un grupo determinado, sin embargo, presentan dichos planteamientos como universales.

³⁶ En los capítulos 2, 3 y 4 se verán con mayor profundidad dichos autores, conceptos y teorías administrativas.

³⁷ Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/navarro_m_tk/capitulo1.pdf el 27 de septiembre del 2016

A través de una dirección política, cultural e ideológica, la administración hegemónica contribuye a mantener el control, el poder y la riqueza producida socialmente en determinados grupos. En otras palabras, ejerce ese poder legítimo contra grupos subordinados que carecen de esa misma fuerza, ayudando a mantener una relación de explotación³⁸, dominación y conflicto entre trabajadores, trabajadoras y las empresas. Esta forma de control se logra a través de teorías que se presentan como neutrales, invisibilizando las relaciones de poder, la contradicción de intereses, y limitando la organización colectiva, además de justificar la explotación de la Naturaleza (Marañón, 2012).

Así, la administración hegemónica se lleva a cabo mediante diversas prácticas fundamentadas en métodos, herramientas, teorías, que invisibiliza las relaciones de dominación presentes en las empresas y exhiben dichas prácticas de la administración o management como neutrales, sin reconocer las contradicciones de intereses de los diversos grupos involucrados. Bajo esta lógica hegemónica dichas teorías y prácticas se presentan como benéficas para todos los grupos involucrados: quienes tienen la propiedad del capital, quienes venden su mano de obra, quienes consumen y compran, sociedad en general y la Naturaleza.

Definimos a la administración hegemónica como:

El cuerpo de conocimientos, postulados, herramientas, ideas, principios, reglas, proposiciones, percepciones y creencias de la administración que tienen como fin último la maximización del capital. Está basada en una racionalidad instrumental y crematística.

³⁸ La definición de la Real Academia Española del término explotación es: 1. tr. Extraer de las minas la riqueza que contienen. 2. tr. Sacar utilidad de un negocio o industria en provecho propio. 3. tr. Utilizar abusivamente en provecho propio el trabajo o las cualidades de otra persona. Es así como una misma palabra puede tener una connotación positiva o negativa del mismo fenómeno. Explotar es abusar, quitar a otros el fruto de su trabajo, el nuevo lenguaje lo utiliza para hacer referencia a algo positivo como un negocio donde está bien visto el término explotar.

Reflexionando sobre las implicaciones que resultan de la administración hegemónica nos preguntamos ¿qué papel juega la persona que tiene el cargo de administradora general de una empresa desde la concepción de la administración hegemónica? La respuesta la podemos encontrar identificando cuál es el fin último de sus acciones: la maximización del capital. Es decir, el administrador o la administradora representan los intereses de las personas accionistas, dichos intereses son presentados como sinónimo de los intereses de la organización.

Así, la administración hegemónica expone los problemas de la organización desde el punto de vista del grupo accionista, por ello, quien administra representa un discurso específico. Por lo que, de una u otra manera, las personas en puestos de Dirección se legitiman como elementos portadores de la racionalidad dentro de la organización, relegando al resto de los grupos, como trabajadoras, y trabajadores a objetos pasivos de su acción directiva (Alvesson y Willmott, 1992, tomado de Enrique, A. & Fernández, R. 2013: 48). Para reforzar lo mencionado, otro autor llamando Lewis Coser menciona en su obra *Las instituciones voraces* publicada en 1978 lo siguiente:

El personal administrativo se encuentra organizado sobre principios serviles o burocráticos tendientes a legitimar un proceso de explotación o dominación. Surgen los siervos del poder: esclavos, eunucos, cortesanos, monjes, macehuales, mayoresales, capataces y, finalmente, la figura del administrador legitimado sobre principios burocráticos y racionales (Lewis Coser, 1978).

Por otro lado, creemos que la administración también puede, a través de sus prácticas y teorías, dejar de legitimar procesos de explotación, y estar al servicio de la realización de procesos de emancipación. Por ello nos preguntamos ¿en qué medida cambian las prácticas administrativas en cooperativas? ¿Cómo evidenciar los procesos de explotación y dominación que legitiman las prácticas administrativas hegemónicas?, y en contraste ¿cuáles son esas prácticas administrativas que permiten y favorecen la cooperación y la emancipación de los grupos participantes?

Además, quienes realizan su práctica administrativa basada en teorías hegemónicas tienen incorporados criterios y valores de competencia. Para dar cuenta de ésta afirmación, Chis Argyris realizó un estudio en el cual demostró el nivel de competencia negativa entre quienes administran las empresas.

Realizó un estudio en el que observó y analizó la toma de decisiones a nivel ejecutivo en aproximadamente 50 organizaciones tanto públicas como privadas... sus conclusiones, contrario a lo que comúnmente se piensa, revelan que la mayoría de los directores generales son competitivos, pero inconscientemente fomentan el conformismo entre sus subordinados y desaniman a los que están dispuestos a tomar riesgos, por ello Argyris afirma que si un director ha alcanzado el éxito, difícilmente se encuentra dispuesto a formar a otro igual a él, pues sería como autodestruirse (Ballina 2000: 89) .

En el ejemplo anterior podemos identificar el alto grado de competencia desleal y negativa que se vive en las empresas capitalistas, dicha competencia es el reflejo del modelo económico en el que se inscriben, es decir, los valores que se viven en el mercado externo se reflejan al interior de las propias empresas. Así, éstas figuras de poder, es decir las administradoras y los administradores, con su actuar cotidiano le dan vida y refuerzan las prácticas administrativas hegemónicas recreando la competencia promovida y legitimada desde la economía de libre mercado. Bien lo reconoce Ballina Ríos (2000) al mencionar:

El surgimiento del director, del jefe, del administrador, se intensifica en los países industrializados, en donde el concepto de administración cambia sucesivamente de su campo tradicional y profesional a través del devenir rutinario del carisma y la necesidad de legitimar situaciones sociales, políticas, económicas, religiosas, por parte de estratos sociales privilegiados (Ibíd.: 95).

En ese mismo orden de ideas, el sociólogo Reinhard Bendix (1966) explica las razones que permitieron la formación de sindicatos, y la creciente burocratización de las empresas económicas a finales del siglo XIX. Ambos hechos promovieron

la implementación de un control enérgico creciente sobre la clase trabajadora. Esta situación fue causada debido a que la gerencia es la encargada de la Dirección dentro de un sistema «científico», por lo que es necesario un discurso que legitime su posición social dominante. En virtud de ello, la literatura gerencial de la época reflejó el peso creciente que la Dirección empezaba a tener, en un período caracterizado como la «revolución de los Directores» (Burnham, 1967). Estas circunstancias dan cuenta de otra revolución clave en el desarrollo del capitalismo industrial del siglo XX, es decir, la organización o gestión científica del trabajo (Enrique, A. & Fernández, R. 2013: 49).

Por otro lado, Guillen & Campos (2008) plantean el rol del poder como una atribución legítima de quienes administran, y establecen bajo qué racionalidad se encuentran.

Para nosotros -como administradores y estudiosos de las organizaciones- es importante el replantearnos el rol que supuestamente algunos le atribuyen al cuadro administrativo (el de cómplice del poder), bajo la racionalidad del sistema capitalista. Como lo podemos apreciar fehacientemente, en el planteamiento que formula Foucault, establece que el poder exhibe mucho más atributos y características que las que generalmente le venimos atribuyendo (Guillen & Campos 2008:151).

Esta reflexión nos invita a cuestionar si es posible, y en qué medida, poder replantear el rol de la administradora general o del administrador general bajo otro tipo de administración, aplicada en organizaciones no capitalistas, como por ejemplo en las cooperativas, donde ocupen un rol contrario al de cómplice de los accionistas. Así, el poder en las organizaciones, está íntimamente ligado a las formas de administración de ese poder, ya sea de forma democrática o autoritaria.

Amitai Etzioni (1971), en su texto *A comparative analysis of complex organizations*, menciona que existen numerosas organizaciones en las cuales se logra la cooperación de sus componentes con sus fines mediante mecanismos de coerción y de remuneración, y no por acuerdo voluntario. Este hecho nos lleva a

concluir que no es lo mismo la cooperación en una empresa capitalista que en una cooperativa. Debido a que en el primer tipo de organización la cooperación se obtiene de la motivación negativa, y en una cooperativa la cooperación es guiada por la libertad y la conciencia.

Finalmente, podemos decir que la Dirección en las empresas ha ido evolucionado hasta llegar a desarrollar mecanismos sofisticados de control. Por ejemplo, que cada persona trabajadora se auto-regule bajo la lógica de la Dirección, con sus objetivos y reglas, sin intervención externa. Para ello se fortalece el sentimiento de pertenencia a la empresa, se habla de los valores, de la cultura, se crean mitos y símbolos que permiten a la clase trabajadora sentirse ligada a la empresa. Como ya lo mencionamos, la cultura organizacional, cobra especial relevancia como método de control hacia la clase trabajadora, invisibilizando la contradicción de intereses dentro de la misma.

1.1 La influencia militar en la administración hegemónica

¿Desde cuándo se han vinculado las formas de organización militar con la administración? ¿La racionalidad medios-fines utilizada ampliamente en el campo bélico está en sintonía con la racionalidad de la administración hegemónica? ¿Cuál es el grado de influencia militar en la teoría administrativa hegemónica? Durante siglos la planeación fue una técnica utilizada y conocida exclusivamente en las acciones militares. Debido a ello, la terminología usada en los libros de management proviene de la jerga militar. Los economistas de comienzos del siglo XX se preocuparon por trasladar los conceptos y la metodología militar al campo económico y al social, la administración no fue una excepción. Esta génesis militar no es ajena a las prácticas administrativas hegemónicas actuales. Ejemplo de ello, son las prácticas de Chip Bergh CEO³⁹ de *Levi's Strauss*, una de las principales empresas productoras de pantalones de mezclilla a nivel mundial. En una

³⁹ CEO, siglas en inglés que significan *Chief Executive Officer*, es el encargado de máxima autoridad de una, en español es la figura de Director Ejecutivo o Director General.

entrevista concedida al periodista Bergh de la revista *Expansión*, identificada como *la referencia permanente para los negocios*, en su edición de mayo de 2015, menciona:

“Quiere que Levi Strauss vuelva al primer lugar en la industria de la vestimenta en Estados Unidos. Para lograrlo, no teme utilizar el liderazgo disciplinario que heredó de su entrenamiento militar, despedir a 900 directivos...” (Expansión 2015: 28, 29).

En dicha entrevista el Director ejecutivo o Chief Executive Officer (CEO) de Levis Strauss refiere que el ejército estadounidense existe desde hace 240 años, *Procter & Gamble* tiene 177 años de antigüedad, que es otra empresa en la que desempeñó cargos administrativos, y *Levi Strauss* cuenta con 162 años de vida. Asimismo, menciona que las tres organizaciones comparten los mismos valores. Al final de la entrevista refiere que *“la base es reducir costos, donde hay potencial de ser más eficientes y más productivos para invertir en otras áreas, como e-commerce, retail⁴⁰, tecnología digital, mercadotecnia, las cosas que permiten un crecimiento”*. Con estas palabras expresa que sus estrategias para volver rentable la empresa que tiene a su cargo, están dirigidas a mantener los estándares de producción, rentabilidad y expansión. Asimismo, tiene como objetivo convertir a la marca en líder mundial, ser altamente productivos y generar mayores tasas de ganancia. Para ello utilizará su principal táctica, que consiste en la reducción del personal y/o la reducción de sus condiciones laborales. En otro momento de la entrevista le preguntan;

“¿Cuál fue el momento más difícil desde tu llegada a Levi Strauss? Probablemente, cuando anuncié la reestructura y que tendríamos que despedir a más de 900 managers a nivel global, casi 20% de nuestro equipo de directivos. Lo hicimos rápido. Anunciamos, avisamos a la gente un miércoles y un viernes ya se habían ido. Fue como arrancar un curita. Tienes que hacerlo rápido para disfrazar el dolor” (Ibídem: 32).

⁴⁰ Retail, venta al detalle, es la comercialización de productos al menudeo.

Este discurso representa, de alguna manera, la ideología de aquellas personas que detentan el poder dentro de las organizaciones empresariales. Ya que justifica, no sólo diferentes dimensiones de sus prácticas cotidianas, sino que además, les permite aparecer ante la opinión pública, y sobre todo ante trabajadores y trabajadoras, como personas dignas de la posición que están ocupando, a través de la atribución de cualidades de excelencia. Estas prácticas se han convertido en el discurso hegemónico, reflejando lo que algunos autores como Boltanski y Chiapello (2002) han definido como «espíritu del capitalismo», el cual recoge los valores morales dominantes en relación, no sólo a cómo debe organizarse la empresa y el trabajo que se desarrolla en ella, sino incluso, la sociedad y las mismas personas (Alonso, E. 2013: 45).

Frente a estas prácticas administrativas hegemónicas militares se presenta la posibilidad de voltear la mirada hacia paradigmas emergentes en la administración que permitan el fortalecimiento de otras racionalidades. Hay que promover la reflexión sobre proposiciones que representen formas alternativas de hacer administración caminando hacia la transformación gradual de la economía hacia formas de producción, intercambio y consumo no capitalistas, o como lo expresa Marañón (2014):

Implica romper con la visión homogeneizadora que no reconoce otras formas de hacer economía y otras racionalidades, e ir más allá de la visión desarrollista que prioriza la acumulación del capital por encima del bienestar de la sociedad, y se limita a promover el trabajo asalariado y el mercado como espacio primordial de interacción social; significa que existen distintas maneras de vivir, diferentes racionalidades que se alejan de la racionalidad instrumental y que se resisten a ser parte de los proyectos empresariales o clientelares (Marañón, 2014; 102).

El problema ideológico de la administración hegemónica radica en que se ha puesto al servicio de los intereses de grupos sociales privilegiados. Buscan obtener, ganancias máximas crecientes sin límite a cambio de la explotación, tanto de la fuerza de trabajo de las personas como de la Naturaleza, sin importar que

con ello se está condenando a la miseria a amplios grupos sociales, dejándolos marginados, explotados e invisibilizados. Por lo tanto, es imprescindible en palabras de Santos (2000);

Sustituir la autocracia típica de la producción capitalista –es decir, la autoridad vertical que emana del patrón o del mánager por la democracia participativa en las unidades de producción... el objetivo es ampliar el campo de acción de la democracia, del campo político hacia el económico, y borrar, de esta forma, la separación artificial entre política y economía que el capitalismo y la economía liberal establecieron” (De Sousa Santos 2000: 54).

Así, este autor nos interpela a reincorporar la política, la economía y la democracia en las unidades de producción, y por lo tanto en la forma en que éstas se gestionan. No podemos continuar pretendiendo que la teoría administrativa es neutral y apolítica.

Como conclusión a este apartado podemos decir que el desarrollo de la teoría administrativa hegemónica ha estado al servicio de los intereses de grandes empresas capitalistas, ha evolucionado con una fuerte influencia militar y ha respondido a requerimientos y necesidades que enfrentaban y aún enfrentan dichas empresas.

1.2 Objeto de estudio de la administración hegemónica

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones. Diversos autores han abordado el tema de las organizaciones y han buscado llegar a definiciones concretas de organización. Uno de los que se ha dado a la tarea de analizar los planteamientos de diversos autores es Kliksberg (1990) quien hace un análisis de los escritos de Malinowski, Gerth & Mills, Chapple, Harvey Leibestein, Philip Selznick, Chester Barnard, Monney, Stone, Pfiffner & Sherwood, March, Simon, Georges Fridmann y Etzioni.

De sus análisis rescatamos la definición de organización: es una institución social con actividades desempeñadas por sus integrantes coordinadas conscientemente y con una racionalidad que crea expectativas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización. El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituyen su estructura, tienden hacia determinados fines, el proceso para lograr dichos fines, y el grado de cooperación que determinen sus miembros variará según el tipo de organización. Asimismo, sus características, comportamientos y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social donde se desenvuelven, es decir, la organización están determinada por su contexto y a su vez, con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio. (Kliksberg, 1990: 20-27.)

Así, el objeto de estudio de la administración son las organizaciones en general, sin embargo, vemos que los casos que utilizan para ejemplificar la teoría administrativa son principalmente empresas capitalistas provenientes de países como Estados Unidos o Inglaterra. Por ello, no podemos hablar de que la administración hegemónica ha estudiado a las organizaciones, sino solamente ha estudiado la administración aplicada a organizaciones de tipo capitalista. En la siguiente cita el autor refuerza la idea de que efectivamente este sesgo limita el carácter científico en los estudios de la administración.

En la mayoría de las obras se aclara formalmente o puede deducirse con facilidad su objetivo. Sus proposiciones están destinadas a maximizar la eficiencia, y a través de ello la rentabilidad, de la empresa. Se trata, pues, de una meta estrictamente pragmática. Ello provoca deformaciones serias en los contenidos de las obras, obstruyendo la posibilidad de acercamientos científicos (Kliksberg, 1990: 60).

Por otro lado, el pragmatismo es una característica básica de la literatura en administración hegemónica. La teorización es vista como un peligro que hay que evitar, lo que importa es identificar cómo le han hecho quienes han tenido éxito para guiar a otras personas en su objetivo de dirigir sus organizaciones. Es un fin

práctico que no deja cabida a la reflexión teórica. Dan a la experiencia y a la observación el lugar privilegiado para crear conocimientos que sirvan de guía normativa. Sus conclusiones están basadas, en muchos casos, en su propia experiencia de consultoría o de gerencia en empresas capitalistas.

Hay una constante repetición de temáticas y contenidos. Infinidad de veces es posible hallar los mismos conceptos bajo diversos disfraces lingüísticos, y obras enteras giran a veces en torno a un número mínimo de conceptos centrales tomados prestados de algún autor. La repetición de contenidos en que incurren las obras es una de las razones claves de la asombrosa fecundidad bibliográfica que caracteriza editorialmente en la actualidad a la administración (Kliksberg, 1990: 62).

Con esta cita podemos dar cuenta de la falta de congruencia semántica, es decir, no hay consistencia en la precisión terminológica en conceptos secundarios y básicos de la administración. Diversos autores definen los mismos conceptos de formas muy diferentes. Si no hay conceptos claros, empíricamente observables, no se puede pasar a declarar principios y mucho menos una teoría. Por lo tanto, las organizaciones como objeto de estudio de la ciencia administrativa tienen múltiples dimensiones que están jerarquizadas, es decir, cada organización puede tener dimensiones principales que la delinearán y que tienen más peso que las otras, por ejemplo:

En el caso de la empresa de negocios, los fenómenos que hacen a su dimensión económica (evolución general de la economía, políticas económicas, políticas de maximización de sus propietarios.) y otros vinculados con su dimensión política (correlación de fuerzas políticas y sociales en la estructura social, grupos de poder a los que pertenece el grupo que controla la empresa e influencia y estrategias de esos grupos.) tienen fuerza decisiva en los aspectos fundamentales de su comportamiento... Así en la empresa de negocios la dimensión administrativa puede coyunturalmente jugar un rol preponderante pero a largo plazo las dimensiones económica y política prevalecerán determinado el comportamiento de fondo de la empresa" (Kliksberg, 1990: 56-57).

Otro punto fundamental de las dimensiones de las organizaciones, que muchas veces no es tomado en cuenta, o es obviado, es que dichas dimensiones no son necesariamente armoniosas, sino que muchas veces son incluso contrarias y antagónicas. En este sentido, “existe en la industria un agudo conflicto de intereses, que se expresa en todas las dimensiones antes citadas. Estas elaboraciones tratan de superar desde su partida la defeción radical de Elton Mayo, y las relaciones humanas, que soslayan la existencia e influencia del conflicto de intereses” (Kliksberg, 1990: 330).

En síntesis, comprendemos las prácticas administrativas hegemónicas como *las acciones desarrolladas por quienes administran una empresa capitalista, con una visión del mundo regida por la maximización de la ganancia*. A partir de esta visión de mundo identifican los problemas administrativos y actúan para resolverlos. Sus acciones están gobernadas bajo intereses y visiones de maximización de la ganancia, acumulación de capital y competitividad. Estas prácticas están inscritas en las teorías dominantes de la literatura administrativa o management, principalmente la literatura producida en Estados Unidos por autores clásicos como Fayol y Taylor o modernos como Michael Porter (1991, 1996), Philip Kotler y Peter Drucker (2002).

Por otro lado, entendemos por prácticas administrativas alternativas; *las acciones desarrolladas por quienes administran cooperativas u otras formas de organización no capitalistas, quienes tienen una racionalidad regida por la cooperación, la ayuda mutua, la democracia en la toma de decisiones, la producción de valores de uso más que el valor de cambio, la solidaridad y la propiedad colectiva de los medios de producción*. Estas prácticas administrativas alternativas están inscritas en teorías críticas de administración como los *Critical Management Studies* y participan dentro de la *Economía Social y Solidaria (ESS)*.

1.3 Problemática interna y externa de la administración hegemónica

El problema central que motiva esta investigación es que la teoría de las ciencias de la administración o management, se ha construido a partir de un tipo particular de empresa: la capitalista. Es así, como la teoría de la administración se enfrenta a dificultades tanto internas, del propio campo de conocimiento, como externas, es decir, problemáticas que afectan a los demás campos. Las problemáticas de nivel interno las podemos englobar en dos sentidos: problemáticas de orden epistemológico y problemáticas de orden ideológico. Éste último está ligado estrechamente a los problemas generales de nivel externo y global: la crisis ambiental y la crisis social. Veamos con detalle cada una de estas problemáticas que aquejan a la administración hegemónica.

Ballina Ríos (2000) en su obra *Teoría de la administración; un enfoque alternativo*, identifica algunas problemáticas de orden epistemológico e ideológico:

La problemática de la teoría administrativa se encuentra en dos niveles: por una parte, en el epistemológico, por el hecho de que diversas teorías le atribuyen a un mismo concepto significados distintos; por otra en el nivel ideológico se constata que esas teorías se inscriben en circuitos sociales distintos de producción y consumo (Ballina 2000: 20).

De acuerdo con esto, las ciencias de la administración están fragmentadas por especialidad, creando lagunas de conocimiento, evitando que exista una comprensión completa de las organizaciones y de su entorno. Esta fragmentación responde al paradigma⁴¹ dominante de las ciencias: la racionalidad instrumental y positivista, "...tiene que ver con elegir los medios o instrumentos más eficaces para conseguir un fin, de tal forma que la búsqueda de la máxima ganancia justifica que se utilice cualquier medio (Marañón, 2014: 102)". En este paradigma se le otorga un lugar privilegiado a la especialización del conocimiento,

⁴¹ Paradigma: un conjunto de conocimientos y creencias que forman una visión del mundo (cosmovisión), articulados a una concepción de la realidad en determinado periodo histórico. Leis (2007: 3).

marginando la visión holística de las organizaciones y por lo tanto, del conocimiento que se tiene de ellas.

En un primer momento, la administración fue entendida y construida desde las teorías propuestas por los dos autores considerados como los fundadores de la disciplina científica. El primero de ellos es Frederick Taylor, quien erigió la llamada teoría administrativa científica, y el segundo autor es Henry Fayol, quien fundó la teoría administrativa clásica.

Posteriormente se desarrollaron teorías configuradas bajo la lógica de las relaciones humanas. En estas teorías se busca atenuar los efectos de la administración científica, y se consideró al individuo y sus motivaciones con el fin de lograr que el lugar de trabajo fuera un espacio de satisfacción que fomentara el aumento de la productividad. En las teorías de las relaciones humanas la psicología social de la organización es retomada con fuerza, promoviendo que los incentivos sean de carácter psicológico, enfocados a cubrir las necesidades básicas como el sentido de pertenencia y el de reconocimiento.

Sin embargo, estas teorías administrativas no analizan de fondo la contradicción existente en las empresas: el poder, el trabajo y el capital. Su interés principal se centra en solucionar problemas de productividad. Buscan a través de diversos métodos las mejores herramientas para lograr la motivación, para que a su vez se pueda aumentar la productividad y disminuir los costos. Constantemente se deja de lado que la administración implica manejar los conflictos que surgen entre los diversos grupos dentro de las empresas, debido a que sus intereses son diversos, y antagónicos, esta contradicción de intereses conlleva una serie de dificultades. En virtud de ello, la siguiente cita reflexiona sobre la falsa neutralidad científica y sus fines predeterminados.

Es Foucault quien lleva a los teóricos de la administración y en general de las ciencias sociales a darse cuenta de que el poder y el saber se influyen mutuamente (Foucault, 2001), en todas las disciplinas pero sobre todo en

aquellas que, como la gestión, están avocadas a una intervención permanente sobre el mundo de la vida, y que el discurso no se encuentra nunca desligado de la práctica, siendo de hecho en sí mismo una forma de práctica. De la misma forma que los aportes anteriores, el reconocimiento de que no existe la pretendida neutralidad científica, y que por el contrario esta es una falacia que facilita la utilización del discurso científico en la práctica del poder y en el mantenimiento de un determinado régimen disciplinario (Morey, 1983), ha propiciado que, al interior mismo del campo -y teniendo como punta de lanza los trabajos de los CMS⁴²-, se lleve a cabo una reflexión de fondo sobre los supuestos epistemológicos y metodológicos de las ciencias de gestión (Saavedra, 2009: 55).

Así, el autor explica la relación entre el poder y el saber, y como la ciencia tiene intereses que proteger y por lo tanto no es neutral. Por otro lado, en relación a la problemática externa, la administración como ciencia social está siendo testigo de la crisis ambiental y social que estamos viviendo tanto en México como en el mundo. El sistema económico hegemónico, es decir, el capitalismo con sus grandes empresas transnacionales y sus corporaciones, que en muchos casos son más poderosas que muchos Estados⁴³, nos están guiando bajo su lógica de acumulación de capital por despojo y en nombre de la productividad, la eficiencia y la eficacia económicas hacia la crisis ambiental y social en la que nos encontramos.

La problemática ambiental no es ajena a la problemática social, y por lo tanto no es, ni debe ser ajena a la administración. De Alba (2007) nos indica que el proyecto político hegemónico está siendo rebasado, ya no da cuenta de una realidad que se va transformando, el proyecto capitalista, neoliberal, globalizado,

⁴² Critical Management Studies, en el marco teórico se hace un análisis sobre lo que son los CMS y cómo sirven de apoyo teórico a esta investigación.

⁴³ En el libro de Eduardo Galeano *Las venas abiertas de América Latina* (1971) encontramos la historia de cómo compañías Estadounidenses tuvieron un papel central en la política de Estados como Cuba, Ecuador, Brasil y Colombia.

lejos de incluir a la humanidad en su progreso ha dejado a más del 80% de ella lejos de sus beneficios.

A continuación presentamos algunas razones para cambiar el paradigma de producción, de consumo, de vida, de conocimiento y de administración. Serge Latouche (2008) nos dice que es probable que en un futuro no muy lejano, unos cincuenta años “El trastorno climático irá acompañado de guerras de petróleo, a las que seguirán las guerras por el agua, así como posibles pandemias, sin mencionar las previsibles catástrofes biogenéticas” (Latouche, 2008: 10).

Estos datos y aseveraciones nos interpelan a pensar que el reto que tenemos enfrente es serio y trae consigo consecuencias graves. Debe ser atendido tan pronto como sea posible desde todos los ámbitos de conocimiento. La administración no puede quedarse al margen de esta destrucción ambiental y social, sino que su deber como ciencia social es estar al servicio de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas. No de una clase o grupo hegemónico y minoritario, sino de los grandes grupos y desde una perspectiva social e incluyente.

1.4 La Sociedad Anónima y su papel en la administración hegemónica

Empecemos este apartado aclarando que las empresas son instituciones, entendidas como un conjunto de reglas formales o informales que las sociedades se dan para regular la interacción humana. Las instituciones son resultado de un grupo de personas que logra imponer a las demás su particular forma de organizar una conducta o una manera de resolver un problema. Para ello se requiere cierto nivel de poder, el cual puede tener un origen político, económico o simbólico-religioso.

Una de las instituciones centrales en el capitalismo es la empresa de tipo mercantil, es una figura jurídica con derechos similares a los que tiene un ser

humano, pero con la ventaja de que no está destinada a morir. Así, la empresa mercantil, conformada por sus integrantes, tiene como propósito realizar las actividades necesarias para producir o vender un producto o un servicio, o ambos, en el mercado de bienes de consumo o en el de bienes de producción (Albertini, 1964).

En Inglaterra, además de la revolución industrial y el cooperativismo, nacieron las tres ideas básicas de la empresa moderna que fueron plasmadas en diversas legislaciones mercantiles del mundo. La primera idea es que una empresa podría ser considerada una persona jurídica, actualmente se le llama persona moral. La segunda idea es que puede contar con la misma capacidad de intercambiar bienes y servicios que una persona física. Y, la tercera idea es que puede emitir acciones para ser adquiridas por inversionistas cuya responsabilidad se limita al monto de lo invertido sin alcanzar a tocar el patrimonio de los inversionistas (Aktouf, 2002: 215).

Así el neoliberalismo, como mentalidad de gobierno, conecta lo ético-moral y lo económico a través de lo cultural y lo político; el concepto cultura de empresa, al propagar la noción de “individuo empresario de sí mismo”, al ensalzar una ética “empresarializada” del sujeto –que en lo genérico se basa en el individualismo, la soberanía del consumidor y el capital libre de obstáculos (Wray-Bliss & Willmott, 1999: 378), y en lo referente al desempeño productivo en la autonomía, la responsabilidad y el compromiso individuales– refleja, potencia en la empresa y además también trasciende al resto de la sociedad el nuevo modelo de organización de la producción basado en el trabajador auto disciplinado que encuentra su propia trascendencia –seguridad, identidad, misión– en la “empresa-sociedad” de la que forma parte. (Beláustegui 2013: 1).

Es decir, una empresa mercantil tiene básicamente los siguientes atributos: tiene facilidad para resolver las necesidades de capital, tiene fluidez en la toma de decisiones y en la distribución de los riesgos entre quienes participan. Además, la

empresa mercantil tiene las siguientes ventajas para el grupo de accionistas: la condición de anonimato de la propiedad, la responsabilidad limitada y el gobierno no democrático. Es así que se crea el espacio perfecto para garantizar el control, el poder y acumulación de la riqueza. Legitimando la enajenación de la clase trabajadora, despojándola de su riqueza producida y presentándose a sí misma como la forma ideal de hacer desarrollar una sociedad.

1.5 División del trabajo en la administración hegemónica

¿Qué relación guarda la división del trabajo con la administración hegemónica? Para responder esta interrogante algunos de los planteamientos que realizó Adam Smith (1776) nos pueden ser de utilidad, este autor sostiene que los principios básicos que deben ser retomados por la economía y por las organizaciones son la competencia y el libre mercado. Es decir, promueve la carrera hacia la satisfacción del interés personal, donde el sentido de competencia es inherente y tiene una lógica positiva. Según Adam Smith, si cada persona está buscando mejorar sus propias ganancias, al final contribuirá a estimular la competencia y por lo tanto a participar de las ganancias de la sociedad, así se cree que finalmente, la ganadora de este enfrentamiento de egoísmos individuales será la sociedad en su conjunto (Kliksberg, 1990: 17).

Según los planteamientos de Smith, si cada persona toma tanto como puede, motivada por su egoísmo individual, todo estará bien en la sociedad, debido a que el mercado terminará por equilibrarlo todo. En este sentido, la división del trabajo se presenta como un progreso de la humanidad y se difunde como una necesidad benéfica para todo el mundo. Según Schmidt hay tres virtudes de la división del trabajo: primero la aceleración de la producción y el ahorro del tiempo, en segundo lugar, el aumento de habilidades, y finalmente la mejora de la capacidad de innovación (Kliksberg, 1990: 19)

Así, el trabajo entendido desde ésta lógica se transforma en una mercancía y en un recurso por optimizar con el fin de aumentar su productividad. El trabajo es despojado de su capacidad prioritaria de desarrollo de la personalidad y de realización. Esta división del trabajo permite a la administración y a quienes tienen la propiedad de los medios de producción, comprar la cantidad exacta de trabajo necesario para cada tarea. La ventaja de una mayor división del trabajo es pagar menos por una tarea simple que requiere aptitudes reducidas. Así, el interés está en la reducción del valor económico de la mercancía en que se ha convertido el trabajo.

Charles Babbage aplicó estas ideas y formuló un principio que responde a la preocupación de saber cómo poder bajar los costos de producción mediante la reducción de los salarios. Así, lo que buscaba era bajar los salarios. Por lo que determinó que cuanto más simples son los movimientos y las capacidades requeridas para su ejecución, menos dinero se le pagará a quien realice el trabajo, así se reducirán los costos de producción y en consecuencia la ganancia aumentará. Por ello se puede concluir que, con la división del trabajo lo que se busca es reducir el valor económico del trabajo y no, en estricto sentido, de hacerlo más productivo.

Según Alonso, E. y Fernández R. (2006:130) en la era de la razón del management, o de la administración hegemónica, los aumentos de productividad se asocian a una parcelación, jerarquización, planeación y racionalización específica del trabajo. Con la división del trabajo extrema se busca fragmentar los oficios en acciones simples y rutinarias para controlarlas mejor. Gracias a esta división quienes realizan el trabajo se vuelven intercambiables y por lo tanto se justifican diversas prácticas como la subcontratación, los despidos masivos y la precarización del trabajo.

El management promueve la especialización y la entiende como algo necesario, deseable y como garantía de un mayor conocimiento de la tarea, mayor exactitud

y precisión, es decir, existe una concepción positiva y neutral de la misma. La especialización permitirá ejecutar la tarea rápidamente y mejor, sin embargo, no se le da importancia a sus consecuencias. No se toma en cuenta sus efectos relacionados con la monotonía, la pérdida de interés, la pérdida de sentido, y la enajenación del trabajo. Marx en sus *Manuscritos económicos y filosóficos*, explica la enajenación del trabajo de la siguiente forma:

¿En qué consiste, entonces, la enajenación del trabajo? Primeramente en que el trabajo es *externo* al trabajador, es decir, no pertenece a su ser; en que en su trabajo, el trabajador no se afirma, sino que se niega; no se siente feliz, sino desgraciado; no desarrolla una libre energía física y espiritual, sino que mortifica su cuerpo y arruina su espíritu. Por eso el trabajador sólo se siente en sí fuera del trabajo, y en el trabajo fuera de sí. Está en lo suyo cuando no trabaja y cuando trabaja no está en lo suyo. Su trabajo no es, así, voluntario, sino forzado, *trabajo forzado*. Por eso no es la satisfacción de una necesidad, sino solamente un medio para satisfacer las necesidades fuera del trabajo. Su carácter extraño se evidencia claramente en el hecho de que tan pronto como no existe una coacción física o de cualquier otro tipo se huye del trabajo como de la peste. El trabajo externo, el trabajo en que el hombre se enajena, es un trabajo de auto sacrificio, de ascetismo. En último término, para el trabajador se muestra la exterioridad del trabajo en que éste no es suyo, sino de otro, que no le pertenece; en que cuando está en él no se pertenece a sí mismo, sino a otro (Marx/Engels, 1932) Fajardo, J. (2001).

En consecuencia, la enajenación del trabajo que describió Marx hace más de 170 años continúa vigente hasta nuestros días. El trabajo continúa siendo externo a quien lo realiza, se sigue forzando a vivir para trabajar. El slogan actual en las empresas de *ama tu trabajo*, es meramente superficial, y pocas son las personas que realmente pueden amar su trabajo, la gran mayoría está lejos de ello⁴⁴.

⁴⁴ Tokumitsu, M. (2016) hace una interesante reflexión sobre el famoso *Haz lo que amas* diciendo "Es el mantra favorito del capitalismo contemporáneo. Con él se suelen justificar las horas extra, la mala paga y el trabajo no remunerado todo en nombre del amor. Pero ¿Por qué nuestro placer debería tener fines de lucro? *Haz lo que amas* crea entre los propios trabajadores, principalmente en términos de clase. El trabajo termina

1.6 Utilidad. El fin último de la administración hegemónica

En la carrera por la multiplicación del dinero surge la especulación, que en la mayoría de los casos, va acompañada de delitos como fraudes, paraísos fiscales, falsificación de cuentas y empresas fantasmas⁴⁵. Esta utilidad entra en un círculo vicioso y contradictorio. Las empresas para lograr umbrales cada vez mayores de utilidad aplican estrategias de reducción de salarios y de prestaciones, así como aumento de despidos y deslocalización de la mano de obra hacia lugares con leyes flexibles, provocando una disminución, cada vez mayor, de la demanda sobre los mercados. Esta disminución se debe a que son las mismas personas las trabajadoras y las clientas de dichas empresas, y si la lógica es pagar salarios bajos o muy bajos, difícilmente pueden ser clientas con capacidad de compra, en el mejor de los casos, lo hacen a crédito. La lógica es contradictoria, pagar cada vez menos y querer vender cada vez más mercancías al mismo grupo de

dividiéndose en dos clases opuestas: aquel que es amable (creativo, intelectual y socialmente prestigioso) y aquel que no lo es (repetitivo, no intelectual, nada prestigioso). Los que están en el campo del trabajo amable –una pequeña minoría de la población trabajadora activa– son mucho más privilegiados en términos de riqueza, de estatus social, de educación, de influencia política y respecto a los prejuicios racionales de la sociedad... Para aquellos forzados a dedicarse a un trabajo imposible de amar, la historia es diferente. Bajo el credo “Haz lo que amas”, todo trabajo que se realiza por motivos distintos al amor (que es, de hecho, la mayor parte del trabajo) no solo es desdeñado sino borrado. Como puede leerse en el discurso de Jobs en Stanford, el trabajo no amado pero socialmente necesario es expulsado por completo del espectro de la conciencia... Al ignorar la mayoría del trabajo y al reclasificar el resto como amor, “Haz lo que amas” puede ser la ideología anti-obrero más elegante. ¿Por qué deberían los trabajadores reunirse y hacer valer sus intereses de clase si no hay tal cosa como el trabajo?

⁴⁵ En el 2016 salió el Panamá Papers, es una filtración informativa de documentos confidenciales de la firma de abogados panameña Mossack Fonseca, a través de una entrega de 2,6 terabytes de información por parte de una fuente no identificada al periódico alemán Süddeutsche Zeitung, lograron revelar el ocultamiento de propiedades de empresas, activos, ganancias y evasión tributaria de jefes de Estado, de líderes de la política mundial y personalidades de las finanzas, negocios, deportes y arte. Esta investigación puso de manifiesto métodos que tanto ricos empresarios como banqueros, personalidades del mundo del entretenimiento, deportistas, políticos, traficantes de droga y abogados han realizado para obtener ganancias, utilidades en el corto plazo de forma poco éticas y al borde de la ilegalidad.

personas. Como ello no es posible, o se llega a su límite, o se buscan abrir nuevos mercados, saturar los existentes, y/o explotar más a la Naturaleza.

El reto que se le impone a la administración hegemónica es titánico, y sin embargo lo está consiguiendo. Veamos a detalle lo que significa dicho reto: por un lado se demanda a la Dirección en las empresas aumentar su productividad, así como aumentar la motivación, el entusiasmo y el compromiso de quienes trabajan para la empresa con el fin de que ésta obtenga los rendimientos necesarios para pagar al capital sus dividendos correspondientes. Y por otro lado, se pide a la clase trabajadora que esté dispuesta, e incluso que se sienta contenta,⁴⁶ a trabajar en condiciones cada vez más precarias⁴⁷. Así, la fuerza trabajadora se encuentra llena de estrés, con sobrecarga continua, con grados de especialización alienante, sin seguridad social, sin prestaciones, y sin participación en las decisiones ni en las utilidades. Además, dicha fuerza de trabajo sabe que no es dueña de nada en esa empresa, salvo de su fuerza de trabajo, y está consciente de que es, en mayor o menor grado, intercambiable y desechable.

Robert Reich en su libro *Supercapitalism: the transformation of business, democracy and everyday life* (2007) afirma que la competencia actual en el libre mercado es tal que las empresas no pueden lograr sus fines sociales sin imponer

⁴⁶ ¿Cómo diablos puede un ser humano disfrutar que un reloj de alarma lo despierte a las 5:30 a.m. para brincar de la cama, sentarse en el excusado, bañarse y cepillarse los dientes y cabello y encima luchar con el tráfico para llegar a un lugar en donde usted, esencialmente, hace montañas de dinero para alguien más, y encima si le preguntan, debe mostrarse agradecido por tener la oportunidad de hacer eso? Charles Bukowski (1975).

⁴⁷ De acuerdo con un informe divulgado el jueves por la organización humanitaria internacional OXFAM la "vasta mayoría" de los 250.000 trabajadores del sector son humillados, ignorados o amenazados con ser despedidos cuando piden permiso para ir al baño." Los trabajadores luchan para lidiar con esta negativa a una necesidad humana básica. Ellos orinan y defecan mientras están parados en la línea (de producción); ellos usan pañales para trabajar", señala el informe de OXFAM. La filial norteamericana de esta organización global contra la pobreza afirmó que los trabajadores beben niveles peligrosamente bajos de líquidos, soportando dolores y malestares, mientras corren el riesgo de graves problemas de salud. <http://www.hispantv.com/newsdetail/sociedad/255403/oxfam-industria-avicola-eeuu-fuerza-trabajadores-usar-panales>

sacrificios a sus inversionistas. Las empresas ya no tienen la opción de ser virtuosas o socialmente responsables si quieren sobrevivir en el mercado capitalista. Veamos un ejemplo que exponen Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012: 61) en el cual relatan la historia de la empresa de helados *Ben & Jerry's* creada en 1977. Esta empresa tenían una política social ambiciosa, estaba comprometida a obtener sus materias primas de empresas locales, de pequeñas granjas en Vermont, la comunidad a la que pertenecían, y donar 7.5% de sus ganancias a causas sociales y tener una política de salarios en la cual no existieran grandes diferencias internas. Sin embargo, por el gran éxito que tuvo la empresa estadounidense, empezó a cotizar en la bolsa en 1985 y fue comprada en el 2000 por *Unilever*. Desde entonces se ha dedicado a aumentar su cotización en la bolsa. El costo ha sido reflejado en despedir a uno de cada cinco personas trabajadoras en la empresa, eliminar las donaciones, hacer contratos con empresas lejanas y cambiar la política de salarios. Ahora la distribución de los ingresos es extrema, en desventaja evidente para las trabajadoras y los trabajadores.

Así, para conseguir una mayor utilidad las empresas se mudan a países en los que no es ilegal el trabajo infantil⁴⁸, donde a las mujeres se les paga casi nada, donde no hay prestaciones ni reglamentos claros de protección, donde no hay sindicatos. Las leyes del libre mercado y las empresas privadas, principalmente

⁴⁸ Nestlé es el mayor consorcio industrial de Suiza y, con sus más de 500 fábricas, la mayor empresa alimenticia del mundo. Muchas de sus materias primas son adquiridas en otros países, donde la producción de alimentos se caracteriza por estándares paupérrimos en cuanto al respeto de los derechos humanos. En la mayoría de estos países, los hombres son explotados desde el punto de vista financiero y de la salud. Esto se percibe sobre todo en la producción de cacao y café (ver capítulo "Alimentos"). En Costa de Marfil se cultiva gran parte de la producción mundial de cacao. En las plantaciones trabajan, según estimaciones de la organización de derechos humanos *Terre des Hommes*, unos 20.000 niños esclavos. Por supuesto, esto no significa automáticamente que Nestlé coseche sus granos de cacao por medio de niños esclavos. Pero Nestlé, como líder mundial, tiene una gran influencia sobre el precio extremadamente fluctuante y bajo que exhibe el mercado. Al no pagar un precio justo por sus materias primas, la multinacional se convierte en cómplice y condena a la miseria a los pequeños campesinos y agricultores. Werner & Weiss (2003: 185).

las transnacionales, buscan la separación entre lo económico por un lado y lo social y político por otro, utilizando el aparato Estatal para obtener ventajas sobre los países⁴⁹.

Ese es el nuevo aspecto de la globalización que enseña uno de sus rostros más horribles, previstos desde antes por el genio de Marx: el salario y la utilidad. En efecto, la empresa que despida más trabajadores y con mayor frecuencia, registrará mayores dividendos y sus acciones aumentarán de valor, con lo cual se alimenta al sistema mientras que a la empresa capitalista le cuesta trabajo encontrar la explicación del fenómeno (Aktouf, 2012: 190).

Dentro de los estudios que se hacen para reforzar la creencia de que la administración y el poder deben estar concentrados en grupos de especialistas ha sido difundida y analizada por varios autores, entregándose a la tarea de mostrar cómo la auto-administración no es viable. Entre ellos están los trabajos de Garret Hardin (1960) quien habla sobre *la tragedia de los comunes*, planteando que si muchas personas hacen uso de un bien colectivo, principalmente recursos naturales, siempre acabará degradado ya que cada persona va a perseguir su propio interés en detrimento de la colectividad. Autores como Crozier y Friedberg (2000) sostienen que sin un poder concentrado la acción colectiva se desmorona. Y Drucker es fiel creyente de la idea de que sin un jefe- las jefas no son mencionadas- que ordene y al que se le obedezca sin replicar, una organización no tiene futuro, para este autor tener un jefe es la única salida para dirigir con éxito una empresa.

⁴⁹ Un ejemplo de ello es la ley de minería en México. Existe una crítica a la ley minera vigente que data de 1992, ese marco jurídico, además de poseer diversos vicios de inconstitucionalidad propicia violaciones a los derechos fundamentales de pueblos y ciudadanos que se manifiestan en diversos conflictos sociales y en infracciones a los principios económicos de la Constitución que promueven la privación de los recursos del subsuelo en detrimento de la República... de no modificarse el marco jurídico, el *status quo* continuará, y con ello, el despojo a la nación en sus vertientes de afectación a los pueblos indígenas, a la hacienda pública, a la ecología, a los derechos de los trabajadores mineros y, al patrimonio de la nación, pues los beneficios por la extracción de minerales se transfieren fundamentalmente a empresas extranjeras a cambio de casi nada. Cárdenas (2013: 1). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1405919313712757>

... las principales decisiones políticas se seguirán tomando según el supuesto de que los individuos no pueden organizarse a sí mismos y que siempre requieren ser organizados por autoridades externas. Allí radica la urgencia de llenar el vacío teórico para enfrentar el mayor desafío de las empresas del sector social: lograr una economía con rostro humano (Kliksberg, 2002: 230).

También existen investigaciones que sostienen exactamente lo contrario, en su mayoría provienen de la sociología, y más recientemente de los Critical Management Studies, o desde la Economía Social y Solidaria⁵⁰.

1.7El proceso administrativo desde una visión crítica

Vamos a dedicar este apartado para analizar con mayor detalle el proceso administrativo propuesto en un primer momento por Fayol y que ha continuado en el imaginario del management. En todos los libros escritos sobre management se menciona parte o todo el proceso administrativo. Más allá de explicarlos, para ello ver el trabajo de Chiavenato (1993, 2000), Robbins & Coutler (2010), vamos a analizarlos desde una perspectiva crítica.

1.7.1 La planeación

La planeación toma importancia gracias a los trabajos de Henry Fayol quien la coloca como el primer paso y el más importante, ya que sin ella todo lo demás está seriamente comprometido. Según esta teoría los siguientes pasos en el proceso administrativo no tienen posibilidades de éxito si la planeación se hizo mal o si no se hizo. Pero ¿qué se entiende por planeación? Significa organización según un plan. Es una actividad que consiste en determinar objetivos precisos y disponer los medios necesarios para alcanzarlos. Distinguen tres niveles de planeación: el estratégico, el estructural y el operacional.

⁵⁰ Para ver más sobre formas de auto-organización social que sí cuidan la Naturaleza y elevan la calidad de vida de los individuos ver Zermeño (2010) *Reconstruir a México en el siglo XXI. Cien Historias de asociativismo*. O Marañón (2013) *La economía solidaria en México*.

Otro concepto ligado a la planeación es el de *estrategia*. Es una palabra de origen militar y remite a un conjunto de tareas que se realizan desde la alta Dirección para definir e instrumentar las grandes orientaciones periódicas de la empresa, para brindar las estructuras y los medios necesarios. Es así que con esta concepción de planeación se continúa reforzando una práctica hegemónica, al limitar la planeación a la Dirección, promoviendo la separación entre quienes piensan y quienes ejecutan.

La planeación busca generar planes de acción a partir de tres elementos básicos: los intereses de la Dirección, los recursos con los que se cuenta, y el entorno. Encontrar la forma de lograr rápidamente los intereses de la Dirección es la meta de la planeación estratégica hegemónica y se presenta como el punto de partida de cualquier actividad de importancia en una empresa. Con ella, está garantizado el éxito de la misma, sin ella se auguran graves fallas o no se le da el carácter de ser algo serio que pueda tener éxito. No es sólo una herramienta, sino que es la forma correcta de iniciar un proyecto, empresa u actividad importante.

Sin embargo, existen grupos que contradicen lo anteriormente expuesto, por ejemplo, las empresas con mejor desempeño de la antigua Alemania Oriental, declararon no haber realizado planificación estratégica (Thanheiser, 1979) (Aktouf, 2012: 67). Por ello hay que reconocer que planear no es la solución a problemas futuros, ni es garantía de tener éxito, sino que es una herramienta, planear demasiado lleva a excesos, tanto como el no hacerlo. Es reconocer la complejidad de la vida humana y sus relaciones sociales, saber que el futuro es algo incierto, complejo y que sale de nuestro control. Weber denunció esta idea frenética y falsa de querer planear todo (Weber, 1959: 78).

Además hay que advertir que al priorizar la planeación, ésta quita lugar otras formas de hacer, como la creatividad, la improvisación, la intuición, el inventar, innovar, crear o imaginar. En la racionalidad instrumental la improvisación tiene

una connotación negativa y se asocia a lo no planeado, algo que no tiene control, no es deseable y se garantiza el fracaso. Autores como J. K. Galbraith (1968), T. Peters (1988), T. Peters y R. Waterman (1983), A. Chantal (1984), B. Lussato y G. Mesadié (1986), en incluso, H. Mintzberg (1971, 1976 y 2004), han criticado a la planeación estratégica como elemento central de la administración y mencionan los riesgos de que se planee todo desde las altas cúpulas de las empresas que tienen el poder de hacerlo y que impongan sus intereses.

La principal crítica hacia la planeación es que se mantiene naturalizada la división entre quienes planean y quienes ejecutan. En la administración hegemónica la Dirección es la única capacitada para tomar decisiones y planear el rumbo de la empresa, por ello se justifica que exista una jerarquía, así se deja por un lado el trabajo analítico, reflexivo y estratégico, y por otro lado el trabajo operativo-manual, carente de capacidad de planeación y de toma de decisiones.

En los años ochenta la planificación estratégica entra en una profunda crisis, debido a que es incompatible con los grandes cambios que se producen en los mercados desbocados y en su rápida desregulación. Sólo queda prepararse para la competencia total a corto plazo en todos los frentes. Asociado a la producción en serie, el concepto de planificación se vuelve débil, se enfrenta a un entorno que exige flexibilidad, donde los tiempos de la economía se han acelerado, y donde la turbulencia toma el valor de constante. La única forma de adaptarse a un entorno de estas características es que la organización adopte una forma de red flexible, extensible o menguante según los requerimientos de los negocios en marcha (Enrique, A. & Fernández, R. 2006: 140).

Las exigencias fundamentales a partir de las cuales se definirían las prácticas sociales serían la modernización, la racionalización y la programación. Las mecánicas del *management* pasaban a ser las protocolizadas en términos formales y normalizados del tipo: predecir, planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y comunicar (Urwick, 1956). La planificación a largo plazo se descubría como una actividad esencial,

inherente a una empresa que pretendiera tener una continuidad, y para ello se utilizaba en muchas ocasiones un *modo argumentativo* no demasiado diferente de las *estrategias, vocabularios y metáfora* militares tal como los que se despliegan en las obras de Ansoff (1985), Brown (1960) y muchos otros autores de ese tiempo (Enrique, A. & Fernández, R. 2006: 131-132).

En la planeación hegemónica la influencia militar es fundamental y se considera al ser humano como *Homo economicus*, es decir, un ser racional y lógico que actúa en función de sus intereses de maximizar sus ganancias materiales en todo momento, por lo que siempre está en un estado de cálculo permanente. En la planeación estratégica es donde se desarrolla la toma de decisiones, se decide cuál es la misión, la visión, los valores, los objetivos, las metas, las estrategias, las políticas de personal, las finanzas, la mercadotecnia, los productos y los servicios que se van a hacer. Por ello la planeación representa el corazón de la administración al ser el momento en que la Dirección mantiene las relaciones de dominación, de poder, de mantenimiento de privilegios.

1.7.2 La organización

Koontz (2012) define a la organización, el segundo paso del proceso administrativo, como el “establecimiento de una estructura intencional de roles para que los individuos desempeñen en una organización” (Koontz, 2012: 33). Organizar es buscar orden, es buscar una disposición armoniosa de las cosas. En los orígenes de la administración hegemónica, a inicios del siglo XX, había un gran interés por el orden y la disciplina encontrados en el ejército, en las máquinas y también en los estudios de la Biología. Todo ello influyó en la concepción de la organización que planteó Fayol colocando a la organización como parte fundamental de la administración.

La organización hegemónica reconoce la organización de las empresas principalmente en el organigrama, sin darle mucha importancia a otras relaciones sociales como las informales que surgen de forma espontánea entre personas de

diferentes niveles y estructuras, los flujos de relaciones con el entorno, entre otros. Sin embargo, cabe aclarar que se reconocen otro tipo de formas de relación en el trabajo, gracias a la visión de la teoría de las relaciones humanas.

El objetivo en estas organizaciones es conservar el máximo de poder concentrado en la Dirección y el control de todas las demás áreas, quienes tienen que acatar lo que la Dirección estipula sin presentar objeciones, o solamente bajo los límites que ella dicta. Es así como las formas de organizar en las empresas han evolucionado para mantenerse, es decir, han buscado mantener el mismo sistema jerárquico de control y poder. Las preguntas que motivan la organización son: ¿cómo logramos mantener el control y la disciplina en empresas cada vez más grandes?, ¿cómo nos organizamos para que nuestras filiales en otras regiones o países sigan bajo nuestra misma forma de producir y que acaten las disposiciones de la Dirección general?

La organización es el medio que permite el control de lo planeado. Las jerarquías están para supervisar y dirigir el trabajo de personas que son consideradas como incapaces de trabajar sin supervisiones, carentes de compromiso, de lealtad, de capacidad de decisión, sin conocimientos especializados para que se auto-organicen. “El control genera un efecto inverso cuando se efectúa en un contexto “tradicional” de desconfianza y de supervisión estrecha hacia el empleado (Sérieyx, 1989; Peters y Austin, 1985; Kelada, 1987 y 1999)” (Aktouf, 2012: 100). De lo que se trata es primero de fragmentar lo más posible el trabajo, especializar cada vez más, dividir, y separar las actividades, para posteriormente organizarlos de nuevo bajo la lógica de la rentabilidad.

1.7.3 La dirección

El verbo dirigir viene del latín *dirigere* y significa conducir, guiar en cierta dirección, por extensión estos vocablos también significan mandar, orientar, influir. Dirigir es

ejercer sobre las personas una influencia que les hará tomar una orientación dada y les hará realizar en el marco de tal orientación un cierto número de actividades con el propósito de lograr de manera colectiva un resultado preciso. Según Koontz (2002: 31) dirigir es “influenciar a los individuos para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”. Cabe destacar que en esa definición se presupone que las metas organizacionales y de grupo son las mismas, y no se habla de trabajadores, menos de trabajadoras, sino se les llama individuos, incluso socios, eliminando toda controversia de intereses de grupo o clase.

¿Quiénes fueron las personas que precedieron a la figura de la Dirección? Fueron quienes mediaron entre los capitalistas y la clase trabajadora. Casi todos eran hombres, salvo algunas excepciones las mujeres no llegaban a tener estos cargos, eran llamados encargados, superintendentes, capataces, o jefes de personal, quienes a través de métodos no tan sofisticados -fuetes, látigos, armas de fuego- como los actuales, lograban que el trabajo se realizara. ¿Cómo se logró que los métodos que utilizaban los intermediarios a cargo de la Dirección en las empresas fueran más sofisticados, o menos violentos? La consciencia y la buena fe de las personas dueñas de las empresas y su directiva no son la respuesta, sino los años de lucha organizada de la clase trabajadora en diversos países⁵¹ los que presionaron a las autoridades a legislar a su favor⁵².

⁵¹ Actualmente continúan las luchas de los trabajadores, por ejemplo en Francia en los meses de abril y mayo de 2016, se dio a conocer el contenido de la reforma laboral que contemplaba la primacía de la negociación directa entre empresario y trabajador, por encima del código de trabajo y los convenios colectivos; establece un techo en las indemnizaciones por despido improcedente y establece las condiciones que justificarían el despido económico. El proyecto fulmina de facto principios sagrados de la izquierda, como el horario laboral legal de 35 horas semanales. Y admite los despidos colectivos, con indemnizaciones rebajadas, por dificultades económicas de las empresas. Se busca romper con lo colectivo y darle paso a lo individual. Las autoridades calculan que hay entre 60.000 y 220.000 manifestantes en las calles cada día. Esas cifras coinciden con el rechazo popular. Los trabajadores de los aeropuertos, las compañías aéreas y la empresa parisina del metro se unirán a la huelga o reforzarán su participación, lo que paralizará el transporte.<http://www.semana.com/mundo/articulo/francia-huelgas-por-cambios-a-codigo-del-trabajo/475470>

⁵² Para mayor información sobre el movimiento obrero y sus repercusiones en las leyes en México ver *Historia del movimiento obrero de Elizabeth L. Huberman* (2006).

Paralelamente con el surgimiento de la Dirección también surgen los retos sobre cómo hacerse obedecer, cómo mantener la legitimidad y la aceptación. En principio se trataba de supervisar y de mantener el ritmo del trabajo con todo tipo de armas, látigos y bastones. Poco a poco, esta situación fue cambiando gracias al aumento de la complejidad del contexto y de las operaciones, a las luchas obreras, a la formación de sindicatos, y a la creación de leyes del trabajo y mercantiles.

1.7.4 El control

La última fase del proceso administrativo es el control. En esa última fase se trata de medir, de ser científico, objetivo y racional en el desempeño de las tareas planeadas por la Dirección. Es “toda actividad que consiste en seguir, verificar o evaluar el grado de conformidad de las acciones emprendidas o realizadas respecto a las previsiones y programas, con el fin de acortar las dolencias mediante la instrumentación de los ajustes necesarios” (Koontz, 2002: 115).

El control sirve para asegurar los objetivos. La planeación y el control van de la mano y responden a los mismos objetivos, si éstos son regidos bajo una racionalidad instrumental y performativa, las estrategias utilizadas para mantener el control estarán al servicio de la misma. El control permitirá justificar y legitimar cualquier acción llevada por la administración en nombre del control. Ejemplo de ellos son los despidos, la reducción de condiciones laborales, la explotación y contaminación de la Naturaleza, corrupción de gobiernos, entre otras. Existen códigos de conducta y ética empresarial, o la responsabilidad social que veremos con más detalle a continuación. Sin embargo, explicaremos más adelante la contradicción de racionalidades y la débil fuerza de estos métodos de control.

CAPITULO SEGUNDO. ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL. PRIMER PERIODO

En el presente capítulo nos referiremos al primer periodo de la construcción teórica de la administración tradicional. Se plantean las teorías de los principales autores que surgieron en este periodo y que ayudaron a la formación de la teoría administrativa, dichos autores son Frederick Taylor, Herry Fayol y Max Weber.

Cuando hablamos del primer periodo en la administración tradicional nos referimos a los años comprendidos entre los años de 1900 hasta los años de la década de 1960. En este periodo nacieron las teorías administrativas de los autores considerados como pioneros: Frederick. Taylor y Henry Fayol. Asimismo, en esta época se consolidaron dos de los elementos fundamentales del sistema económico que continúa hasta nuestros días: por un lado la producción en serie en las fábricas, y por otro lado la intervención del Estado en la economía.

A lo largo de estos años se desarrollaron diversas crisis económicas y sociales, a la par se fortalecieron agrupaciones de trabajadores en sindicatos, que tenían como fin la defensa de sus derechos laborales. Finalmente, dichas crisis hicieron progresivamente insostenible el discurso racional-científico que sustentaba la producción en serie y la práctica de carácter “científico” en las fábricas y en las empresas. En ese momento “La gran empresa (sólida, estable, centralizada) era la solución ideal e idealizada que se ofrecía a los problemas organizativos creados por el surgimiento de la tecnología de la producción en serie” (Enrique, A. y Fernández R. 2006: 131). Los esfuerzos de organización se centraron en ese esquema de la gran empresa buscando la mejor forma de controlar y aumentar la producción, logrando grandes beneficios económicos para los accionistas y manteniendo bajo control a los sindicatos obreros.

Así, durante este periodo el sistema económico capitalista se consolidó. Asimismo, la administración tradicional se desarrolló bajo las necesidades de las corporaciones que se estaban afianzando. En ese periodo se inició el ascenso de corporaciones como Ford Motor Company (1903), General Motors Company

(1908), Kenworth Truck Company (1923), John "Oster" Manufacturing Company (1924), Wal-Mart Stores, Inc. (1962), Grupo Royal Dutch Shell (1907), Coca Cola Company (1891), Kraft Foods Inc. (1904), Kellogg Company (1906) y Unilever (1930). Casi ciento quince años después la gran mayoría de dichas corporaciones continúan siendo líderes en el mercado.

El discurso argumentativo en la etapa de consolidación del pensamiento administrativo tradicional es el siguiente: la postura legítima es la dirección de la empresa racional y responsable, frente a la irracionalidad de los sindicatos y de la clase trabajadora. Con ello se estableció una línea de demarcación entre lo racional, entiéndase como bueno, y lo irracional, entiéndase como lo malo. Así, las dos preocupaciones esenciales para la administración son que puedan ser cuestionadas tanto la necesidad de una jerarquía como las competencias de la Dirección. Por ello, la empresa tuvo que manifestarse firme pero abierta al diálogo paternal con los sindicatos. El emblema utilizado fundamentalmente es la cooperación, que se presenta como la llave hacia la estabilidad dentro de las empresas. Es decir, es un elemento esencial en el modelo de control de la gran corporación.

Como respuesta para disipar la incertidumbre en las empresas, generada por la crisis y los movimientos de la fuerza trabajadora, se recurría permanentemente al control, presentado como algo acordado y negociado, cooperativa y colectivamente por los agentes sociales de la empresa (Enrique, A. y Fernández R. 2006: 130). Los sindicatos tenían el poder para mantener a su base contenta con las negociaciones realizadas con los accionistas, así el problema de la contradicción de intereses entre el capital y el trabajo se fue desdibujando progresivamente. Con ello se fortaleció la idea de que todos los grupos involucrados se beneficiaban y estaban interesados en el éxito económico de la empresa. A continuación, para desvelar los intereses particulares que beneficia, las contradicciones y las ambigüedades teóricas de la administración tradicional nos detendremos a analizar las ideas planteadas por autores considerados como pioneros en este primer periodo: Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber.

2.1 Frederick Taylor y la administración científica

En general, en los libros de administración la teoría propuesta por Taylor se aborda desde una mirada poco crítica, por lo que para designar el sistema administrativo diseñado por Taylor se utiliza la siguiente clasificación: *la organización científica del trabajo*. Sin embargo, planteamos que con esa denominación se cae en la incongruencia. La afirmación anterior se justifica considerando que el propósito de la ciencia no es buscar la manera de obtener mayores ganancias y poder rentabilizar el capital a través de la organización del trabajo, como sí lo es, el objetivo de la administración científica propuesta por Taylor. Por el contrario, el fin de la ciencia es explicar y comprender lo que estudia. Es decir, para ser científica tendría que tener como objetivo supremo el conocimiento, la explicación y la comprensión de la organización del trabajo. Evitando desarrollar experimentos, investigaciones y reflexiones para el posterior desarrollo de teorías, técnicas y herramientas que sirvan a intereses particulares que benefician principalmente a un grupo: los que concentran el poder, el capital y la toma de decisiones, Kliksberg (1990).

Para ser científica la administración debería reconocer como presupuesto la contradicción de intereses entre el capital y el trabajo, y por lo tanto la falta de consenso en los objetivos organizacionales. Por un lado, según el capital la búsqueda de mayor productividad para alcanzar un objetivo económico, y por otro lado, según el trabajador, el objetivo de gozar del trabajo como medio de reproducción de la vida, creador y genuino. En palabras de Fromm (2016) el trabajo es:

... la autoexpresión del hombre, una expresión de sus facultades físicas y mentales individuales. En este proceso de actividad genuina, el hombre se desarrolla, se vuelve él mismo; el trabajo no es sólo un medio para lograr un fin –el producto-, sino un fin en sí, la expresión significativa de la energía humana; por eso el trabajo es susceptible de ser gozado (Fromm, 2016 [1961]: 52).

Por el contrario, para justificar y legitimar la búsqueda de medios de control de la fuerza trabajadora y despojarla de su trabajo genuino, Taylor presenta y re-crea a la mano de obra como seres que portan los estigmas de su medio de origen: la mentira, el vicio, la ignorancia y la pereza. Por lo tanto la flojera natural, según Taylor, es la principal causa de la pérdida de la eficacia, siempre medida en términos económicos.

Para este autor la flojera provenía del conocimiento que la mano de obra tenían de su propio trabajo, es decir, un trabajo donde el producto y su proceso dependían de quien lo realizaba, así, su trabajo no le era ajeno. En épocas anteriores quienes estaban a cargo en los talleres de oficios eran quienes contaban con maestría en su quehacer y sabían la totalidad del proceso productivo, asimismo lo transmitían a sus aprendices. El trabajo no estaba dividido. La misma persona planeaba, diseñaba, compraba, hacía y vendía sus productos. Eso le daba el control de su tiempo así como de su producto final. Por el contrario, el análisis científico del trabajo, y el estudio de tiempos y movimientos, fueron la respuesta al problema de productividad y eficiencia detectado por Taylor y estableció las bases para legitimar la enajenación del trabajo.

Se podría decir que en el análisis de Taylor se presentan dos aspectos: a) el obrero tiene un monopolio de saber en torno a su oficio, cuestión que permite, entre otras cosas, el control del tiempo; b) como consecuencia, controla la intensidad de la producción y puede ser un modo de resistencia. Dado lo anterior, no resultan extraños los esfuerzos de Taylor por optimizar y controlar en detalle el uso del tiempo, a su vez que, desarrollar una teoría “integral” de la organización del trabajo en su clásica obra “Los principios de administración Científica”. Esta caracterización desarrollada en detalle por Coriat (1993), se traduce en la literatura del management como un énfasis en las tareas y se presenta como el primer intento del objetivo de la administración de conciliar los intereses entre “empleados y empleadores” (Chiavenato, 2004, citado en Bartlett, 2014:9).

Es así que Taylor percibe, en las empresas donde trabaja, un estado de guerra permanente entre el capital y el trabajo, razón por la que busca restablecer la paz al esclarecer lo que denomina un malentendido. Lo que él quiere contrarrestar es la flojera sistemática de sus compañeros de trabajo. En este contexto Taylor se da cuenta de que se trata de una lucha encarnizada e ineluctable entre capital y trabajo. Una parte queriendo transformar los excedentes en utilidades, y la otra parte en busca del alza o al menos a la no disminución de su salario (Kliksberg, 1990: 29-30.) Los obreros desconfiaron del proceso de administración y del control de tiempos y movimientos porque cada nuevo récord en la producción se convertía, tarde o temprano, en una jornada normal obligatoria.

La propuesta de Taylor está basada en la creencia de que la clase trabajadora hace todo para trabajar lo menos posible. Por esta razón, el autor sostiene que es necesario estudiar de forma sistemática los movimientos de quienes realizan mejor el trabajo para estandarizar sus movimientos, considerando el tiempo requerido para cada actividad. Esta estandarización se hace con el objetivo de aumentar la productividad y disminuir los accidentes, los cuales representan un signo de menor productividad. Actualmente, constatamos que, después de casi cien años desde que Taylor generó sus propuestas administrativas, éstas continúan influyendo en la administración y siguen siendo una base para administrar muchas empresas. Un ejemplo de ello se presenta en el libro de Robbins & Coulter (2010) *Administración* en el que se presenta el siguiente caso:

En Ohio State University (OSU's) Center for Occupational Health in Automotive Manufacturing. Aquí "los ingenieros utilizan lo último en tecnología biomédica" para encontrar la forma de hacer las cosas más fáciles y seguras para los trabajadores de la línea de ensamble. Una que se beneficia de tales investigaciones es Honda. Ésta se asoció con OSU para encontrar la manera de reducir el número de lesiones y enfermedades que ocasionan que los empleados pierdan valioso tiempo ausentándose del trabajo. Al utilizar los resultados en ayudar a los trabajadores a moverse y levantarse con más eficiencia y eficacia, Honda ha podido disminuir en un 70 % el número de accidentes que resultaban en pérdida

de tiempo laboral; con certeza un resultado deseable para la compañía.
¿Qué sucede con los empleados? ¿Cómo puede asegurarse de que comprenden que los esfuerzos para encontrar mejores formas para que realicen su trabajo son importantes? (Robbins & Coulter, 2010: 24).

En el relato anterior se presenta un ejemplo claro de cómo los estudios de tiempos y movimientos propuestos por Taylor continúan practicándose en la actualidad, buscando la mejor forma de hacer el trabajo con menos riesgo de accidentes y sin amenazar la productividad de la clase trabajadora. No obstante, en estos estudios se dejan de lado reflexiones más críticas, que permitan cuestionar elementos como los siguientes: ¿A quién favorece principalmente el estudio de tiempos y movimientos?, ¿en qué medida se benefician la clase trabajadora?, ¿ésas prácticas de control están favoreciendo a la empresa en su totalidad?, ¿el trabajo realizado bajo la técnica de tiempos y movimientos humaniza o mecaniza a quien realiza el trabajo?, ¿es un trabajo enajenado, en qué grado?

Por otra parte, una de las ideas dominantes en los medios industriales, incluso en los grupos intelectuales de finales del siglo XIX, se refería al obrero como una máquina particular de la cual había que obtener el mayor rendimiento posible, evitando perjudicarlo por un exceso de salario que lo haría excéntrico, caprichoso o indisciplinado. Así es como se consigue justificar la existencia de una gerencia que controle lo que la clase trabajadora por su condición indisciplinada no puede hacer. Se cree en la posibilidad de que existe la mejor forma de hacerlo, es decir, *the one best way* que será determinada “científicamente”.

Según Taylor la administración busca una única forma de administrar aplicable a cualquier organización. Se da por entendido que su administración científica es la mejor forma de hacer administración en cualquier organización, con el presupuesto de la inexistencia de contradicciones de intereses en los actores sociales involucrados, y es de carácter normativa, es decir, dicta los pasos a realizar y el deber ser. Veamos a continuación los principios de la administración científica de Taylor.

2.1.1 Principios de dirección científica de Frederick Taylor

Taylor estructuró cinco principios para que la administración científica pudiera ejecutarse (Kliksberg, 1990). El *primer principio* trata sobre la descomposición de las tareas en sus elementos constitutivos. Así, vemos que dicha administración científica permite que la Dirección se apropie del proceso del trabajo y de su resultado final. De este modo, el objetivo es transferir todas las técnicas del trabajo, el saber hacer y la experiencia de los obreros a la Dirección, quienes a partir de esta forma de administrar tienen la obligación de recolectar los conocimientos de los trabajadores, registrarlos, clasificarlos y transformarlos en medios y reglas, incluso en fórmulas matemáticas. Según Taylor debería ser así para todos los trabajos y oficios de la fábrica. La Dirección debe ser quien los estudie, los defina y después dicte lo que es la verdadera y *leal jornada de trabajo* para luego imponerla como norma.

El *segundo principio* es el análisis de los elementos fundamentales del trabajo para elaborar un método mejor. Promueve la selección científica de los trabajadores, su máxima es *la persona adecuada en el lugar adecuado*. Así, una vez que la administración ha definido lo que debe hacerse y cómo debe hacerse, paso por paso, la Dirección elige a qué tipo de persona va a confiar dicha actividad, para ello, estudia sistemáticamente el carácter de la personalidad de cada una. Si no cubre con el perfil necesario se le despide hasta conseguir a quien pueda cumplir exactamente los requisitos diseñados por la Dirección (Kliksberg, 1990.)

El *tercer principio* se refiere al establecimiento de normas de rendimiento. La ciencia del trabajo tal como ha sido diseñada, está planeada y decretada por y para beneficio de la Dirección. Este principio apoya la separación entre quienes tienen la tarea de pensar, de estudiar, y quienes tienen la tarea de realizar lo que los que otras personas en cargos de dirección, han planeado y decidido. Veamos lo que implica el control según Taylor:

Así, por una parte, el sistema taylorista de producción implantaba un importante componente de control sobre el trabajo, que debía ser vigilado por una intrincada línea de supervisores y capataces; por otro lado, era imprescindible lograr la adhesión en cadena desde estos supervisores de primera línea hasta las bases productivas, lo que se trataba de conseguir con incentivos monetarios y «morales» (el *solid support*, o los valores que dan sentido al trabajo de los que tanto se hablaba en la doctrina de la época) (Enrique, A. y Fernández R, 2006: 132).

Precisamente ya no es quien realiza el trabajo la persona que tiene libertad de planear, diseñar, y decidir sobre su propia práctica. Desde ahora para garantizar un estándar y los objetivos planteados por la Dirección la mano de obra tiene que limitarse a operar las tareas que le son impuestas desde afuera.

El *cuarto principio* se refiere a la división casi igual del trabajo entre la mano de obra y la Dirección. Con ello Taylor se refiere a que todo acto en el trabajo “debe ser precedido y seguido por otro a cargo de alguien que actúe a nombre de la Dirección”. Este principio representa una continuidad de la enajenación del trabajo, en la cual la Dirección con fines económicos, vigila y controla el trabajo y a quien lo realiza- ya que se considera que estas personas son incapaces de ser independientes y productivas, por su misma naturaleza de un ser flojas-, haciendo ajeno su trabajo, despojándolo de su potencial de desarrollo humano, es decir enajenándolo. En palabras de Marx la enajenación se entiende como “los actos propios del hombre se erigen ante él en un poder ajeno y hostil, que le sojuzga, en vez de ser él quien los domine” (Marx, 1974: 33, citado en Fromm, 2016: 85).

El *quinto principio* hace referencia a la remuneración, la cual debe estar definida en función del rendimiento y la productividad en el trabajo. En este punto Taylor insiste sobre la necesidad de dividir la ganancia suplementaria lograda gracias a su sistema entre todas las partes involucradas, ya que según él, es la condición para que la empresa pueda conocer la prosperidad: si la mano de obra produce

más, la empresa gana más, ganando más la empresa puede pagar mejores salarios (Kliksberg, 1990.)

Gracia a dichos principios las empresas lograron aumentar su productividad y se inició una época de producción en serie con altos controles por parte de la Dirección, con ello se lograron cosas positivas para ambos grupos. En síntesis, podemos hablar del aumento de los rendimientos para el grupo de accionistas e incrementos salariales. Taylor llegó a determinar la *producción máxima posible* y la llamó una *jornada leal* en la cual existían tres elementos básicos: la materia o los recursos materiales utilizados, la herramienta y la fuerza de trabajo. Ésta última tenía que ser cuidadosamente seleccionada.

Los resultados de sus principios, de la jornada leal y el establecimiento de la producción máxima posible se vieron reflejados en las empresas en las que fueron implementados, logrando un aumento en la productividad y rendimientos económicos. Por ejemplo, en los talleres de la empresa *Midvale* se redujo de 120 a 35 el número de empleados para el trabajo de inspección. Aumentó la tasa de precisión a 60% y los salarios aumentaron en 80%. En la empresa *Bethlehem Steel* se redujo el número de trabajadores de mantenimiento necesarios de 600 a 150. Aumentó la productividad promedio por obrero de 10 a 59, redujo el costo medio de mantenimiento de 0.072 a 0.033 dólares e hizo aumentar los salarios de los empleados de 1.15 a 1.99 dólares diarios (Aktouf, 2012).

Los beneficios no solo fueron para los accionistas y la Dirección de las empresas, también se beneficiaron los trabajadores con los planteamientos de Taylor. Ejemplo de ello es el aumento de salario, además de las exhortaciones que hacía a la Dirección para que tuvieran una conducta recta y honesta hacia los trabajadores. Taylor constantemente hacía llamados a la colaboración cordial y al trabajo en equipo entre quienes dirigían y quienes recibían la dirección, manifestaba una voluntad para buscar el bienestar de la mano de obra, y

promovía la idea de compartir los beneficios obtenidos por la implementación de su sistema de administración (Aktouf, 2012: 37).

A pesar de ello, los beneficios para la fuerza trabajadora fueron sistemáticamente inferiores a los obtenidos por la Dirección. El hecho es que Taylor con su sistema administrativo encontró una manera de desposeer a la mano de obra de las raras y pequeñas cosas donde contaba con maestría y conocimiento: la organización de los equipos, el control del proceso de detalle del trabajo y algunas veces, el ritmo o la elección del equipo. Dicho despojo fue hecho en función de los intereses de la Dirección. Por lo que desde ahora, gracias a Taylor y su administración científica, la Dirección tienen el derecho y la obligación de conocer y estudiar puntualmente el desarrollo del trabajo para imponerle con detalle las actividades, los movimientos y los tiempos necesarios para realizarlo (Braverman, 1976). Veamos un ejemplo de cómo su teoría benefició más a un grupo dentro de la empresa:

Así, sólo se mencionan los resultados “milagrosos” obtenidos en la Bethlehem Steel, rara vez los de *Midvale*, y se hace un sistemático silencio en relación con las largas y penosas luchas que Taylor debió librar, no sólo contra los obreros, sino también, y con frecuencia, contra los directivos; sus dolorosas desilusiones después de cada experimento y, por último, el hecho de que puso en la calle entre 400 y 450 trabajadores. Tampoco se señala que denunció, regularmente con amargura, el egoísmo de los patrones que se negaban a pagar a los obreros “su valor justo”, tampoco el hecho de que (sin considerar los ahorros efectuados por los obreros despedidos) la *Bethlehem Steel* obtuvo casi 800% de ganancias en productividad y únicamente dio 60% de aumento a los salarios” (Aktouf, 2012: 30-31).

En efecto, el sistema administrativo de Taylor dio a la Dirección un nuevo medio de dominación. Al controlar todo el proceso productivo ha logrado individualizarlo, separarlo, cronometrarlo y enajenarlo. Trayendo como consecuencia que la mano de obra no sea más que una reserva de energía intercambiable a voluntad. De estas evidencias se concluye que el fin es transformar el trabajo en un conjunto de

reflejos condicionados, de actos mecánicos simples, sin necesidad de conocimiento o reflexión de quien los ejecuta. Ésta es la última expresión de la división técnica del trabajo y por ende de su embrutecimiento. Taylor logró en la práctica lo que en la teoría fue recomendado por Adam Smith en su obra *La riqueza de las Naciones*⁵³ publicada en 1776 (Aktouf, 2012.)

La administración científica y la búsqueda por la división y especialización del trabajo fueron implementadas a mayor escala por Henry Ford, basado en los estudios de Taylor promovió la creación de la *producción en cadena*. En la cual los obreros no tienen que moverse y es la máquina y sus piezas las que se mueven, haciendo el trabajo hiper simplificado y estandarizado. Anteriormente eran los obreros los que se movían para realizar la producción, ahora con la administración científica, están fijos y es una banda mecánica la que avanza para lograr que el trabajo se pueda realizar de forma continua por obreros especializados en una sola tarea. El modelo de automóvil Ford T del año 1914 fue el primero en ser construido bajo esta lógica de producción. Veamos cómo explica Marx esta situación:

En la manufactura y en la industria manual, el obrero se sirve de la herramienta: en la fábrica, sirve a la máquina. Allí los movimientos de instrumento de trabajo parten de él; aquí, es él quien tiene que seguir sus movimientos. En la manufactura, los obreros son otros tantos miembros de un mecanismo vivo. En la fábrica existe por encima de ellos un mecanismo vivo. En la fábrica existe por encima de ellos un mecanismo muerto, al que se les incorpora como apéndices vivos (Marx, 1975: 349, citado en Fromm, 2016: 62)

Así, la administración de Taylor se dio a la tarea de contrarrestar ese poder del trabajador, con su teoría hizo posible y consolidó lo que Marx denunció. Con los

⁵³ El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parecen ser consecuencia de la división del trabajo. (Smith, 1776:21)

planteamientos anteriores se concluye que la preocupación de Taylor no es el análisis del trabajo en general o de la organización por sí misma. Sino el estudio del trabajo para contar con el mejor instrumento posible de productividad, en las manos y al servicio de los capitalistas con el fin de hacer su función económica siempre más rentable. Su teoría reconocida como administración científica pasó a la posteridad como la fundadora del conocimiento administrativo hegemónico y sirvió en la expansión de un tipo particular de empresa, la capitalista. Sin embargo, como lo remarca Beláustegui (2013: 50) el sistema instituido por Taylor mostró sus grandes limitaciones, la gran mayoría como resultado de los procesos de alienación y fatiga en los trabajadores atados al ritmo de la cadena de montaje.

2.1.2 Ambigüedades y contradicciones en la teoría de Taylor

Siguiendo con lo detectado por Aktouf (2012) retomamos cinco puntos en los que Taylor y su teoría tienen contradicciones y ambigüedades.

Colaboración y cooperación: Taylor en sus obras habla de la necesidad de que tanto los directivos como los obreros cooperen en sus tareas, que busquen un equilibrio entre sus intereses. Promueve la idea de determinar una *jornada leal de trabajo*, entendida como una cantidad de tiempo en la que el dirigente está en el derecho de exigir y el trabajador tiene la obligación de cumplir por el salario que se le paga. Sin embargo, en sus informes indica la poca cooperación y más bien la guerra entre los intereses de unos y otros. Reconoce que existe un estado de guerra permanente entre patronos y obreros. Lo que busca con su jornada leal de trabajo es buscar un equilibrio para eliminar esa guerra. Sin embargo, con su teoría otorga el poder de planeación y determinación de dicha jornada a los directivos, reforzando una lógica de subordinación de los trabajadores.

Salarios: Taylor promueve que los dirigentes otorguen *bonos obreros*, pero a la vez recomienda no dar un *aumento superior a 60%* pues considera que se corre el riesgo de que muchos obreros se pongan a *trabajar de una manera irregular*.

Empleo: Taylor sostenía por un lado que su teoría no aumentaba el desempleo y que buscaba mejoras para los trabajadores. No obstante, los resultados de la práctica de su teoría en la *Bethlehem Steel* fueron el origen del despido de 450 obreros. Según él había que preguntar por las mejoras que habían representado para los 150 que sí se quedaron, quienes recibieron únicamente el 60% de aumento salarial cuando la producción aumentó 800% y no se vio reflejado en sus ingresos. Como el único criterio válido en el aumento de la productividad está en función de la obtención de una mayor ganancia, se decide despedir al personal y no se cuestiona si la administración debe buscar la mayor rentabilidad del capital o la generación de empleos dignos para el bien común.

Trabajo en equipo: Taylor insiste en los beneficios del trabajo en equipo. Sin embargo, sus trabajos estaban basados en acabar con la formación grupal tradicional de los obreros. Promueve dividirlos y concentrar toda la atención sobre el individuo aislado con su tarea específica, tanto en lo que respecta al trabajo como en cuanto a sus relaciones personales. Pretende que el trabajo se realice en equipo, pero que las decisiones y el reparto de las ganancias se concentren sólo en unos cuantos. No hay reciprocidad en este punto.

Iniciativa en el trabajo: Taylor exhorta a la dirección para que permita al obrero elegir, sugerir, para que se sienta libre de dar su punto de vista. No obstante, termina por promover que la Dirección estudie sus movimientos y le diga lo que tiene que hacer, y añade Schmidt, su modelo de obrero “bueno” es aquel que “hace exactamente lo que se le pide desde la mañana hasta la noche” (Aktouf, 2012: 89). No hay congruencia con el principio de iniciativa en el trabajo y la concentración de la planeación y toma de decisiones en la Dirección.

Además de esos cinco puntos en los estudios de Taylor se promueve la idea de que el ser humano está movido por el deseo de maximizar sus ganancias materiales, al igual que pensaba Adam Smith, se consolida la idea del *Homo*

economicus. En consonancia con ello, la forma de motivar a los trabajadores en las fábricas está en función de los ingresos que los obreros puedan obtener. Para Taylor el ser humano sólo busca obtener un mayor ingreso, y por ello la administración científica del trabajo logrará la mayor productividad bajo la siguiente lógica: *si el trabajador trabaja más, la empresa gana más y por lo tanto el trabajador tendrá un mejor salario*. Así, según Taylor todas las personas involucradas ganan y sus intereses están en la misma dirección, eliminando cualquier posible contradicción.

2.2 Henry Fayol y la administración clásica

2.3

Henry Fayol se dio a la tarea de sistematizar y poner en claro las ideas y las prácticas que se iban dando en el mundo de la industrial y las empresas en su época, principalmente en Francia. Su obra principal es *Administración industrielle et generale* publicado en 1916, sin embargo, su traducción al inglés y su difusión en el mundo anglosajón fue hasta 1944 teniendo rápidamente mucha aceptación. Durante gran parte de su vida desempeñó cargos administrativos de alta dirección, gracias al desempeño de dichos trabajos obtuvo la experiencia necesaria para reflexionar sobre su propia práctica, logrando sistematizarla en la última etapa de su vida. Uno de los grandes méritos de Henry Fayol fue entender a la función directiva como un conjunto de actividades susceptibles de ser sistematizadas en un proceso administrativo, a causa de esta idea se hace posible que dichas actividades puedan ser analizadas, enseñadas y aprendidas.

Pero, ¿quién era este hombre que desarrollo la sistematización de un grupo de actividades que llevaban cientos de años realizándose en empresas y organizaciones de forma desorganizada? Henry Fayol provenía de una familia pequeño-burguesa, tuvo la oportunidad de graduarse a los 19 años como ingeniero de minas, y gracias a su experiencia en diversas empresas, proporcionó un lugar primordial a la disciplina, la obediencia, a las órdenes, y a la jerarquía, debido a que las veía como necesarias y naturales. Dicha importancia que otorgó

a los conceptos anteriores estuvo basada en teorías provenientes de la Biología, debido a que su pensamiento estaba basado en su fascinación por esta materia. En sus propias palabras: “la centralización es un hecho de orden natural... las sensaciones convergen hacia el cerebro y del cerebro salen las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo” (Fayol, 1979: 36). Tomando en cuenta su obra, destacamos que estuvo influenciado por dos tradiciones sociales consideradas como contradictorias: la tradición aristocrática europea, y la tradición paternalista, estas dos corrientes se ven reflejadas en la construcción de su teoría administrativa.

Henry Fayol junto con otros autores buscaron a través del proceso administrativo, controlar y predecir los resultados en las organizaciones, garantizando la maximización de las ganancias y buscando al aumento de la productividad. Veamos lo que se instauró como management a partir de lo planteado por Henry Fayol:

Las mecánicas del *management* pasaban a ser las protocolizadas en términos formales y normalizados del tipo: predecir, planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y comunicar (Urwick, 1956). La planificación a largo plazo se descubría como una actividad esencial, inherente a una empresa que pretendiera tener una continuidad, y para ello se utilizaba en muchas ocasiones un *modo argumentativo* no demasiado diferente de las *estrategias, vocabularios y metáfora* militares tal como los que se despliegan en las obras de Ansoff (1985), Brown (1960) y muchos otros autores de ese tiempo. El objetivo era predecir bajo condiciones controladas (Brecht *et al*, 1963: 646 y ss.; Brown, 1960: 36), controlar el futuro, porque sin duda hay una asunción evidente en este discurso: el futuro puede (y debe) ser controlado con resultados económicos y sociales positivos para todos (Enrique A. y Fernández R. 2006: 131-132).

El control se convierte en el centro y la planeación en lo deseable desde la Dirección. Veamos a continuación cuáles son los principios administrativos propuestos por Fayol.

2.2.1 Principios administrativos de Henry Fayol

Siguiendo las consideraciones de Aktouf (2012) sobre la obra de Henry Fayol, mencionamos los planteamientos que para éste toda organización debe realizar, es decir, seis grupos de operaciones: Las técnicas que incluyen actividades de producción, fabricación o transformación. Las operaciones comerciales como compras y ventas. Las operaciones financieras como adquisición, pagos, acreedores y utilidades. Las operaciones de seguridad incluyen actividades como la protección de bienes y de personas. Las operaciones de contabilidad incluyen el inventario, el balance y el precio de venta. Las operaciones administrativas son la prevención, la organización, la dirección y el control.

Las últimas operaciones administrativas propuestas por Henry Fayol: prevención, organización, dirección y control, hasta la fecha siguen siendo la guía principal de la administración y el principal aporte de Henry Fayol recuperado y perpetuado desde su aparición hace más de cien años. La función administrativa según Fayol trata de “erigir el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos” (Aktouf, 2012: 44). Fayol estipula la creación de catorce principios que darán forma a la administración clásica. Estos principios se deben encontrar en todas las organizaciones, dichos principios no están presentados bajo ninguna jerarquía (Kliksberg, 1990: 191).

1. *Principio de división del trabajo*: según Fayol es de orden natural. Con este principio se garantiza reducir el número de actividades y objetos sobre los que hay que poner atención y esfuerzo aumentando la productividad. Este primer principio no es nuevo, es el refuerzo de los planteamientos de Taylor y Adam Smith.
2. *Principio de autoridad-responsabilidad*. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Este derecho y poder deben ir

acompañados de responsabilidad, de una sanción que recompense o penalice el ejercicio del poder.

3. *Principio de disciplina.* La entiende como “la obediencia, el cumplimiento, los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes”. Los instrumentos más adecuados para mantenerla son los buenos jefes en todos los grados, las convenciones lo más claras y equitativas posibles y las sanciones penales juiciosamente aplicadas. Es una disciplina al servicio ajeno lo que provoca en palabras de Fromm:

“Precisamente porque el hombre está obligado durante ocho horas diarias a gastar su energía con fines ajenos, en formas que no le son propias, sino prescritas por el ritmo del trabajo, se rebela, y su rebeldía toma la forma de una complacencia infantil para consigo mismo. Además, en la batalla contra el autoritarismo, ha llegado a desconfiar de toda disciplina, tanto de la impuesta por la autoridad irracional como de la disciplina racional autoimpuesta. Sin esa disciplina, empero, la vida se torna caótica” (Fromm, 1991: 106).

4. *Principio de unidad de mando.* Un trabajador sólo puede recibir órdenes de un solo jefe. Si este precepto no se cumple Fayol augura grandes perjuicios: “Si se viola (esta regla) la autoridad sufre menoscabo, la disciplina queda comprometida, el orden alterado, la estabilidad amenazada...”, en ningún caso hay adaptación del organismo social a la unidad de mando (Aktouf, 2012).
5. *Principio de unidad de dirección.* Un solo jefe y un solo programa de trabajo con una misma meta. No hay que confundir la unidad de dirección con la de mando, se consigue la unidad de dirección con una buena constitución del cuerpo social. La unidad de mando depende del funcionamiento del personal. En este principio se toma como presupuesto la armonía de intereses entre capital y trabajo.

6. *Principio de subordinación del interés general.* Ningún interés particular puede estar sobre el interés general de la empresa. Este principio es uno de los que genera mayores conflictos de su teoría ya que toma como presupuesto, al igual que el pensamiento de Taylor, que los intereses de los trabajadores, de los accionistas, de los mandos directivos, son los mismos y se pueden englobar. No da cuenta del conflicto existente entre los trabajadores como explotados y los directivos como explotadores.
7. *Principio de remuneración del personal.* Dar al personal el precio del servicio rendido, ser equitativo y dar satisfacción tanto al personal como a la empresa. Este principio es ambiguo al hablar de un límite razonable. Contrario a esta idea existe la visión crítica de Marx respecto del salario:

Los salarios y la propiedad privada son idénticos puesto que los salarios, como el producto y objeto del trabajo y el trabajo mismo remunerado, son sólo una consecuencia necesaria de la enajenación del trabajo. En el sistema de salarios, el trabajo aparece no como fin en sí sino como servidor de los salarios... un aumento de salarios obligado (...) no sería más que una mejor remuneración de los esclavos y no devolvería, ni al trabajador ni a su trabajo, su significado y su valor humanos (Marx, 1844, citado en Fromm, 2016: 116).
8. *Principio de centralización.* Es un hecho de orden natural, “en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo” (Fayol, 1979: 36). Consideramos que no se puede hablar de un orden “natural” en las ciencias sociales.
9. *Principio de jerarquía.* Serie de posiciones de mando que van de la autoridad superior a los agentes inferiores, es para facilitar la unidad de mando. Entre más jerarquizada esta una organización mayor concentración de poder y de riqueza genera.
10. *Principio de orden.* Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, se refiere al orden natural y al orden social.

11. *Principio de equidad.* La define como bondad con justicia, “la equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia”. Sin embargo aparece subordinada a objetivos económicos.
12. *Principio de estabilidad de personal.* Debido a los costos que implica la rotación de personal se busca que sea mínima, solo en casos de edad, enfermedad o muerte. Dicho principio está en función de los costos de producción.
13. *Principio de iniciativa.* Este principio busca que todas las personas participen y propongan ideas dentro de los límites de la autoridad y la disciplina. Está limitada a los intereses del capital.
14. *Principio de unión del personal.* La unión hace la fuerza, para lograr la armonía hay que respetar el principio de unidad de mando, no dividir las fuerzas propias, evitar abusar de las comunicaciones escritas. Tiene como presupuesto la armonía de intereses.

Considerando los puntos anteriores, a continuación vamos a precisar las ambigüedades y las contradicciones en los planteamientos de Fayol.

2.2.2 Ambigüedades y contradicciones de la teoría de Henry Fayol

Si analizamos críticamente los catorce principios de Henry Fayol nos encontramos con un cúmulo de ambigüedades y contradicciones, veamos las más relevantes.

Iniciativa y control: Para Henry Fayol el trabajador tiene la capacidad de ser innovador y propositivo. No comparte la opinión de Frederick Taylor de tener controles cada vez más estrechos para despojar al trabajador de las decisiones más elementales sobre su trabajo (tiempo, movimientos, herramientas, materiales). Sin embargo, dicha capacidad innovadora es socavada por la planeación general de la empresa que se realiza desde arriba, es decir, la hecha por la Dirección, dando una planeación, estricta, general, autoritaria y controlada.

Principio de disciplina y obediencia: este principio está en contradicción con la idea de que los trabajadores se organizarán con libertad bajo sus propios intereses. Reconoce la contradicción intrínseca de esos intereses. Según Henry Fayol debe existir un límite de la división del trabajo que el espíritu de moderación deberá aprender a no rebasar (Fayol, 1979: 21). Así mismo, está de acuerdo en la autonomía de los trabajadores y promueve la existencia de brigadas libres. Plantea la necesidad del reparto de utilidades con los obreros, es decir, propone que exista un “acuerdo entre capital y trabajo” (Fayol, 1979: 32). Esta idea permite identificar que reconoce el antagonismo fundamental entre los intereses del trabajo y del capital. Así mismo, promueve que la empresa se haga cargo de los empleados más allá de la fábrica, es decir, de su habitación, alimentación, educación, cuestiones de higiene y confort. Esta preocupación de Henry Fayol por los trabajadores en las empresas proviene del acercamiento a la obra de carácter social enarbolada por San Simón.

Por otro lado, Fayol no cree que la administración sea una ciencia. Cuando Henry Fayol se refiere al acto de administrar lo hace como una doctrina, reconoce la necesidad de relativizar sus principios y no tomarlos como una verdad única, universal y científica, todo tiene que ver con las circunstancias y las épocas (Fayol, 1979: 19, 23).

El pensamiento de Henry Fayol tiene como objetivo la mejora de la eficiencia y la maximización de los beneficios económicos. El pragmatismo constituye la atmósfera general de su pensamiento y su objeto de estudio se limita a la empresa capitalista. Construyó una idílica visión formalista y mecanicista de la organización, donde lo que se planea se lleva a cabo, en consecuencia, el principal reto es planear adecuadamente. El trabajador es entendido sólo como un recurso de producción que si no cumple con los estándares deseados se puede sustituir por otro.

2.2 Max Weber y la administración tradicional

Otro autor que es retomado como uno de los pilares que sostienen la administración hegemónica es el sociólogo y filósofo alemán Max Weber. No obstante, dicha clasificación es inapropiada, veamos porqué. Su obra es de una complejidad y extensión enciclopédica y su objetivo era explicar el funcionamiento y evolución de las sociedades humanas, por lo que el vínculo con la administración casi siempre es limitado, fragmentado. Weber escribió diversas obras, sin embargo, se retoma principalmente su texto *Economía y sociedad* (1922).

Básicamente los libros de administración hegemónica destacan la administración burocrática de Weber como una estructura de producción de trabajo administrativo eficaz porque es racional, dividida e integrada en función de la estructura, de la jerarquía, de la especialización, de reglas, de procedimientos, de remuneración salarial, del sentido de carrera y de la ausencia de propiedad sobre los medios de producción por parte de los trabajadores.

Para analizar su pensamiento en relación con la administración vamos a retomar los ejes filosóficos que plantea Freund (1966) en su obra *Sociología de Max Weber*. El primer eje filosófico es *la melancolía que es desde ahora el destino del ser humano*. Junto con este planteamiento surge el declive de la ética cristiana-religiosa, la cual había servido de guía en occidente. Weber identifica claramente en la sociedad capitalista la fuerza que cobra el individualismo y la *racionalidad instrumental* entendida como:

“un racionalismo específico y peculiar de la civilización occidental que permite a los individuos controlar, mediante el cálculo, el medio donde viven; sosteniendo que actúan de manera racional con arreglo a fines y orientan su acción por el fin, medios y consecuencias implicados en ella, y para lo cual sopesan racionalmente los medios con los fines, los fines con las consecuencias implicadas y los diferentes fines posibles” (Marañón, 2014: 37).

El segundo eje filosófico es *una teoría de las ciencias humanas*. Para Weber ninguna ciencia está exenta de presuposiciones, de ideas preconcebidas o de valores, ninguna, en el dominio de lo humano, agota el conocimiento de la realidad por sí misma en su totalidad. Para ello recurre a sus *tipos ideales* que pueden responder a rendir cuenta de fenómenos sociales generales y generalizables con singularidades espaciales y temporales. Son conceptos abstractos que ordenan las características esenciales de un fenómeno social. Los tipos ideales sirven de comparación entre el tipo ideal y la realidad particular, para el estudio y la comprensión de situaciones y de géneros históricamente individualizados.

El tercer eje filosófico es *la dimensión sociológica* para poder comprender y después explicar. Busca tener acceso a los motivos que impulsan la actuación de los individuos y la interpretación de los significados que le otorgan a sus actos. Henry Mintzberg (1971:10) cita a Weber en varios capítulos asociándolo con Taylor para lograr la descripción formal y científica de la organización, la repartición del trabajo. Asocia la descripción weberiana de la burocracia con su propio modelo denominado *burocracia mecanicista* (Mintzberg, 1971: 315). Harold Contó, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich (1988), lo presentan como uno de los padres de la Teoría de la Organización y del *enfoque de sistemas* en la Administración.

Asimismo, asignan a Weber la paternidad de los análisis empíricos del clero, del gobierno, de la organización militar y de las empresas habiendo conducido a la convicción de que la jerarquía, la autoridad y la burocracia constituyen los cimientos de toda organización social. Esto puede explicarse en parte por que domina el eclecticismo y la hiper-simplificación en las lecturas de administración hegemónica sobre la obra de Weber. “En esencia lo que se retoma con frecuencia son ocho páginas de la 223 a la 231 de una sección del capítulo *La dominación legal de la dirección administrativa burocrática* de un total de 650 páginas que comprenden sólo el primer tomo de *Economía y sociedad*” (Aktouf, 2012: 58.)

2.3.2 Max Weber, crítica a la racionalidad instrumental

En general las obras de administración hegemónica ignoran las críticas que hace Weber de la racionalidad instrumental presente en la forma de organización de las empresas, de la burocracia y de la dominación legal. En este sentido, Weber tiene claro que la racionalización del trabajo y de la vida tiene una consecuencia fundamental y la denuncia con fuerza diciendo *han desencantado el mundo*. Explica que con el progreso de la ciencia y de la técnica, el ser humano ha cesado de creer en las potencias mágicas, en los espíritus y en los demonios: ha perdido el sentido profético y sobre todo lo sagrado. Lo real se ha convertido en algo sombrío, anodino y utilitario (Aktouf, 2012: 61).

Como Freund lo recuerda, Weber jamás pensó hacer de la racionalidad occidental la base de una concepción del mundo. Sólo constató su ascenso, pero nunca le concedió valor ni la consideró un progreso, una mejora, o un estado más deseable que otro. Jamás glorificó, recomendó ni preconizó la racionalización como el modelo a seguir para organizar cualquier cosa. Más aún la consideró un factor de retroceso frente al encanto y la poesía, un mundo que finalmente queda como obra artificial del ser humano, que como consecuencia gobierna “cómo se maneja una máquina” (Freund, 1966: 125-127). Por lo tanto, consideramos pertinente cuestionar si los análisis de Weber apoyan la construcción de la racionalidad instrumental, de la organización burocrática y de su modelo de sociedad capitalista⁵⁴.

En efecto, esta época administrativa se identifica principalmente porque está basada en un paradigma racional-científico. El foco del pensamiento está en la racionalidad, la medición, las matemáticas, el control, y el motivador principal para los trabajadores es económico. El trabajador es analizado como una extensión de la máquina. Así, los resultados negativos para la mayoría de la población y para las propias empresas no se hicieron esperar y comenzó otro periodo administrativo condensado en la escuela de las relaciones humanas.

⁵⁴ Para mayor detalle ver el capítulo 2 de Aktouf, 2012: 53-64.

Por lo que abrimos el camino hacia el análisis del paradigma humanista en la administración y planteamos algunas preguntas para ir pensando el análisis en este mismo orden de ideas. ¿Con el paradigma humanista cambiaron los presupuestos con los que se construyó la administración hegemónica en el paradigma racional-científico? ¿Los nuevos teóricos administrativos, cuestionaron las presuposiciones anteriores, para de ahí construir una nueva administración? ¿Los intereses de un grupo quedaron subordinados a los intereses generales? Continuemos nuestra reflexión hacia el segundo periodo identificado como “El paradigma de las relaciones humanas y la administración como arte”.

CAPITULO TERCERO. ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA. SEGUNDO Y TERCER PERIODO

En el presente capítulo continuamos con el análisis de la construcción de la teoría hegemónica vista a partir de las nuevas teorías surgidas posteriormente a las del primer periodo. En el segundo periodo se contemplan los postulados de la administración enfocada a las relaciones humanas y en la promoción de la administración como arte, su principal exponente es Elton Mayo. Otra escuela surgida en este periodo es la escuela de la Toma de decisiones, así como el trabajo de Henry Mintzberg (1971) y sus roles administrativos. Posteriormente se abordan los trabajos y teorías surgidas en lo que se considera el tercer periodo de la construcción de la teoría administrativa hegemónica, en la cual se desarrollan las propuestas de autores como Peter Drucker (2002) y Michael Porter (1991, 1996).

3.1 Segundo periodo. El paradigma de las relaciones humanas y la administración como arte.

Cuando hablamos del segundo periodo en la administración hegemónica nos referimos al periodo que va desde los años sesenta a los noventa. Durante ese tiempo las tendencias en la administración hegemónica estaban cada vez más impregnadas de flexibilización, de mayor “libertad”, de cambio constante, de una cultura organizacional⁵⁵ incluyente. Actualmente los autores clásicos de este periodo siguen teniendo influencia en la enseñanza de la administración. Sin embargo, veremos que no hay cambios sustanciales en sus preconcepciones respecto a los clásicos del periodo anterior. Nos detendremos en las ideas

⁵⁵ La cultura organizacional es un portador importante de orden social. Culturas y subculturas de organización imbrican a los individuos emocionalmente, a la vez que definen la naturaleza, la forma y la legitimidad de su emocionalidad. Y las culturas son susceptibles de manipulación (Fineman, 1999: 298, tomado de Beláustegui, L. 2013: 8).

planteadas por algunos autores que fueron retomados para la construcción teórica de este periodo, tanto de la escuela de la calidad total como de la escuela de las neo-relaciones humanas. Revisaremos autores como Taiichi Ono (1988), Deming (1989), Juran (2001), Crosby (2000), Elton Mayo (1977), Mintzberg (1971), McGregor (1974) y Michael Porter (1991, 1996).

Desde mediados de los años sesenta se desarrolló una crisis en la administración cuando aparecieron obras y teorías marcadas por una inocultable preocupación acerca de la motivación del trabajador¹⁰ y que, a la vez, empezaba a crear un discurso progresivo y explícito del abandono de las formas autoritarias de mando. Las técnicas de management de la Escuela de las Neo-relaciones Humanas proponían un nuevo estilo de dirección, que según Bourdieu (1997: 312) — incluyéndolo en el análisis integral de los estilos de vida de ese tiempo— representaban una manera «suave» de representar y ejercer la dominación. (Enrique, A. & Fernández, R. 2006:132). A continuación veremos algunos autores representativos y sus planteamientos.

3.1.1 Taiichi Ono, Deming, Juran y Crosby. La escuela de la Calidad

Los tres autores reconocidos en el estudio y promoción de la calidad son Taiichi Ohno (1988), Deming (1989), Juran (2001) y Crosby (2000). Estos autores presentan la calidad en las empresas como un imperativo para sobrevivir en el mercado capitalista. Por ejemplo, para Deming la calidad significa proporcionar a la clientela productos y servicios satisfactorios a un bajo costo. También es un compromiso a la innovación y a realizar mejoras continuas, para los japoneses existe una palabra que representa los cambios para mejorar el producto o servicio se forma continua: *kaizen*.

Por otro lado, Crosby (2000) explica la calidad desde una perspectiva de ingeniería como la conformación de estándares y requisitos precisos. Su lema es: “Hazlo bien la primera vez (y) logra cero defectos” (Contó, 2012:83). Estos autores

ponen en centro de la administración la calidad, para lograrla toman elementos más cercanos a favorecer las relaciones humanas en las organizaciones, en contraposición a la motivación económica, reivindicada por sus predecesores como forma ideal de motivación.

Aparece, entonces, una referencia fundamental: la organización japonesa, ante el éxito que los productos nipones adquieren en los mercados de los años setenta. La empresa japonesa había resuelto los problemas organizativos que atormentaban a la empresa occidental: la resistencia obrera escasa (como señala Coriat, 1993a y 1993b) y el sistema flexible y adaptable (Piore y Sabel, 1990). El imaginario managerial desde finales de los setenta hasta principios noventa contiene, pues, imágenes de Japón y sobre todo de la producción flexible diseñada por Taiichi Ono (1993), (Enrique, A. & Fernández, R. 2006: 136).

Pero ¿cómo empezó este movimiento por la calidad y la influencia determinante de la ideología japonesa?

El sistema Toyota, ideado por el ingeniero japonés Taiichi Ono, es comparable por su influencia al taylorismo y su filosofía se resume en «pensar al revés» la herencia occidental de Taylor y Ford (Coriat, 1993). Así, frente a la estricta prescripción de los tiempos en tareas repetitivas y parcelarias, el *ohnismo* propone un régimen de re asociación y relativa «indivisión de las tareas», lo que exige una implicación de los asalariados. Destacaba por los siguientes elementos: el sistema retributivo *nenko*, basado en la antigüedad; los llamados «círculos de calidad», en los que representantes de los trabajadores y la empresa colaboran para mejorar procesos productivos concretos; y el sistema *Just-In-Time*, desarrollado por la empresa Toyota, en la que los proveedores están estrechamente relacionados con la planta industrial para que las piezas necesarias estén disponibles con sólo minutos de antelación. A una demanda inestable y volátil, siempre diferenciada, se debe corresponder una oferta con gran capacidad de adaptación y diferenciación. Evidentemente, para su eficaz funcionamiento se exige una fuerte implicación de los trabajadores, lo que en Japón se consigue con la integración de los mismos en un sindicalismo de empresa cooperativo (Enrique A, 2013: 54).

Es así que Enrique A. (2013: 54-55) nos presenta las teorías de autores como William Edwards Deming (1989) y Joseph Moses Juran (2001) como los grandes inspiradores de numerosas filosofías de gestión que apuestan por el control de la calidad, poniéndolas en práctica en empresas japonesas. Son reconocidos en el ámbito de la administración hegemónica los catorce puntos de Deming (1989), así como su obra *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (1989). Sus ideas fueron fundamentales para el desarrollo del Toyotismo.

Otro japonés que tuvo una gran influencia en la administración hegemónica es Akio Morita, presidente de Sony, una de las empresas más internacionales de Japón. Sus libros, escritos normalmente en colaboración, gozaron de cierto éxito durante la década de los ochenta, destaca entre ellos *Made in Japan* (1986, en colaboración con E. M. Reingold y A. Shimomura). Taiichi Ohno (2000), como se ha señalado en numerosos libros, tiene como principal mérito el haber sentado las bases del Toyotismo, modelo de organización del trabajo que busca superar al desgastado modelo Fordista de fabricación. Lo consiguió con la implantación del modelo *Just-in-time* (JIT).

William Ouchi (1985) publicó *Teoría Z* como una forma de ir más allá de las teorías X e Y propuestas por McGregor (1974). En dicha teoría trata de combinar técnicas de gestión norteamericanas y japonesas. La difundida obra de Richard T. Pascale y Anthony G. Athos *El secreto de la técnica empresarial japonesa* (1983) se centra en estudiar las técnicas de organización japonesas, persiguiendo una adaptación de las mismas al contexto de las organizaciones norteamericanas. Pascale ha escrito además otras obras como *Managing on the edge* (1990) en las que valora el impacto de diversas modas de gestión.

Legge (1995: 244) destaca que la cultura de la calidad –TQM– y el *just in time* que suelen caracterizar la producción flexible remiten a la idea del control clientelar de tipo interno: los equipos de trabajo se conciben como “clientes internos” de forma que el control de calidad de los productos semielaborados es realizado por los propios trabajadores al pasar de un equipo a otro; se trata de la figura del trabajador-cliente, de forma que los elementos de control

centralizado de tipo taylorista que existen en los procesos de calidad pueden pregonarse incluso como refuerzo del autocontrol obrero. Para la autora situar la figura del cliente en el núcleo de la transformación cultural refuerza –y legitima– el control último y la autoridad gerenciales en la manufactura y también en los servicios públicos, que implica la marginación de los sindicatos y la materialización de un nuevo paradigma que a su vez significa un cambio de valores; es decir, que aquellos valores que sostenían las formas racional-burocráticas son sustituidos por los que legitiman la racionalidad de mercado (Beláustegui, L. 2013: 11).

En todas estas teorías provenientes de oriente, siendo Japón su principal exponente, se incluye de forma más integral al trabajador, se le considera más y por ello se logran mayores niveles de calidad y productividad. Sin embargo, en Estados Unidos comenzaron otros autores a crear nuevas formas de management, distanciándose del Taylorismo y distinguiéndose del Toyotismo, incluso se echó mano del nacionalismo para reforzar el management americano en contraposición al japonés.

El ejemplo arquetípico de gurús de los ochenta son los ex-consultores Tom Peters y Robert Waterman. Su obra *In search of excellence: lessons from America's best run companies* se convirtió en uno de los mayores éxitos de la historia de la literatura empresarial, siendo el best-seller de 1982. En el libro, los autores identifican una serie de cualidades propias de las empresas excelentes. El mensaje que tratan de transmitir es de entusiasmo en una América inundada por productos japoneses: no hay que dirigir la mirada al país asiático, en Estados Unidos existen compañías competitivas (Enrique, A, 2013: 55).

Sin embargo, como lo analizan los CMS ni las propuestas japonesas ni las americanas posteriores a Taylor y Fayol son un acercamiento hacia la emancipación de los trabajadores, sino un cambio de forma donde el fondo sigue siendo el mismo.

La participación en los beneficios, los círculos de calidad y la comunicación interna habían sido algunas iniciativas destinadas a oír a los asalariados en

directo y a cortocircuitar la exclusividad de la voz sindical en los años ochenta. En los noventa ya ni siquiera es necesario desposeer de su representatividad a los sindicatos (atrincherados en el sector público y en algunas ramas tradicionales), pues una suerte de patriotismo de empresa se ha convertido en el discurso político hegemónico (Enrique, A. y Fernández R. 2006: 138).

Los círculos de calidad y la insistencia en escuchar la voz de los trabajadores por los directivos de las empresas japonesas coadyuvó a debilitar el movimiento sindical obrero, más no coadyuvó a buscar la auto-organización de los trabajadores, de formas en las que ellos recuperaran el control de su trabajo y el fruto del mismo. Sino que continuó al servicio de los capitalistas buscando la mayor productividad cambiando sólo las formas.

Este sistema requeriría una colaboración necesaria del trabajador, que pasa a perder ya hasta ese nombre porque en este discurso ya no existen trabajadores: se proclaman nominalmente personas, teóricamente independientes del lugar que ocupen en la jerarquía, porque todos son importantes. El trabajo debe personalizarse: frente a la deshumanización de la gran organización anónima (Ouchi, 1981), la organización es ahora su gente, se repetía en los eslóganes de la época (Ohmae, 1992), y se daba por hecho que estas personas habían cambiado sus preferencias: se habla de nuevos nómadas que prefieren la creatividad, la flexibilidad y la libertad en el trabajo a la estabilidad y las rutinas burocráticas (Enrique, A. y Fernández R. 2006: 136).

Es así que la calidad total y la inclusión de los trabajadores en algunos procesos de diseño, de producción y toma de decisiones fueron introducidas en el management para hacer frente a los estragos generados por la alienación del Fordismo y del Taylorismo, pero no fueron más allá, quedado limitado el avance en el reconocimiento del factor trabajo en las organizaciones.

3.1.2 Elton Mayo. La escuela de las relaciones humanas

Enrique Alonso (2013: 51) plantea que frente al sistema de organización científica del trabajo predominante en la industria de la época, principalmente por las teorías de Taylor y Fayol, los autores de la nueva corriente van a enfatizar el factor humano en el trabajo como fuente de mayor productividad. Reclamando una mayor participación de los empleados en la organización del trabajo. Estos autores representan, de alguna forma, un nexo entre la era de la gran corporación y la nueva cultura empresarial de la década de los ochenta. Hay un esfuerzo por conseguir la integración de los trabajadores, concebidos como sujetos de necesidades. Es decir, si el modo de trabajo no satisface sus necesidades podrán aparecer graves problemas motivacionales que pueden afectar su ritmo de trabajo y por consiguiente bajar su productividad.

La propuesta de manipulación cultural que contienen obras como *En busca de la excelencia* o *Teoría Z*, con el resultado de incrementar el control sobre el trabajador cuando la apariencia que se predica de forma legítima es exactamente la contraria, ya fue percibida y éticamente cuestionada de forma temprana (Mitchell, 1985; Robbins, 1983). También es habitual que los autores CMS aprecien problemas morales en el control managerial de la cultura organizacional, puesto que se trata de utilizar las emociones, las identidades, los sentimientos en pro de resultados empresariales, y eso supone la mercantilización del vínculo fraterno (Grugulis et al., 2000: 112; Hochschild, 1979, 1983, 2008; Vincent, 2011) (Beláustegui, L. 2013:11).

En este sentido, queda en evidencia que el management ha evolucionado sus formas, es decir, que en este segundo periodo, presenta la cultura corporativa con una intencionalidad de tipo totalitario. Estos autores enfatizan, para beneficio propio, los intereses comunes entre el capital y el trabajo. Sin embargo, no hay que perder de vista que no es un consenso que surge naturalmente, de forma espontánea de la libre interacción de las personas, sino que es resultado del poder y del control ejercido desde las altas cúpulas gerenciales. Al exhortar las bondades de la cultura fuerte de la empresa, hay que evidenciar que en realidad

se busca el establecimiento de *mono culturas* en las cuales los valores centrales son de tipo prescriptivo y han sido establecidos desde la Dirección (Beláustegui 2013: 18.)

Veamos a uno de los principales autores de este periodo. Elton Mayo (1977) es retomado por la administración como uno de los teóricos que cuestionó el dominio de las teorías de Taylor y Fayol. Debido a sus investigaciones identifica elementos que estaban ausentes en las teorías clásicas de la administración y permite resolver el problema de la melancolía en el trabajo y la baja productividad. Sin embargo, hay que resaltar que con su teoría se establecen paliativos al desencanto, pero no se cuestionan las relaciones de dominación, poder o contradicción de intereses entre el capital y el trabajo, permitiendo que continúe concentrándose la riqueza en el mismo grupo de personas.

Rechaza el control autoritario en la empresa, considerando que el mejor control posible es el autocontrol. Elton Mayo no es exactamente un autor de gestión, pero su obra ha influido notablemente en autores posteriores por cuanto cuestionaba ciertos principios del sistema taylorista. Llevó a cabo una serie de experimentos sobre condiciones de trabajo en la factoría de Hawthorne de la Western Electric y señaló la importancia de la interacción social, el grupo y la motivación en el entorno laboral. Sus obras clásicas son *Problemas humanos en una civilización industrial* (1959) y *Problemas sociales en una civilización industrial* (1977) y fueron claves para facilitar la entrada de la psicología en el mundo de la organización (Alonso, E. y Fernández R, 2006: 51).

En este sentido, la administración hegemónica fue evolucionando de la idea sobre el trabajador que lo considera como un *Homo economicus*, es decir, que está motivado principalmente por una racionalidad económica, motivado por la obtención de beneficio económico, hacia una visión más psicológica donde se busca motivar, controlar y aumentar la productividad mediante instrumentos más cualitativos buscando el autocontrol. Bajo la lógica de Taylor y Fayol se creía que para motivar se debía subir el salario, sin embargo, esta estrategia tenía límites y

ya no estaba produciendo los resultados que los capitalistas buscaban: el aumento de la productividad.

El ser humano ya no puede ser tratado como un mecanismo racional guiado únicamente por el apetito de ganancia. Era necesario sentirse comprometido, solicitado, tomando en cuenta, lo que terminó conociéndose como el “efecto Hawthorne”. Pero más que ver en ese caso, como lo intentaron explicar Mayo y su equipo (compuesto tanto por psiquiatras como de antropólogos), la oportunidad para hacer un llamamiento a un mayor respeto y a una mayor preocupación por el empleado y sus problemas, los directivos -ayudados por los continuadores de Mayo- se dedicaron a buscar “recetas” y a manipular para tratar de dulcificar la organización científica del trabajo y sus efectos colaterales” (Aktouf, 2012: 128-129).

Es así que develamos que en este periodo de las relaciones humanas no se busca criticar la administración de Taylor o de Fayol, sino complementarla. Es decir, se empieza a preguntar ¿cómo volver más productivos a la mano de obra usando medios de motivación diferentes al salario? ¿Cómo lograr la adhesión y el compromiso de la mano de obra hacia las metas de la empresa, sin que ellos sean dueños de los medios de producción? ¿Cuál debe ser el comportamiento de los dirigentes? ¿Cómo detener la propagación de la “melancolía industrial” (melancolía y fatiga)?⁵⁶ Para dar respuestas a estas preguntas surgen las *ciencias del comportamiento organizacional o la escuela de las relaciones humanas*, su objetivo es dar a la Dirección más métodos de organización racional del trabajo y fórmulas directivas para crear y mantener un clima social lo más propicio posible para el logro de una productividad creciente en cada persona trabajadora (Aktouf, 2012: 126).

Las aportaciones de Elton Mayo giran en sentido contrario de lo que Taylor sostenía. Es decir, si los obreros producen más, la empresa gana más, ganando

⁵⁶ Esa melancolía fue captada en el filme *Tiempos modernos* de Charles Chaplin en 1936, en la que se hace una crítica al sistema capitalista, mostrando el trabajo mecanizado, la producción en cadena, los bajos salarios, el estrés, la opresión, el hambre, la pobreza e injusticia social que vive esa sociedad, principalmente la clase baja y más vulnerable en los países industrializados.

más la empresa puede pagar mejores salarios, y así es como se motivarán la clase trabajadora. En este sentido, el trabajo de Elton Mayo (1977) está enfocado en mostrar que la generación de ganancias en las empresas, y por tanto la posibilidad de aumento del salario, no provocan por sí sola la motivación de la fuerza trabajadora, sino que dicha motivación es la condición previa para el aumento de la productividad. Por ello, hay que tener personas trabajadoras motivadas y satisfechas, para que así se garantice el aumento de su rendimiento. Por lo tanto, la administración hegemónica se empieza a interesar en el sistema informal de relacionarse entre los trabajadores y las trabajadoras, poniendo especial interés en la parte afectiva de sus relaciones, sus sentimientos, por lo que va más allá de lo meramente racional y económico. El principal objeto de este nuevo interés en aumentar la motivación de quienes realizan el trabajo, para a su vez, lograr incrementar los beneficios económicos de la empresa.

Así, la escuela administrativa llamada de las relaciones humanas reconocerá la naturaleza humana en la clase trabajadora, es decir que ya no será vista como si fuera una extensión de la máquina. A continuación, se plantean algunos elementos en las ideas administrativas desarrolladas por Elton Mayo (1977) con un enfoque de relaciones humanas que se han utilizado en la administración hegemónica.

El grupo informal: este tipo de grupo cobró especial interés para la Dirección, ahora se trata de descubrir cuáles son los factores de atracción entre la clase trabajadora para canalizar esos grupos en función de sus intereses. La búsqueda por organizar los grupos informales desde la Dirección surge a partir de esta escuela de pensamiento administrativo, los espacios buscados independientemente por la clase trabajadora para sacudirse el aburrimiento del trabajo son retomados por la Dirección.

La comunicación de arriba hacia abajo: lo que se buscaba era promover que la Dirección se dirigieran a la clase trabajadora para satisfacer sus necesidades de información en cuanto a las actividades de la empresa, de forma transparente y

que permitiera su participación. Sin embargo, eso no sucedió, y el objetivo real era mantener la comunicación al servicio de la Dirección y sus intereses. Argyris (1980) muestra en *The individual and organizational structure* que el contenido de la prensa de las empresas en Estados Unidos representaba en 82% los intereses de la Dirección (Ibíd.: 133).

La comunicación de abajo hacia arriba: debía permitir que quienes realizaban el trabajo se expresaran directamente hacia la Dirección para promover su iniciativa. Sin embargo, se ha convertido en un medio para descubrir la confianza, la lealtad o el rechazo de las mismas personas trabajadoras.

El liderazgo: La Dirección debe identificar a las personas trabajadoras que cuentan con liderazgos naturales e informales, ya que representan uno de los medios más eficaces para manejar a un grupo de trabajo bajo los intereses de la Dirección. Lewin (1947) declaró que es más fácil modificar el comportamiento de los miembros de un grupo que a individuos aislados. Una ruta corta consiste en cambiar el comportamiento de los líderes naturales.

La identificación con la empresa: se busca generar un acercamiento con la empresa que esté más allá de la satisfacción salarial, y que el lugar de trabajo sea considerado como un espacio en el cual las personas trabajadoras satisfagan otras necesidades sociales como son la amistad, la pertenencia a un grupo o la seguridad. Lo que ha llevado a la administración hegemónica a crear una dependencia afectiva hacia la empresa y desvincularla de la parte económica. Es así como logran que las personas trabajadoras sientan e incluso digan que la empresa es suya, cuando no tienen más que un salario, y ninguna propiedad real sobre la empresa.

La participación: se busca más que una administración participativa o una coadministración, la aceptación por parte de quienes trabajan en la empresa de

acciones que habrían sido impopulares sin su participación, ya que es limitada. No obstante, es una participación limitada por la jerarquía y la autoridad.

Con dichos elementos podemos identificar el peligro que representa esta nueva escuela administrativa de relaciones humanas, que es el hecho de hacer que un problema en principio de poder, de clases sociales, de relaciones de fuerza, de dominación económica y de explotación, como lo precisó Morgan (1989), sea ocultado y “científicamente” llevado a un terreno casi exclusivamente psicológico y socio afectivo, es decir, se plantea como un problema de la personalidad de quienes realizan el trabajo y es abordado de forma individual.

En este periodo de la administración hegemónica el interés no está en los mecanismos profundos y fundamentales de las actitudes de los individuos, en su naturaleza y en su especificidad, sino en la posibilidad de poder controlar esos mecanismos que son *claves* en el comportamiento que se busca dirigir según la voluntad, las necesidades y los deseos de la Dirección.

3.1.2.1 Seudo-teorías en la escuela las relaciones humanas

En la administración hegemónica se ha dado por llamar teorías a formas diversas de presentar la misma información. En dichas teorías no encontramos rigor científico y tampoco un aparato teórico que las respalde. En este sentido, este tipo de pseudo-teorías se pueden agrupar en siete tipos que retomaremos a continuación (Aktouf, 2012).

1.- Teorías grafos. Ejemplo de ello son las teorías de Maslow, Likert, Agryris. Van desde el simple perfil hasta la matriz o grid gerencial, pasando por pirámides o ejes ortogonales. Además, la mayoría de los autores reconocidos en la disciplina han recurrido a un grafo u otro artificio para visualizar su pensamiento y es lo que se conserva en general. Sin embargo, hay que recordar que una gráfica, un eje o una matriz jamás constituirán una teoría.

2.- Teorías check-lists. Básicamente se dedican a enlistar una serie de características, tipos o categorías. Ejemplo de ello es la teoría propuesta por Flowers y Hugues (1973) en cuyo trabajo se dedican a colocar etiquetas a quienes realizan el trabajo de acuerdo a las características de su personalidad en el trabajo.

3.- Teorías-cuestionamientos. Pretenden dar respuesta al cómo, quién, y cuándo. Por ejemplo en los modelos de comunicación que se dirigen a quién, por qué canal.

4.- Teorías-anécdotas. Buscan de manera práctica ejemplificar mediante anécdotas o fábulas, las actividades de quien administra. Utilizan para ello ciertos conceptos clave derivados de una moraleja o conclusión. Por ejemplo el trabajo de C. Culbert (1980).

5.- Teorías-globosas. Se entienden como ideas desmesuradas de ciertos conceptos. Por ejemplo el concepto de *necesidad de logro* de McClelland (1953) con el que pretende transformar empresas y culturas dotando a la Dirección de una necesidad elevada de logro.

6.- Teorías-dicotómicas. Se enfocan en asociar o comparar dos variables y sobre ello erigen una teoría. Ejemplo de ello es la teoría de McGregor (1960, 1974) al proponer dos categorías basadas en la concepción de las trabajadoras o de los trabajadores en X o Y, o la teoría de satisfacción-no satisfacción de Herzberg (1972).

Tomando en consideración lo anterior, identificamos la necesidad de estar alertas para no caer en engaños y rebajar la administración hasta convertirla en recetas con un disminuido valor científico y por el contrario un gran valor pragmático para el mercado. Ahora pasemos a analizar una teoría más estructurada que es fundamental en este segundo periodo de la administración hegemónica, nos referimos a los planteamientos realizados por Douglas McGregor (1960, 1974). Su pensamiento tuvo gran impacto y autores como Abraham Maslow (1943), Chris Argyris (1967) y Rensis Likert (1969) se basaron y siguieron su obra.

El aspecto humano de las empresas, es la exposición de las teorías X e Y sobre la gestión, donde la Teoría X representa la gestión autoritaria propia del taylorismo y la teoría Y, la gestión participativa, en la que el trabajador expone su opinión, se compromete con el trabajo y colabora en la mejora de los procesos (McGregor, 1977). Rensis Likert (1969), famoso por ser el creador de la famosa Escala Likert (usada en la mayoría de los cuestionarios) dedicó la mayoría de su obra a la relación entre los estilos de liderazgo y el rendimiento empresarial. Para ello, distinguió entre cuatro estilos de dirección: explotador, benévolo (siendo ambas propias de un sistema de gestión autoritaria), consultiva, y participativa (que es la que defiende como mejor). Entre sus obras destacan *The human organization* (1967), *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración* (1969), y *Nuevas formas para solucionar conflictos* (1986), (Alonso, E. (2013: 52).

Sin embargo, no hay que olvidar que los trabajos de estos autores estuvieron ligados a la Dirección de las empresas en las que se desarrollaban, por ejemplo en la fábrica de Hawthorne. Hay que reconocer que estaban en busca de métodos y herramientas para volver más productivas a las personas trabajadoras, pero con la particularidad de tomar en cuenta sus opiniones, sentimientos y conocimientos. Esta situación llegó a crear tensiones en la Dirección hasta el grado de plantearse preguntas como: ¿hasta dónde ir en la consulta, en las libertades concedidas, sin arriesgarse a alcanzar el límite en el cual se le cuestione su posición de polo dominante, en una relación que por tradición es de subordinación y de sumisión de la parte trabajadora?

Otros autores relevantes fueron Frederick Herzberg, que se centró en *The motivation to work* (Herzberg et al, 1959) y otros trabajos en cuestiones relativas a la motivación de los trabajadores. El psicólogo empresarial Chris Argyris se marcó como objetivo el evaluar el desarrollo de las posibilidades individuales en el seno de las organizaciones, destacando entre sus obras la influyente *Personalidad y organización* (1964). Edgar H. Schein se centra en el denominado «contrato psicológico» entre empleador y empleado, siendo uno de los primeros autores que manejaron el concepto de cultura

corporativa, tan de moda en los años ochenta, y términos menos utilizados como «anclas de carrera». Su obra más conocida es *Psicología de la organización* (1980). Por último, está el inclasificable Edward de Bono. Su denominado *lateral thinking* («pensamiento lateral») no se ajusta exactamente a esta escuela pero tiene en común con ella el otorgar gran importancia al factor humano. Su contribución, algo extravagante, se recoge en obras como *Lateral thinking for management* (1971) y el best-seller *Seis sombreros para pensar* (1996), en las que apuesta por la generación de nuevas ideas y la elusión de las antiguas (Alonso, E. 2013: 52-53).

Es así que diversos autores se han insertado en esta corriente administrativa dominante, que lejos de buscar reivindicar el trabajo y al quien lo realiza de forma autónoma recuperando su trabajo y eliminando la externalización del mismo, siguen buscando como aumentar la productividad, es decir que simplemente se cambian las formas, pero en el fondo de dichas nuevas teorías los objetivos siguen siendo los mismos, con una racionalidad económica de medios-fines.

3.1.3 Herbert Simon. La escuela de la Toma de decisiones

Herbert Simon se dedicó a buscar la aplicación de herramientas tecnológicas en la toma de decisiones. En 1960 publicó su obra *The New Science of Management Decision*. Para este autor lo más importante es la toma de decisiones, y es ahí donde convergen todas las personas involucradas de una empresa. Sin embargo, considera que no es posible tomar la mejor decisión, ni que exista un *best way*, ni que hay una única alternativa para los problemas en la empresas, por el contrario promueve la idea de *racionalidad limitada*, la cual es consciente de que una persona no puede tener acceso a todas las posibilidades, a todos los elementos que constituyen una situación, ni a todas las consecuencias de los actos en que se puedan incurrir, por ello la elección o la decisión se hace de forma limitada con la intención de hacerla lo más racional y bajo un análisis exhaustivo. Así, no se buscará la mejor, sino la más satisfactoria.

Según Simon (1960) hay tres niveles en la toma de decisiones como eje central en las organizaciones. El primer nivel son las decisiones *rutinarias*, tomadas por quienes trabajan. Están basadas en la rutina de su trabajo, son pocas y tiene claridad en la decisión satisfactoria que deben tomar. No se requiere mayor información ni análisis para tomarlas. Tiene que ver con actos cotidianos y sin trascendencia para la organización.

El segundo nivel son las decisiones *programadas*. Las toman los mandos medios de la organización. Tienen que ver con eventos que se saben ocurrirán y son previsibles, de hecho ya están programadas y analizadas. Solo hay que ponerlas en práctica.

El tercer nivel son las decisiones *no programadas*. Son tomadas desde la Dirección, son decisiones que tienen que plantearse debido a situaciones inesperadas, no controladas y que impactan de forma directa a la organización. Requieren de mucha información, conocimiento y habilidades específicas para ser tomadas de forma satisfactoria.

A la manera de la administración clásica, suministrará nuevos argumentos en cuanto a la desvalorización del trabajo subalterno o “inferior”, al restarle capacidad de decisión desde el momento que la califica de programada o rutinaria. De la declaración misma de Simon, la decisión “no programada”, tenderá a ubicarse cada vez más en las partes altas de la jerarquía y únicamente allá, porque incluso el nivel intermediario –al ser susceptible de automatización-poco a poco es relevado de las decisiones programadas. El valor –económico e intrínseco- de un trabajo sin decisión, tenderá inevitablemente a la desvalorización en la misma proporción que el de la decisión que se sobrevalora (Ídem: 150).

Este lenguaje de niveles de decisión tiene como presupuestos la jerarquización, la subordinación y el mantenimiento del *statu quo*. En esta teoría podemos resaltar seis elementos básicos: La decisión como elemento fundamental, como etapa clave del proceso administrativo. La racionalidad de medios-fines con una

causalidad lineal. Da primacía a la racionalidad, aunque ya reconoce que ésta es limitada: cambia la decisión racional por la decisión satisfaciente. Sostiene la necesaria jerarquización en las organizaciones y su consecuente centralización en la Dirección para la toma de decisiones. Mantiene una concepción mecanicista del trabajo al ver la necesidad de la división y estandarización del trabajo que permitirá una racionalización para su posterior análisis en la toma de decisiones. Para esta escuela existen dos grupos en las organizaciones: por un lado se encuentran quienes realizan el trabajo en unidades de información especializada que la generan y envían al otro grupo, que es la Dirección, especialista en sistemas de información y en software que les permiten tomar las decisiones satisfactorias.

¿Cuál es la concepción de las personas que realizan el trabajo en esta escuela administrativa? Igual que en la teoría clásica y científica la mano de obra es solamente una ejecutante de decisiones ya tomadas y programadas por la Dirección, dejando un margen de decisión a quienes realizan el trabajo tan reducido como su labor especializada y rutinaria. Para Simon (1960) lo importante del sistema es que gracias a la tecnología y los sistemas de computación se podrá, cada vez más, reducir la mano de obra. Así, quienes realizan el trabajo son consideradas como un costo que hay que reducir o eliminar para aumentar las utilidades.

3.1.4 Henry Mintzberg y los roles administrativos

Henry Mintzberg (1971) es uno de los autores más citados en obras de la administración hegemónica. Su primer libro publicado en 1973 *The Nature of Managerial Work*, fue resultado de su tesis doctoral, en ella defendía la necesidad de investigar las prácticas de la Dirección y quienes tiene cargos administrativos. Realizó una sistemática descripción del trabajo realizado durante una semana por cinco directores generales que consideró eficientes.

Mintzberg ha centrado su obra en diversos temas: la estrategia empresarial (*The rise and fall of strategic planning* (2000), la organización del trabajo del directivo (*The nature of managerial work* (1973) o las diferentes estructuras de las empresas, entre las que destaca la adhocracia como organización con más futuro en la sociedad de las redes, *La estructuración de las organizaciones* (1995), (Alfonso, E. 2013: 56).

Es así, como en la administración hegemónica, se abre otra forma diferente de construir conocimiento. A partir de la descripción de prácticas y no tanto de la prescripción normativa sobre cómo *debe ser y hacerse* la administración. Mintzberg (1971) se preguntó ¿qué hace realmente una persona en el cargo de Dirección?, sin embargo no se detuvo a pensar ¿es necesaria una persona en dicho cargo? Esta omisión se debe a que da por hecho la necesidad de que una persona externa al trabajo sea quién lo dirija, es decir, es uno de sus preconceptos. Tampoco se preocupó por dictar normas, reglas o principios a seguir como sí lo habían hecho los autores considerados como clásicos, sino que hizo el camino contrario, observó a quienes ejecutan la administración en empresas y posteriormente sistematizó las prácticas que encontró, y a partir de sus observaciones desarrolló su teoría.

Encontró que las personas que desempeñan un cargo directivo se desenvuelven en tres tipos de roles: los interpersonales, que clasificó como: símbolo, liderazgo, enlace. Los informacionales, que clasificó como de observación, difusión, y los roles decisionales, que clasificó como empresarial, de regulación, de asignar recursos y de negociar. Aunado a dichos roles, Mintzberg (1971) también identificó cinco características en las organizaciones. A continuación las presentamos de forma resumida.

- a) Elementos de base de una organización: son cinco clases de tareas que constituyen las sub-partes de toda organización:
 1. Cima estratégica: en ella se ubica la alta Dirección, en la que se definen la misión y las estrategias de la empresa.

2. Línea jerárquica: línea entre la cima de la jerarquía y las personas subalternas
 3. Apoyo logístico: todas aquellas actividades que tienen que ver con el transporte, viáticos, centros de distribución, entre otras.
 4. Tecno-estructura: son los elementos que brindan las personas expertas para mejorar las actividades de la empresa. En general representan un apoyo a la Dirección en cuestiones de planeación.
- b) Flujos organizacionales: permiten el dinamismo en una organización y los cataloga en cinco tipos de flujos:
1. Flujos de autoridad formal: tiene que ver con los flujos de comunicación y las relaciones de mando derivadas del organigrama.
 2. Flujos de actividades reguladas: son las actividades programadas de la producción del bien o servicio.
 3. Flujos de constelaciones de trabajo: son los comités informales que surgen de forma espontánea para solucionar problemas o tareas momentáneas y específicas, se conforman por elementos de diferentes áreas, no previstos en el organigrama.
 4. Flujos de decisiones ad-hoc: son las decisiones que escapan a lo planeado, están dirigidas a solucionar problemas específicos que están fuera de procedimientos habituales
- c) Mecanismos de coordinación y acoplamiento: son los medios utilizados para ajustar las actividades de la empresa: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procedimientos, estandarización de resultados, estandarización de las competencias, acoplamiento comunitario, acoplamiento secuencial, acoplamiento recíproco
- d) Factores de contingencia: son aquellos elementos que provocan modificaciones a las empresas y que están fuera de las decisiones o acciones de la Dirección, como pueden ser la edad y el tamaño, el sistema técnico, el ambiente, el poder externo y el poder interno.

Las configuraciones organizacionales según Mintzberg (1971) se pueden englobar en cinco formas:

- 1) Estructura simple. Son empresas familiares pequeñas, casi siempre jóvenes con poder centralizado en la cima jerárquica. Este tipo de organizaciones pueden responder de forma más rápida y flexible a los cambios del entorno.
- 2) Burocracia mecanicista. Son organizaciones con producción en masa, trabajo en línea, es mediana o grande, hay estandarización de procesos y productos, hay tecnología en la producción y se maneja el control centralizado.
- 3) Burocracia profesional. Son organizaciones que están a cargo de profesionales, son antiguas, grandes, hay una estandarización de competencias. El poder está en manos de las personas profesionales que hacen el trabajo operacional, en este tipo de organizaciones coloca como ejemplo a los hospitales y a las universidades.
- 4) Adhocracia. Según a la circunstancia, es de tamaño pequeño, es descentralizada.
- 5) Estructura dividida. El control se basa en la estandarización de resultados. Es jerárquica, las actividades de decisión y estratégicas están centralizadas y las actividades operacionales están descentralizadas.

Hay que notar que en ninguna de dichas configuraciones se contempla a las cooperativas o alguna otra estructura de autogestión. Por otro lado, Mintzberg (1971) analiza el proceso propuesto por Fayol y pone en evidencia que si las personas que tiene el cargo de administración general realmente siguen el proceso administrativo, y realizan sus etapas de planificación, organización, dirección y control, lo hacen de forma fragmentada, no secuencial, no sistemática, no única y no científica. Para Mintzberg la comunicación en general, y la comunicación directa de forma verbal, tienen más peso en las actividades que realiza una persona en el cargo de administración general que todo el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y contralar, constatando que la comunicación representa el 70% de su tiempo laboral. Además de él, otros autores como: Chantal (1984 y 1999), Girin (1984), y Aktouf (2012), también le dedican especial importancia a la comunicación y al lenguaje en la administración.

Mintzberg (1971) resalta que en la administración científica y clásica no se le ha dado la importancia suficiente a las relaciones interpersonales en la alta Dirección. Se da cuenta que la mayor carga de trabajo que realizan las personas en la Dirección es tratar con personas, canalizar sus comportamientos, y al mismo tiempo cambiar su propia conducta. Asimismo, crítica la falsa pretensión de las escuelas de administración de creer que se puede teorizar o enseñar a ser un buen administrador o una buena directora. Cuestiona la falsa y peligrosa idea de formar personas que ocuparán cargos directivos a partir de teorías y de casos tipo, basados principalmente en empresas capitalistas transnacionales, estudiados en las escuelas de administración. Porque, para dicho autor esta forma de enseñanza genera personas egresadas de la carrera de administración con características humanas negativas, es decir, frías, calculadoras y sin empatía, provocando que su principal característica sea la arrogancia y la excesiva confianza en sí mismas y sobre quienes trabajan de forma subordinada, convirtiéndose en elementos al servicio del sistema que está acabando con la Naturaleza y la sociedad. Así mismo, crítica el dominio de lo financiero, la presencia del accionista-monarca, la anteposición de la experiencia, el análisis y la obsesión de reducir costos.

Así, coincidimos con los puntos anteriormente denunciados en los trabajos de Mintzberg (1971) sobre la crítica a la administración estratégica y el tipo de personas con formación administrativa que egresan de las principales universidades de administración del mundo. Sin embargo, encontramos elementos que no han sido superados en sus trabajos, y que cuentan con gran potencial para seguirse replanteando de forma crítica, ejemplo de ello es el pragmatismo. En este sentido, lo que importa es la observación y la descripción de lo real, lo importante es cómo le hacen las personas en la Dirección para ser más eficientes, para tener éxito económico.

Otro punto en el que no coincidimos con el autor es que considera que la administración no es una ciencia. Según Mintzberg (1971) el quehacer

administrativo no tiene nada de científico, sino que son habilidades innatas, misteriosas, que gracias a la observación se pueden descubrir y repetir para obtener los mismos resultados al cultivarlas y desarrollarlas. El autor aunque cuestiona ciertos elementos de la administración hegemónica, como la idea del accionista-monarca y la obsesión por disminuir los costos para aumentar la ganancia, no llega a cuestionar otros elementos importantes en el pensamiento administrativo dominante, en el cual la Dirección sigue siendo el quien toma las decisiones importantes, determina las estrategias y el rumbo de la empresa.

En otro orden de ideas, ¿de qué forma se administran organizaciones sin conocimiento de ciencias como la lingüística, la lógica, la filosofía, la economía, la psicología y la sociología? ¿Es factible simplificar la práctica administrativa hasta el punto de buscar recetas fáciles para generar más ganancias? Consideramos que su crítica debe ser ampliada y evitar ser utilizada para justificar el vacío de elementos teóricos y de rigor científico en la administración.

En síntesis, en el segundo periodo conformado por las ciencias del comportamiento organizacional no se consiguió su propósito original, es decir, no lograron resolver el problema de la falta de motivación y baja productividad en las empresas capitalistas. Ya que para poder sobrevivir y generar un mínimo de utilidades, la administración de hoy está cada vez más obligada a explotar los factores que le permiten ser competitiva en el libre mercado, dichos factores son básicamente la fuerza de trabajo y la Naturaleza.

Pero todo eso sólo es un maquillaje aplicado a una administración que se ha modificado hasta llegar a ser, en los hechos, más cruel, más cínica y más violenta que nunca (Forrester, 1996, 2002; Brunstein et al. 1999; Fejours, 1998; Chossudovsky, 1998, 2004) (Ibíd.: 143).

En la cita anterior podemos ver como diversos autores denuncian que la administración científica de Taylor y la clásica de Fayol, fueron complementadas desde el enfoque de las relaciones humanas con Elton Mayo (1977), quienes

colocaron el énfasis en la parte humana del trabajo. Los postulados de esta nueva escuela o teoría complementaria no está en contradicción a las anteriores ya que continúan sin cuestionar las relaciones de poder y escisión de roles dentro de las unidades de producción colectiva de riqueza. No pretenden cambiar la relación de explotación, sino que estos autores están preocupados, al igual que sus predecesores, en encontrar la forma más adecuada para hacer más efectivos y sofisticados los métodos de control sobre quienes venden su mano de obra. El fin sigue siendo obtener mayores beneficios para quienes son accionistas.

Lo anterior pone en evidencia que la administración hegemónica con sus teorías científica, clásica, de la calidad y de las relaciones humanas, en los dos periodos analizados, continúan respondiendo a intereses del capital. Así, queda demostrado que las investigaciones realizadas en administración hegemónica están patrocinadas, o al menos tienen el aval de la Dirección de las empresas en las que se desarrollan, con la promesa de que al terminar esas investigaciones les entregarán teorías, herramientas y métodos para aumentar la productividad de quienes venden su fuerza de trabajo, sin cambiar las relaciones de explotación. Es decir, las personas que son dueñas de los medios de producción seguirán siéndolo, y en el mejor de los casos, están dispuestas a otorgar ciertos beneficios a quienes trabajan, pero no a promover otras formas de hacer administración que no respeten la relación de explotación del capital sobre el trabajo.

3.2 Tercer periodo. La época del comercio electrónico y del management moderno

Este periodo comienza en la década de los noventa y en la primera del siglo XXI. El impacto de las nuevas tecnologías o la aparición de nuevos modelos de negocio a través de Internet tienen efectos importantes sobre la economía y la organización del trabajo. La empresa-red se consolida como el nuevo paradigma organizativo. Hasta la crisis del NASDAQ en marzo del 2000 se ha hablado de la revolución de los negocios en la red, el *e-business*, Enrique, A. & Fernández, R.

(2013: 57. 58).

Dicho periodo continua en boga la imagen de la Dirección con libertad de acción y sobre todo con gran capacidad de liderar el cambio organizativo que las empresas deben desafiar para hacer frente al caos del mercado, debido a su liquidez creciente (Bahuman, 2011). Ahora ya no se trata de buscar la construcción racional de grandes organizaciones eficaces, sino que se acepta y se promueve competir en un entorno caótico, híper flexible e imprevisible en el cual todo se vale. Ya no existen reglas fijas, predeterminadas, ni regulaciones que impidan la máxima movilidad de recursos, ni la máxima posibilidad y rapidez de obtener posiciones rentables.

Según Enrique, A. & Fernández, R. (2013) al seguir la obra del clásico del *management* Peter Drucker, nos daremos una idea del progreso en esta última fase del management. Siguiendo la trayectoria de su pensamiento vemos que sus primeros trabajos realizados entre los años cincuenta y sesenta, presenta una cara más social de la empresa en contraste con sus últimos pronunciamientos sobre la administración pos-capitalista de empresas en siglo XXI. No hay que olvidar que la escuela de Drucker se ha presentado en el management como la cara más amable y dialogante de la gerencia actual.

En este periodo se recalca la importancia de la flexibilización y la incertidumbre en el management y en la economía. Recordemos que si la progresiva creación de grandes organizaciones jerarquizadas y estables fueron las estrategias de operación en el primer y segundo periodo del management, ahora lo son la externalización de todo lo que se pueda, la tecnología, la cibernética y su consecuente flexibilización. Así, en esta época se está construyendo la justificación para desregular el trabajo y eliminar las garantías sociales, debido a que anulan la capacidad de competencia de las empresas y los países, al no ser atractivos para la inversión extranjera directa. En el imaginario social construido desde las empresas, la mano de obra ya no puede, ni debe, buscar estabilidad o seguridad en su trabajo.

En relación al Estado se pretende que cada vez más deje de ser una carga pesada para la sociedad y que las empresas capitalistas sean las que se encarguen del control de todos los servicios sociales ya que ellas sí son consideradas eficientes. La privatización de los servicios sociales como la educación, la salud, la vivienda, el transporte, la comunicación, la energía, entre otros, son manejados bajo esta lógica mercantilista en la cual tienden a tratar a los derechos sociales como mercancías, beneficiando a unos cuantos en nombre del desarrollo, la eficiencia y la productividad.

Sobre la prescripción gerencial de que la sociedad siga puntualmente los designios de la punta de lanza tecnológica, utilizando el concepto de información para hacer desaparecer del juego los intereses económicos tradicionales en base a una supuesta (e indemostrada) superación por parte de la sociedad y la economía de la información de todos los problemas habituales de la desigualdad y la explotación laboral. Al hacer pasar así todo discurso de la economía y la sociedad por el avance de la tecnologías informáticas se consuman —como se ha señalado reiteradamente desde diversos ámbitos— el juego del lenguaje más habitual de la argumentación *managerialista*, esto es, *el determinismo*: la tecnología avanza sin freno, por encima de los poderes y los grupos sociales, de tal manera que quien se atreva a criticar su desarrollo se posiciona de hecho estúpidamente contra algo imparable y que coincide con el progreso. Discurso, en su conjunto, que en última instancia acaba sustituyendo la sociedad por la tecnología y en su siguiente lectura la sociedad por la economía (de mercado por supuesto), amenazando implícita o explícitamente a todos aquellos que no hagan esta sustitución (Enrique, A. & Fernández, R. 2013: 63).

Es así como estamos presentando un abuso de la figura emprendedora y de una sociedad presentada homogéneamente como *del conocimiento*. A las personas se les exige que se empleen, que sean emprendedoras y se adapten rápidamente, además de estar disponibles permanente al cambio constante de empleo y en condiciones de trabajo progresivamente inestables. Por tanto, el cambio domina en el imaginario del management de esta época sustituyendo gradualmente al concepto de control dominante del primer periodo. El cambio se comprende en

esta época como un *shock* que sacude a la sociedad industrial (Toffler, 1990), o como una *discontinuidad* en la historia (Drucker, 1969). Se trata de anunciar la entrada en una época nueva, en un tiempo incierto y, a la vez, lleno de oportunidades (Naisbitt, 1983: 264.) En síntesis, se presenta como evidente y natural que estamos pasando de una sociedad industrial, cuya fuente de riqueza era el trabajo y la naturaleza, a una sociedad de la información, cuya fuente de riqueza es el conocimiento.

Ahora, la nueva línea de argumentación consiste en plantear la necesidad creciente de transformar a las organizaciones estables en organizaciones cambiantes, con el objetivo de que sean capaces de adaptarse mejor a la transformación permanente. Se cree que en estos nuevos tiempos la empresa no puede funcionar como lo había estado haciendo, es decir como una burocracia, sino que requiere un modo de ajuste articulado a una nueva sociedad de la información y del conocimiento que conforme un nuevo estilo general de corporación (Toffler, 1985: 35-41).

Encontramos en esta nueva argumentación que el uso social del trabajo cae en una mayor la desregulación, enajenación, individualización y mercantilización. En este tercer periodo del management aparecen tanto el recurso de la inteligencia emocional como las competencias personalizadas en un entorno competitivo, altamente digital y cambiante. Intentando que lo emocional sea el elemento armonizador contingente, carismático y siempre dentro de un plano estrictamente personal de las tensiones y conflictos en la empresa. Conflicto de intereses que saben que existe, pero no lo llaman así, e intentan cada vez más que las personas trabajadoras internalicen la lógica y discursos de quienes detentan el capital, sintiéndose parte de la empresa, defendiendo sus intereses, pero sin tener derecho al mismo.

Una vez desmontado el carácter público de las regulaciones laborales encontramos en el discurso del nuevo gerencialismo una tendencia a reforzar lo emocional como la única manera de recubrir el vacío y la pérdida de sentido social que la organización económica postfordista está generando. Por ello, vemos que

se propone cada vez más fortalecer la cultura organizacional. Se busca que quienes venden su fuerza de trabajo *se pongan la camiseta*, que cooperen dando su mejor esfuerzo para que quienes detentan el capital sean los beneficiarios últimos de las ganancias generadas por el trabajo cooperativo de quienes se encuentran en subordinación.

Podemos encontrar dichos preceptos en el libro de Stephen Covey quien en 1990 convirtió su obra *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* en uno de los libros más vendidos e influyentes del mundo del management. Propone ideas más cercanas a lo emocional e incluso a lo espiritual que a la administración, ya que mezcla un poco de retórica, de gestión, de política y de religión. Otro autor que también hace énfasis en lo emocional dentro de las organizaciones es Daniel Goleman, quien ha hecho fortuna, tanto simbólica como monetaria, gracias a su libro *Inteligencia emocional* (1997). Dicho autor hace una mezcla entre ideas y conceptos de administración con los de la psicología, elabora una propuesta basada en las emociones frente a la rigidez de la racionalidad (Enrique, A. & Fernández, R. 2013: 58.)

Pasemos a otros autores del management que han escrito en esta tercera etapa del management y que coadyuvan a consolidar la racionalidad hegemónica del management y de la economía capitalista que acompañan y nutren:

Robert Kaplan y David Norton son conocidos por otra de las modas de gestión de los años noventa, el llamado *cuadro de mando integral* (*balanced scorecard*), herramienta destinada a la puesta en práctica de la estrategia empresarial. Kaplan y Norton han especificado cómo utilizar dicho cuadro de mando en textos como *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard* (2000). Gary Hamel y C. K. Prahalad han escrito *Compitiendo por el futuro* (1999), una de las obras más valoradas por los directivos de las empresas norteamericanas. En este exitoso libro el tema principal es la estrategia. Finalmente, Charles Handy es un autor británico que ha sido uno de los principales propagandistas de la denominada «Teoría del Caos» adaptada a la gestión. Su obra se centra sobre todo en el futuro del trabajo y de las

organizaciones, ante un entorno de cambios estruendosos, de caos. Sus trabajos más conocidos son *El futuro del trabajo humano* (1986) y *La edad de la paradoja* (1996), (Ídem: 58).

La cita anterior ejemplifica que actualmente nos encontramos en un periodo en el cual existe una gran producción de literatura en el management que retoma una y otra vez los postulados, racionalidades, conceptos y técnicas de los clásicos, adaptándolas al contexto actual de la tecnología y la cibernética. Consideramos que con ello hacen cada vez más sofisticados los medios de control y del ejercicio del poder en las organizaciones, reforzando los lazos emocionales para lograr los intereses de la empresa, es decir de los accionistas, sin reconocer que los intereses de todas las personas que integran la empresa no son los mismos, sino son diferentes e incluso antagónicos. A continuación nos detendremos en las propuestas de dos autores que han contribuido en la construcción del management en este tercer periodo.

3.2.1 Michael Porter. La ventaja competitiva

Michael Eugene Porter es uno de los autores que ha dedicado su vida al análisis, desde una visión hegemónica, de la estrategia tanto en las organizaciones como en los Estados. Tiene el grado de ingeniero mecánico aeroespacial egresado de la Universidad de Harvard y de la Universidad de Princeton a principios de 1971 y 1973. Para darnos cuenta de su influencia tomemos en cuenta que sus libros son de lectura obligada en los cursos de management en la Universidad de Harvard. Es autor de dieciséis libros y más de sesenta artículos publicados en revistas. Sus principales libros han sido reeditados más de cincuenta veces y traducidos a más de diecisiete idiomas. *La ventaja competitiva* y *La ventaja competitiva de las naciones* han sido de los libros más citados en revistas de administración y economía.

En sus libros defiende una idea que ha ayudado al aumento de la crisis social y ambiental actual, dicha idea es: *la producción y la acumulación de la riqueza, tanto de las empresas como de las naciones puede ser infinita*. Sus teorías sustentan la expectativa de empresas que están en la lógica de la búsqueda del crecimiento económico ilimitado, la expansión de sus mercados y por lo tanto de sus ganancias. Esta aseveración no toma en cuenta las leyes de la física y de la termodinámica, dichas leyes explican por qué no puede ser ilimitada la producción con los recursos naturales limitados y su consecuente efecto de cambio climático.

Enrique Leff (2008) en su libro *Discursos sustentables* explica este fenómeno:

Esta conexión fundamental entre economía y Naturaleza que hasta ahora parece haberse revelado a gobernantes y ciudadanos, a economistas y científicos, fue expuesta en 1971 por el economista rumano Nicholas Georgescu-Roegen en su importante obra *La ley de la entropía en el proceso económico*. Este libro mostraba aquello que la economía había desconocido a lo largo de su historia: el hecho de que la economía se alimenta de la naturaleza; y que mientras el proceso económico sigue su curso conforme a las leyes de la oferta y la demanda, de la productividad y el consumo, la naturaleza se comporta conforme a las leyes de la naturaleza. El proceso económico se alimenta de materia y energía de baja entropía que se degrada en el curso de los procesos productivos y de consumo en energía de alta entropía. Y la forma más degradada de la energía, el menos en nuestra escala planetaria, es el calor. De manera que, junto con la contaminación que se genera como residuos del proceso productivo, incluyendo los gases de efecto invernadero, el proceso económico produce calor, calor que queda atrapado por el efecto invernadero (Leff, 2008: 118, 119).

El porterismo desconoce lo expuesto por Georgescu-Roegen, por Leff y otros autores que defienden la idea de que el crecimiento económico tiene límites, esos límites son impuestos por la Naturaleza. Contrario a ello, Michael Porter (1991, 1996), promueve una competitividad generalizada y una carrera de lo que él llama *ventajas competitivas*, no como complementarias, ni pensadas bajo los límites de la Naturaleza. Tampoco concibe a las ventajas competitivas como equilibradas o preocupadas del bienestar recíproco, ni son planteadas en el largo plazo bajo una

preocupación de homogeneidad, sino que dichas ventajas competitivas se establecen en obtener la mayor ganancia posible en el plazo más corto posible.

Sus planteamientos están basados en la idea de la existencia de un estado de equilibrio natural del mercado y la noción de mercado regulado, en la cual el equilibrio va a surgir a partir de las relaciones en el mercado. Sin embargo, como lo identifica Aktouf (2012), no toma en cuenta que la búsqueda del equilibrio del mercado, no es real, ni factible. Autores como Kenneth Arrow y Gerard Debreu, ganadores del Nobel en economía, explicaron que nada permite afirmar que los mecanismos de oferta y demanda puedan conducir naturalmente hacia el equilibrio⁵⁷.

3.2.2 Peter Drucker. El management

Enrique, Alonso (2013: 52) se suma a la lista de autores y administradores que reconocen la figura de Peter F. Drucker como el autor del pensamiento de gestión más reconocido e importante. Nos dice que su caso es especial, pues pese a ser el pensador de gestión más relevante en cuanto a la organización en la gran empresa, es también uno de los teóricos más importantes en décadas posteriores, extendiéndose su magisterio sobre el management hasta mediados de la pasada década (ver por ejemplo 1975, 1986 o 1993). Ello supone que los temas de este autor fueron mutando a lo largo de las décadas, siendo un autor ideal para explorar las inquietudes presentes en las ideologías del management (Fernández Rodríguez, 2008).

El primer libro escrito por Drucker es *Concept of the Corporation* publicado en 1946. El tema central es el estudio, a través de un caso, de la estructura, la voluntad, las políticas y las tareas de los altos niveles de management en la

⁵⁷ Una crítica destacada sobre la obra de Porter, es realizada en la obra de Aktouf 2012 en las páginas 168-170.

compañía General Motors. Su enfoque, al igual que las otras escuelas de la administración hegemónica, está dirigido a lograr que quienes realizan el trabajo cuenten con mayores niveles de productividad, y popularizó la administración por objetivos verificables.

En 1953 publicó su libro *The practice of Management* donde se preguntaba ¿cuál es el conocimiento que aplica en su práctica cotidiana un gerente? Su objetivo era cambiar la visión que se tenían de los gerentes como jefes y convertirlos en líderes. Contrario a lo que plantea Henry Mintzberg (1971) este autor cree que la administración es una disciplina científica que puede ser estudiada sistemáticamente con un método, capaz de ser enseñada y aprendida. Cuando se le pregunta si considera que el management, como él llama a la administración, es una ciencia o un arte, responde:

El management no es ninguna de esas cosas, y es ambas a la vez. El management es una práctica similar a la medicina, la abogacía o la ingeniería. Una práctica se apoya en una teoría, y la teoría tiene que ser científica, debe tener rigor así como debe poder ser sometida a prueba. Pero una práctica consiste en la aplicación, que es algo pragmático, concentrado en lo específico, en el caso único, lo cual requiere experiencia e intuición (Drucker, 2002: 9).

Por lo tanto el management, según Drucker es una ciencia que en su práctica se asemeja más al arte por requerir de experiencia e intuición. Un elemento central de la teoría de Drucker que pone en evidencia su interés por un determinado grupo dentro de las organizaciones, es el hecho que de forma simplista desaparece la contradicción de intereses entre trabajo y capital. Para él ya no hay que hablar de capital, eso está mal visto, incluso sostiene que gracias a la caída del muro de Berlín, estamos totalmente libres de esas viejas discusiones sobre el capital y las clases sociales. Este autor reduce los conflictos de poder, dominación, y explotación de una clase social sobre otra de la forma más básica posible. Niega toda historicidad en las organizaciones, todo sentido político y

social, reduciendo la problemática a una cuestión de management, de estrategias, de organización para que las metas se cumplan. Así lo plantea el propio Drucker:

El management constituye un grupo distinto y prominente en la sociedad industrial. Ya no hablamos de “capital” y “trabajo” sino de “management” y “trabajo”. Las “responsabilidades” del capital” han desaparecido de nuestro vocabulario junto con los “derechos del capital”; oímos hablar en cambio de las “responsabilidades del management” y (frase singularmente desafortunada) las “prerrogativas del management” (Drucker, 2002: 15).

Es así como las tensiones identificadas entre los diversos intereses entre los grupos que conforman una organización quedan reducidas a cuestiones de management. Cuando intentamos entender cuál es la razón de ser del management Drucker la plantea como “conseguir la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos y valores comunes, estructura adecuada, adiestramiento y desarrollo necesarios para la eficacia y para la respuesta al cambio” (Ídem: 21). En esta definición de misión del management, no encontramos elementos que hablen de explicar el comportamiento de las organizaciones, sino más bien, su interés por un conocimiento técnico que le permita su conducción hacia la eficacia y la respuesta al cambio. Nótese que sigue siendo prioritaria la eficacia económica.

Peter Drucker defiende la siguiente premisa: el conocimiento del management es neutral y puede ser utilizado en cualquier tipo de organización sin ser modificado. Sin que importen las diferencias de las organizaciones y sin reconocer que todos sus planteamientos surgen de un tipo específico de organización que es la empresa capitalista. Su obra tiene una gran influencia del pensamiento organizacional de tipo militar y su concomitante necesidad de jerarquías y el control de las decisiones en la cúspide de dicha jerarquía. Veamos cómo Drucker naturaliza la influencia del mundo militar en el mundo de las empresas:

En aquella época (1870), la única gran organización permanente era el ejército. Nada tiene de sorprendente, en consecuencia, que su estructura de

mando y control se convirtiera en modelo para quienes organizaban ferrocarriles transcontinentales, siderurgias, bancos modernos y almacenes comerciales. El modelo de organización jerárquica en que unos pocos, situados en la cúspide, mandan y juzgan a una gran cantidad, situada en la base, obedece, ha constituido la norma durante aproximadamente cien años (Drucker, 2002: 22).

Esta influencia militar y su naturalización, es decir, presentarlo como una consecuencia natural en la administración, es uno de los elementos centrales que va en contra de otras formas de hacer empresa, de hacer administración. Para Drucker el management tiene tareas principales que deben ser atendidas. Cabe aclarar que dichas tareas están pensadas desde y para las empresas capitalistas. A continuación vamos a analizar cada una de las tareas.

La primera tarea es *alcanzar el propósito específico y cumplir con la misión de la institución*. Por ello, según Drucker (2002), el management está diseñado para alcanzar cualquier propósito diseñado por cualquier Dirección. Con esta primera tarea del management se pretende que sea universal y se pueda aplicar de forma neutral a cualquier organización. Sin embargo, pasa por alto el hecho de que sus ideas son construidas desde la racionalidad capitalista.

La segunda tarea es *hacer que el trabajo sea productivo y lograr que el trabajador se realice*. En esta tarea se encierra la primera contradicción de sus planteamientos. Reconoce y sostiene que *“organizar el trabajo de acuerdo con su propia lógica es sólo el primer paso. El segundo, y mucho más difícil, es hacer que el trabajo sea adecuado para seres humanos, tarea cuya lógica es fundamentalmente diferente de la lógica del trabajo”* (Drucker, 2002: 35). En unas cuantas líneas expresa lo que pretende evadir en toda su obra, el hecho de que existe una racionalidad contraria entre la lógica capitalista y mercantil del trabajo en las empresas, y la lógica del trabajo para los seres humanos.

La tercera tarea es *administrar los impactos y las responsabilidades sociales*. Esta tarea representa la segunda contradicción ya que la máxima que guía toda su obra es “El management de un negocio debe siempre, en cada decisión y en cada acción, priorizar el rendimiento económico (*Ibíd.: 15*)”. Esa contradicción o ambigüedad confunde a quien lee su obra, su principal planteamiento deja fuera cualquier posibilidad de hacerse responsable de impactos sociales y de no externalizar costos a la sociedad, ya que ello implicaría no ser una organización competitiva, y reducir el rendimiento económico. En la siguiente frase el autor se contradice con la cita anterior “Los negocios existen con el fin de proveer bienes y servicios para los consumidores, no para dar trabajo a los obreros y a los gerentes, y ni siquiera con el objetivo de producir dividendos para los accionistas” (*Ibíd.: 35*). Si en cada decisión el management debe priorizar el rendimiento económico está dando por hecho que los negocios existen para producir dividendos para los y las accionistas, y quedarse con el rendimiento económico.

Según Drucker en la administración hegemónica o management es irrelevante cuestionar la búsqueda de la maximización de utilidades, la acumulación de capital, la explotación de la mano de obra y de la Naturaleza. Veamos como lo plantea:

Que fulano se haya hecho empresario para obtener ganancias es algo que sólo le concierne a él y a su ángel guardián, pero no nos dice nada acerca de lo que Fulano hace o cómo lo hace... El motivo de rentabilidad y su derivado, la maximización de las ganancias resultan igualmente irrelevantes para explicar la función, el propósito o la tarea de gerenciar un negocio (Drucker, 2002: 38).

Lo que nos está diciendo el autor en la cita anterior es que debemos centrar nuestra atención únicamente en la función, o en la tarea de gerenciar un negocio y que no importe la maximización de las ganancias, para él es innecesario cuestionar los fines y los medios por los cuales se llega al logro de una misión y objetivos planteados por la Dirección. Centra su atención y le da valor únicamente a la función de gerenciar un negocio. Pero ¿a qué están subordinadas y cuál es la razón de ser de las tareas del management? Según sus palabras “en las

empresas de negocios el rendimiento económico es su razón de ser y su propósito” (Ibíd.: 34).

Con los planteamientos de Drucker (2002) se logró quitar el velo que en la escuela de las relaciones humanas se había puesto a los intereses reales de sus investigaciones y propuestas: conocer nuevas formas para garantizar la maximización de la ganancia para los accionistas. Drucker (2002) expresa claramente que el objetivo primordial y central del management es el rendimiento económico:

El management de un negocio debe siempre, en cada decisión y en cada acción, priorizar el rendimiento económico. Sólo así puede justificar su existencia y su autoridad, a través de los resultados económicos que produce... Ha fracasado si no puede proveer los bienes y servicios deseados por el consumidor al precio que ese consumidor estaba dispuesto a pagar. Ha fracasado si no fue capaz de mejorar, o por lo menos mantener, la capacidad de producir riqueza de los recursos económicos a su cargo. Y esto, cualquiera sea la estructura económica o política, o la ideología de una sociedad, significa responsabilidad por la rentabilidad (Drucker, 2002: 34).

La rentabilidad económica es lo que, según este autor, debe priorizar cualquier organización. Hace del conocimiento del management algo de aplicación universal, al sugerir que puede ser aplicado a cualquier tipo de estructura, de cualquier ideología. Es así que, el management debe tener una responsabilidad por la rentabilidad y cualquier manager que no cumpla con este objetivo no está cumpliendo con su misión. Según Drucker (2002) no existen otras estructuras económicas o sociales o políticas que puedan buscar otro fin que no sea la rentabilidad.

Por otro lado, con sus planteamientos el trabajo y la Naturaleza dejan de ser considerados como los principales elementos que generan riqueza, concepción sostenida por varios autores como Engels o Marx. Sino por el contrario, Drucker (2002) plantea que es la clientela de la empresa quien va a generar esa riqueza, veamos cómo lo explica con sus propias palabras: “Es el cliente el que define lo

que es un negocio. Es sólo el cliente quien, con su decisión de pagar por un bien o un servicio, convierte los recursos económicos en riqueza, las cosas en mercancías” (Drucker, 2002: 39).

Con esta idea se niega todo el valor del trabajo, ya sea manual, físico o intelectual y se le resta importancia a la Naturaleza, de donde provienen todos los recursos materiales que se transforman para ser convertidos es mercancías que serán puestas en el mercado capitalista para obtener la máxima ganancia posible.

Siguiendo los planteamientos de Drucker (2002) el propósito del *management* en las empresas es la generación de dividendos económicos y la forma de generar riqueza es a través de la clientela, por lo tanto la empresa tienen dos y sólo estas dos áreas básicas: el marketing y la innovación. Para el autor, todo lo demás son costos que deben ser reducidos al máximo, y sólo estas dos áreas son las que realmente producen resultados. Ya no hay que pensar en las múltiples tareas de las empresas propuestas por los autores clásicos o modernos. Todo se reduce a esas dos únicas áreas en las que hay que poner atención en las organizaciones. Dichas áreas tienen como objetivo común estar generando productos nuevos para poder vender más mercancías y poder aumentar las ventas. Con ello vemos que lo que importa es el valor de cambio y no el valor de uso de los bienes y servicios⁵⁸.

⁵⁸ Marx distingue en toda mercancía su valor de uso de su valor de cambio. El valor de uso es el valor que un objeto tiene para satisfacer una necesidad. Este concepto se refiere a los rasgos de las cosas gracias a los cuales nos son útiles para la satisfacción de cualquier tipo de necesidad, desde las más biológicas como comer, hasta las más espirituales como las que se refieren al ocio y el mundo de la cultura. El valor de cambio es el valor que un objeto tiene en el mercado, y se expresa en términos cuantitativos, medidos por el dinero. Dos objetos con diferente valor de uso pueden tener el mismo valor de cambio si así lo determina las leyes del mercado, por ejemplo un ordenador puede costar lo mismo que una moto. El rasgo peculiar de la sociedad capitalista es que en ella la fuerza de trabajo es también una mercancía: dado que el productor no dispone de otro recurso para obtener bienes y medios para su subsistencia, debe poner la fuerza de su trabajo en el mercado. Del mismo modo que en el mercado las mercancías están sometidas a las fluctuaciones del mercado, básicamente por las leyes de la oferta y la demanda, la fuerza de trabajo tiene también un precio determinado por las mismas leyes. Pero a diferencia de otras mercancías –un coche por ejemplo– que

Drucker (2002) identifica ocho áreas clave para determinar los objetivos en las empresas: marketing, innovación, organización humana, recursos financieros, recursos físicos, productividad, responsabilidad social, y requerimiento de ganancias. Sin embargo, sostenemos que estas ocho áreas del management no son universales como lo pretende su autor, ni pueden ser aplicadas a todas las organizaciones.

La racionalidad economicista e instrumental guía toda la obra del autor, lo podemos evidenciar en el siguiente comentario:

“Los gerentes deben convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades para negocios que den ganancias, no están para resolver problemas sociales, sino para convertir a seres humanos en clientes que si quieren resolver sus necesidades, deben pagar el precio” (Drucker, 2002: 42).

satisfacen meramente necesidades humanas, la mercancía que llamamos fuerza productiva tiene la peculiar característica de producir otras mercancías. La fuerza de trabajo tiene un valor de cambio (el sueldo que recibe el trabajador) y un valor de uso (su valor para producir otras mercancías). A su vez, estas mercancías creadas por dicho trabajo tienen, claro está, valor de uso y valor de cambio, pero el valor de cambio que éstas tienen siempre es superior al valor de cambio que tiene la fuerza productiva que las ha creado (al salario). Aunque añadamos a este último valor otras cantidades como las que puedan corresponder a la amortización de las máquinas usadas en la producción, o los costes financieros que el empresario gasta para llevar adelante su negocio, siempre habrá una diferencia. A esta diferencia se le llama plusvalía y es el beneficio del capitalista. Sin este beneficio no habría sociedad capitalista.

fuerza productiva: valor de uso: produce la mercancía 1 (una mesa, por ejemplo)

valor de cambio = X (sueldo)

mercancía 1: valor de uso (cualquiera de las utilidades de la mesa)

valor de cambio = Y

plusvalía = Y – (X + Z)

siendo “Z” otros gastos del empresario (financieros, amortización de las máquinas,...).

Esto, traducido en términos de horas-trabajo, quiere decir: de las ocho horas que el trabajador trabaja, una parte trabaja para él (la que revierte en lo que realmente le paga el empresario) y otra para el empresario (la que da lugar al exceso de valor de cambio que no revierte sobre el trabajador y que da lugar a la ganancia del empresario o plusvalía). Recuperado de <http://www.e-torredabel.com/Historia-de-la-filosofia/Filosofiacontemporanea/Marx/Marx-Plusvalia.htm> el 1 de agosto 2016

Para él, las necesidades sociales son oportunidades para generar ganancias, ve a las personas como clientela que sólo interesa en la medida en que cuente con dinero para pagar los bienes que necesita. Así, cualquier manager formado con sus teorías puede ser capaz de ver oportunidades en la necesidad social y se preguntará ¿cómo convertir en negocio las carencias, problemas y necesidades de la gente?

Por otro lado, le dedica especial interés es al sector del voluntariado. Expone que es un sector que en Estados Unidos representan ciento cincuenta mil millones de dólares, lo que es igual al 5% de su Producto Nacional Bruto (PNB). La iglesia es la organización que está sacando mayor ventaja de esta forma de trabajo voluntario. Esta organización tiene solamente nueve personas pagadas que trabajan tiempo completo, pero de sus cuatro mil comulgantes, mil sirven bajo la figura del voluntariado sin cobrar. Según Drucker (2002), esa forma de trabajo es ideal para las empresas, ya que organizaciones como la iglesia han logrado que la gente trabaje sin que tengan que pagarle un solo peso, generando aún mayores tasas de ganancia, lo que la gente obtiene a cambio de su trabajo es otro tipo de satisfactores como retos, identidad, seguridad, pertenencia, reconocimiento y esperanza.

Esos elementos son los que Drucker (2002) recomienda a las empresas que empiecen a manejar para que quienes trabajan tengan disposición a hacerlo con menores cantidades de retribuciones económicas, ayudando a reducir costos. Recomienda aprender de la administración de un grupo llamado *Ejército de Salvación*⁵⁹, es una organización que sabe cómo obtener trabajo voluntario y concentrar las ganancias en la organización.

⁵⁹ Para ver más sobre el Ejército de salvación <http://www.ejercitodesalvacion.es/index.php/2012-01-03-15-07-44/quees>

El autor aclara que desde que se inició el estudio del management –recién surgido, a decir verdad, en la década de 1930-, la mayoría de los académicos, escritores y profesionales sostuvieron que:

El management es la administración de empresas. En la gran depresión era políticamente incorrecto hablar de administración, por lo que se separa la administración pública de la empresarial, hasta 1950, donde vuelve a ser políticamente correcta. “El management no es administración de empresas, así como la medicina no es obstetricia”. “El management es el órgano específico y distinto de todas y cada una de las organizaciones” (Drucker, 2002: 130).

Así vemos que, según este autor, el management no es administración, sino algo más universal. Un estudio completo de la epistemología de conceptos de management y administración lo encontramos en Sanabria (2007) *De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management; algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión*.

“No hay una única organización adecuada... Es una herramienta para hacer que, en su trabajo en común, la gente sea productiva. “Hoy en día se escucha hablar mucho sobre “el fin de la jerarquía”. Éste es un flagrante sinsentido. En cualquier institución tiene que haber una autoridad final, es decir, un “jefe”, alguien que pueda tomar la última decisión y al que luego se obedezca... Y si se pretende salvar el barco, todos deben obedecerla, saber exactamente a dónde ir y qué hacer, y hacerlo sin “participación” ni discusión. En una crisis, la “jerarquía” y su aceptación incuestionable por todos son la única esperanza... En vez de buscar una única organización apropiada, es necesario que el management aprenda a buscar, desarrollar y someter a prueba la organización que se ajuste a la tarea (Ídem 131-134).

En el apartado anterior está estipulado uno de los elementos que van en contra de la lógica de las cooperativas, la toma de decisiones colectivas, con democracia, dentro de una asamblea general, en la el voto de todas las personas socias-trabajadoras tenga el mismo valor. Es decir, no existe la figura de jefa o jefe en las

cooperativas. Por lo tanto, esta teoría está fuera de su racionalidad, limita cualquier potencial emancipador en ellas si se espera que para poder ser administradas adecuadamente tengan que tener una jerarquía de tipo militar.

Su exposición más citada es el libro de Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (1960), que afirmó que el management tiene que escoger entre dos y sólo dos formas diferentes de administrar a la gente, la “teoría X” y la “teoría Y”, para sostener luego que la teoría Y es la única sólida. (Un poco antes, yo había dicho casi lo mismo en mi libro *The Practice of Management*, de 1954.) Algunos años después, Abraham H. Maslow (1908-1970) mostró en su *Eupsychian Management* (1962)... que tanto McGregor como yo estábamos definitivamente equivocados. En esta obra demostró concluyentemente que hay que administrar de diferente manera a diferentes personas... Hay empleados, trabajadores, obreros, socios, trabajadores del conocimiento, voluntarios. “Uno no “administra” a la gente. La tarea es conducirla, y la meta, hacer productivos los puntos fuertes y el conocimiento específico de cada individuo” (Ídem: 135-139).

En el párrafo anterior se manifiesta cómo se ha creído de forma errónea que únicamente existe una sola manera de administrar, que sólo hay una teoría válida, y en ese sentido concordamos con el autor, no podemos tener una administración hegemónica con la que se pretenda administrar todas las organizaciones. Así mismo, el autor afirma que se debe conducir a las personas para hacerlas más productivas, y ese es un punto en el que diferimos de lo planteado ya que no necesariamente lo que busca la administración es hacer más productivas a las personas.

Concluimos que en este tercer periodo de la administración hegemónica sus autores principales justifican, promueven e invisibiliza la explotación de la mano de obra, de la naturaleza y de la sociedad, haciendo del management una justificación de lo mismo, reduciendo lo político a lo técnico. Así mismo, reconocemos que los trabajos de los autores Michael Porter (1991, 1996), y Peter Drucker (2002) son retomados en las escuelas de administración en todo el

mundo, y han aportado muchos avances en la administración, la eficiencia y la productividad de las empresas. Sin embargo, han generado una idea única sobre la administración de corte capitalista y hegemónica, naturalizando la necesidad de obtención de la máxima ganancia en las empresas y en las organizaciones, y han despolitizado la empresa e invisibilizado su contradicción intrínseca. Las ideas planteadas en sus obras administrativas abonan a toda una estructura material, simbólica y discursiva de dominación en las empresas. Contrario a ello, reconocemos que no hay nada social desprovisto de poder y por lo tanto neutral.

Una vez que hemos presentado los principales autores y sus postulados administrativos, organizados en tres periodos, nos preguntamos cómo todo ese conocimiento ha sido y puede ser aplicado a las cooperativas. Para ello, es necesario, en principio, delimitar qué es una cooperativa, cuáles son los principios y valores, de dónde provienen sus postulados, cuál es su historia. Posteriormente estaremos en condiciones de vincular lo visto en este capítulo con las prácticas administrativas presentes en cooperativas. En el siguiente capítulo nos daremos a la tarea de comprender mejor a las cooperativas y su historia.

CAPITULO CUARTO. COOPERATIVAS. TEORÍA E HISTORIA

En el capítulo anterior hicimos un recorrido por los tres periodos en los cuales se desarrollaron las teorías administrativas que conforman la administración que en esta tesis consideramos como hegemónica o tradicional, desvelamos sus preconceptos, ideas, principios y objetivos, con el fin de estar en posibilidad de relacionarlos y contrastarlos con todo aquello que rodea a las cooperativas. Por ello es momento de centrar nuestra atención en las mismas y definir las, conocer su historia, sus potencialidades así como sus límites. Apoyaremos esta sección en los análisis que hacen respecto a las cooperativas autores como Karl Marx (1866), Rojas Herrera (2007, 2003), Sangines García (2001), García Jané (2006), y Pardo Martínez (2013).

En principio podemos considerar que una cooperativa es una forma de organización social en la cual un grupo de personas, en condiciones de igualdad, se unen para la satisfacción de sus necesidades, es una manera de organizar el trabajo y su producción de forma democrática y autogestiva. El origen de la figura de cooperativa se ubica en Inglaterra, surgió en aquel país como una respuesta a la crisis social producida por la forma predominante de organización del trabajo y la distribución de sus beneficios. Al cabo de los años el modelo cooperativo tuvo un amplio y reconocido éxito, por lo que se expandió hacia diversos países incluido México, actualmente la legislación mexicana reconoce a las cooperativas y las define como:

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 (LGSC 2016).

La definición anterior está en sintonía con la aportada por la *Alianza Cooperativa Internacional* (ACI), para quienes una cooperativa es “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones

económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. Como se observa en las dos definiciones anteriores, hay un reconocimiento de la doble dimensión de las cooperativas, como una empresa y como una forma de asociación, por ello no está definida únicamente como una empresa. Por dicha razón en ésta investigación no vamos a nombrarlas como empresas cooperativas o como asociaciones cooperativas, sino como cooperativas, así respetamos su doble condición sin dar mayor visibilidad a ninguna de ellas.

Por definición, las cooperativas al estar construidas con valores éticos de solidaridad y democracia promueven la equidad, la igualdad, la autoayuda voluntaria y recíproca, así como el progreso social y económico de todas las personas que las integran. Buscan la asociación económica entre iguales y en propiedad solidaria, fomenta la superación de la extrema división jerárquica del trabajo y generan una distribución más equitativa del ingreso.

En nuestro país están reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas, en la que se menciona lo siguiente: los rendimientos son por trabajo o por consumo y todas las personas socias pertenecen a la clase trabajadora. Su proceso de constitución es mediante el Acta de la Asamblea General, certificación de firmas ante notario público, autorización de la secretaria del trabajo y previsión social y la inscripción en el registro público del comercio. No se establece un mínimo de capital social, pero siempre será de capital variable. Sus reservas se constituirán en un fondo con el 10 al 20% de los rendimientos que obtengan en cada ejercicio social. El fondo de reserva podrá ser eliminado en las bases constitutivas, pero no será menor del 25% del capital social en las sociedades cooperativas de producción, y del 10% en las de consumo. Este fondo podrá ser afectado cuando lo requiera la sociedad para afrontar las pérdidas o restituir el capital de trabajo, debiendo ser reintegrado al final del ejercicio social, con cargo a los rendimientos.

Asimismo, el número mínimo de personas para conformar una cooperativa es de cinco y no hay un límite máximo. La participación de personas extranjeras será hasta un máximo de 10% y no podrán desempeñar cargos directivos o de administración. Los certificados de aportación son los documentos que acreditan y permiten aportar recursos a la cooperativa por parte de sus socias y socios, su responsabilidad puede ser limitada hasta el monto de su aportación o suplementada, en esta modalidad responden a prorrata hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva.

El relación a los órganos de vigilancia, una cooperativa cuenta con el consejo superior del cooperativismo, la asamblea de socios, su consejo de administración, su consejo de vigilancia y la secretaría de Estado a que corresponda su actividad (Jiménez Cruz Clases de Sociedades. México: Colegio de notarios del Distrito Federal: 8.) El fondo de educación cooperativa será constituido con el porcentaje que acuerde la asamblea general, pero en todo caso dicho porcentaje no será inferior al 1% de los excedentes netos del mes (Artículo 59 de la LGSC).

Todo ello va acompañado de una guía compuesta por principios y valores específicos que permiten lograr sus objetivos, dichos principios se encuentran consagrados en la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional e integrados, con carácter vinculante, en la Recomendación núm. 193 de la Organización Internacional del Trabajo, a continuación presentamos dichos valores y principios:

1. *Afiliación voluntaria y abierta.* Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, posición política o religiosa.

2. *Gestión democrática por parte de los miembros.* Las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros y participan activamente en la determinación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres que ejercen cargos como representantes son responsables ante el conjunto. En las cooperativas primarias los miembros tienen derechos igualitarios de votación, es decir, un miembro, un voto, y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática.

3. *Participación económica de los miembros.* Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Al menos una parte de dicho capital suele ser propiedad común de la cooperativa. En general los miembros reciben una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito para pertenecer a la cooperativa. Los miembros destinan los excedentes de capital a cualesquiera o a todos los siguientes fines: Al desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales sería de carácter indivisible. A la retribución de los miembros de manera proporcional a sus transacciones con la cooperativa. A sufragar otras actividades aprobadas por la asamblea.

4. *Autonomía e independencia.* Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si establecen convenios con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen la gestión democrática por parte de los miembros y respeten su autonomía cooperativa.

5. *Educación, formación e información.* Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en

general –en especial a los jóvenes y líderes de opinión– sobre el carácter y las ventajas de la cooperación.

6. *Cooperación entre cooperativas.* Las cooperativas benefician con máxima efectividad a sus miembros, y fortalecen el movimiento cooperativo, al trabajar en conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. *Preocupación por la comunidad.* Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los miembros (ACI 2013: 35).⁶⁰

Dichos valores y principios son la condensación de miles de experiencias sociales que conforman la lógica de las cooperativas que se han construido a lo largo de su historia, casi tan antigua como el sistema capitalista. Así, las cooperativas se erigen como una forma de organización social que está en contra de la mercantilización y enajenación del trabajo, así como de la explotación de la mano de obra. Sin embargo, no hay que dejar de lado que las cooperativas no están alejadas de contradicciones ni riesgos, los cuales han sido identificados en diversos trabajos. En este sentido, las reflexiones de Monsalve Alveiro (2013: 57) son una guía que nos permite advertir los riesgos a los que se enfrentan las cooperativas, ya que para coexistir en la práctica con empresas capitalistas, tienen que mimetizarse en el sistema capitalista, con sus prácticas económicas individualistas y competitivas. Esta situación les resta identidad y eficacia social, generando asimetría como propuesta innovadora, es decir, van debilitando su potencial emancipador.

En efecto, la agudización de la competencia empresarial en el marco general de la globalización, hace que las cooperativas, así como las micro, pequeñas y medianas empresas, enfrenten una serie de obstáculos para constituirse y sobrevivir. Nos referimos por ejemplo a la falta de apertura en los mercados, a los altos niveles de riesgo económico, gran incertidumbre en las ventas, carencia de

⁶⁰ ACI (2013). *Plan para una década cooperativa*. Bélgica: ACI

planificación a largo plazo, insuficiencia de reservas, falta de liquidez, limitado acceso a líneas de crédito, entre otros retos. Gran parte de ello se explica por el hecho de que la mayoría de las cooperativas surgen por la necesidad inmediata de obtener ingresos de las personas socias que las conforman, por lo que no cuentan con recursos económicos suficientes para garantizar financiamiento, liquidez, maquinaria, acceso a vehículos, a formación profesional para quienes las integran, estudios de mercado, o incorporación de innovación tecnológica en sus procesos productivos.

Por otro lado, queremos apuntar que aún con dichos problemas, retos, y obstáculos, las cooperativas, no representan una utopía, sino que son una realidad que lleva muchos años ensayándose y construyéndose, misma que debe ser reconocida y analizada desde una perspectiva administrativa para comprender y dar visibilidad a otras formas de organización económica y de administración. Así mismo, las cooperativas conllevan un potencial de transformación social, el cual fue defendido por diversos autores, uno de ellos es Karl Marx, quien en diversos momentos mencionó el potencial social de las cooperativas para transformar la sociedad y las relaciones laborales, ya desde 1866 en la *Resolución del primer congreso de la Asociación Internacional de Trabajadores (AIT)* en Ginebra expresó:

Reconocemos al movimiento cooperativo como una de las fuerzas transformadores de la sociedad presente, basada en el antagonismo de las clases. Su gran mérito consiste en demostrar prácticamente que el sistema actual de subordinación del trabajo al capital, despótico y pauperizador, puede ser suplantado por el sistema republicano de la asociación de los productores libres e iguales (Sanguines, García 2001).

El autor remarca el hecho de que las cooperativas son una forma de organización de personas productoras en condiciones de libertad e igualdad bajo un sistema democrático que permite superar la subordinación del trabajo al capital. Estos planteamientos teóricos sobre el potencial de las cooperativas en la búsqueda de

la transformación del modo de producción, de la administración y por tanto de la sociedad, siguen teniendo vigencia. Es por ello que el año 2012 fue considerado como el año de las cooperativas, para resaltar su potencial de transformación, y demostrar que es posible suplantarse un sistema en el que se subordina el trabajo al capital, por un sistema de asociación libre de personas que sean al mismo tiempo dueñas del capital y de su fuerza de trabajo.

Para que dicho potencial sea posible es necesario que diversas acciones y formas de organización se lleven a cabo, además de los principios y valores estipulados por la ACI, existen diversos trabajos en los cuales se enumeran elementos que permiten acceder a la construcción de una cooperativa, uno de esos trabajos es la investigación intitulada *Las cooperativas como constructoras de desarrollo sostenible* realizada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en la cual se hallaron elementos que hacen que las contribuyan a la sociedad, con base en dichos elementos proponen los siguientes principios:

- Las cooperativas buscan la satisfacción de necesidades y aspiraciones humanas fundamentales, en particular las que corresponden con los derechos humanos económicos, sociales y culturales, como son el empleo, la educación, la salud.
- Los medios de producción son de propiedad común y se manejan bajo el control democrático: las personas que son a la vez propietarias de las cooperativas y las controlan democráticamente, son las mismas que buscan la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones fundamentales.
- Las cooperativas buscan un refuerzo de las capacidades y el empoderamiento de sus miembros: la educación es un principio cooperativo clave, en la medida en que está ligado a la propiedad colectiva y al control democrático. En realidad, las cooperativas son organizaciones caracterizadas por procesos permanentes de aprendizaje, orientados hacia el empoderamiento de las comunidades locales.
- Las cooperativas se basan en el desarrollo de su comunidad: partiendo de una dinámica de abajo hacia arriba en el ámbito local, las cooperativas se

caracterizan por tener una relación con la población de la región donde está asentada, contribuyendo a la generación de relaciones de confianza en el mercado y la comunidad.

Así, gracias a dichos elementos y principios, las cooperativas han demostrado ser capaces de producir valor y hacer frente a la exclusión y la explotación. Según la Resolución 64/136 de las Naciones Unidas este tipo de organización es de vital importancia por su capacidad de reducción de la pobreza, generación de empleo e integración social. La resolución afirma que las cooperativas organizan una distribución de la riqueza orientada a la gestión democrática de todas las personas asociadas a ella y la comunidad en su conjunto, cumpliendo así con una importante función social en la movilización de los recursos y la generación de inversiones en su contribución a la producción de valor para la economía de los países.

Lo anterior se ve reflejado en las cifras proporcionadas por la ONU, las cuales indican que las cooperativas en el mundo representan más de cien millones de empleos directos y más de mil millones de empleos indirectos. La tercera edición del Monitor Mundial de la Cooperativa (2014) revela que el volumen de negocios de las mayores 300 cooperativas, en el informe de los últimos 3 años, ha crecido un 11,6% hasta alcanzar los 2,2 billones de dólares, es decir, 2,205.7 mil millones de dólares en 2012. Un ejemplo concreto de ello es el sector cooperativo de servicios bancarios y financieros, el cual generó 165 mil millones de dólares, y el sector de seguros y mutuas generó 1,156.5 millones de dólares.

En particular en México la mayoría de las 15,000 cooperativas registradas son principalmente de consumo y producción, es decir, hay muchas más de ellas en la producción de bienes que en los servicios. Con base en datos del Fondo de Desarrollo Social del gobierno del Distrito Federal a través de las cooperativas tienen ingresos unas cinco millones de personas en el país. Esta información nos indica que un grupo cada vez mayor de cooperativas en México están enfocados

en productos agrícolas y ecológicos, teniendo un lugar importante en la Economía social y solidaria como el comercio justo.

En Europa las cooperativas son un gran motor de la economía y el bienestar social, existen cooperativas en diversos sectores, tanto en producción, consumo y ahorro. A continuación se desglosan algunos sectores con cifras que permiten dimensionar la importancia de las cooperativas en esta región.

Para trazar una imagen comprensiva sobre la dimensión de la economía cooperativa en los 25 países de Europa, podemos utilizar los datos presentados por un estudio alemán. Podemos contar 221.572 empresas, con 4.594.993 empleados y 121.097.478 asociados a las cooperativas. Considerando que la población de los 25 países es de 456.520.000 personas, podemos afirmar que aproximadamente el 26.5% de los ciudadanos son asociados a al menos una cooperativa... por número de ocupados, se señala la relevancia del sector “cooperativas de trabajo” y “social” (aproximadamente 1.200.000), y también de las “cooperativas de ahorro y crédito” (más de 600.000), las agrícolas (aproximadamente casi un millón) y otros. Por el número de asociados a los datos más altos, se observa que en el caso de la cooperación de crédito hay alrededor de 43 millones de socios, y en el de consumo 30 millones de socios. Por número de cooperativa se debe señalar que hay cerca de 70.000 en la categoría trabajo-social, 55.000 en el crédito, más que 35.000 en las agrícolas (Bernardin, 2006: 18).

Así, vemos que las cooperativas tienen un gran potencial en Europa, en México y en el mundo, sin embargo no están exentas de presentar grandes retos, contradicciones, obstáculos y problemáticas. Por ello es necesario continuar con su análisis, investigación, sistematización y crítica que permita fortalecer esta forma de organización social que tiene como finalidad la satisfacción de necesidades de forma colectiva bajo principios de democracia, solidaridad y ayuda mutua. A continuación vamos a presentar como se encuentra el análisis de las cooperativas en el mundo académico, social y de las organizaciones, con el fin de continuar con los avances realizados y retomar líneas de investigación planteadas

para continuar en la construcción de un campo de conocimiento sólido que permita la mejor comprensión de las cooperativas, y en este caso priorizaremos la perspectiva administrativa.

4.1 Los pioneros en la conformación de las cooperativas

Han existido a lo largo de la historia grupos sociales que han forjado múltiples formas de organización que les han permitido vivir con dignidad y equidad aún en condiciones sociales de dominación. Organizaciones que han recreado y puesto en práctica ideas alternativas y utopías que les han permitido luchar contra diversas formas de opresión y explotación. Esta búsqueda se intensificó después de la revolución industrial y continúa hasta nuestros días.

En principio, remontaremos al año 1659 en Holanda, donde el religioso Peter Cornelius Plockboy planteó ideas impregnadas del espíritu cooperativo. Su preocupación por la pobreza en que se encontraba la población de su comunidad lo llevó a publicar un texto que intituló como *Ensayo sobre un procedimiento que haga dichosos a los pobres de esta nación y a los de otros pueblos*. En dicho texto el autor aún no manejaba el concepto de cooperativa, sin embargo estaba promoviendo la idea de ayuda mutua, bajo la corriente de pensamiento cristiana. Para Plockboy las personas en situación de pobreza se podían organizar mediante una administración democrática y con sus propios recursos para poder acceder al consumo y la producción de los insumos que necesitaban para vivir de manera digna. Fue uno de los pioneros que idearon propuestas de asociación y cooperación como alternativa a la explotación que se vivía en Holanda.

Otro país pionero en el cooperativismo es Inglaterra, cuna de la revolución industrial, en este país nacieron varias personas que soñaron e idearon alternativas de consumo y producción, destinadas para quienes se encontraban en situación de pobreza y estaban fuera del sistema productivo que se estaba consolidando. Una de esas personas fue Jhon Bellers, un cuáquero perteneciente

a la secta religiosa llamada *Hijos de la Luz*. A finales del año 1695 ideó una organización de colonias cooperativas de producción y las llamó *El Colegio*. La obtención de recursos para poner en práctica sus ideas provenía de las aportaciones de los miembros de dicha secta y publicó un texto intitulado *Proposiciones para la creación de una asociación de trabajo de todas las industrias útiles y de la agricultura*, en este texto explicaba sus ideas, y defendió que es el trabajo y no el dinero lo que constituye la riqueza de una Nación. Promovía que quienes trabajaban pudieran organizarse en cooperativas de producción que tuvieran la capacidad de producir lo necesario para que sus integrantes vivieran y un poco más para poderlo vender. Según sus ideas, para que pudieran funcionar las asociaciones tenían que organizarse mínimo 300 personas y máximo 3,000. La administración que proponía era democrática. Sus ideas sobre el trabajo como fuente principal de riqueza fueron semillas para las posteriores teorizaciones de pensadores como Marx, Smith y Owen.

Cien años más tarde, alrededor del año 1800, Inglaterra continuaba sufriendo las consecuencias de la Revolución Industrial, grandes grupos sociales habían sido lanzados a la pobreza y a la marginación, mientras otros vivían con una considerable acumulación de capital. Frente a ello, Robert Owen originario de Gales, pensaba en la necesidad de una reforma social en la cual se valorara el trabajo como la real fuente de creación de valor y se buscara la eliminación total de la ganancia por intermediación. Owen creía que esta reforma social podía hacerse por medios pacíficos y que los seres humanos se transforman en buenas personas si existen condiciones sociales buenas. Buscaba la creación de un nuevo orden moral, en el cual existiera una posesión común de las tierras y una capitalización común de las riquezas generadas. La educación de la clase trabajadora era central y las máquinas tenían que estar al servicio del ser humano.

Una de sus ideas centrales era que la competencia debía ser reemplazada por la cooperación. Asimismo, este pensador propuso un número ideal de personas para organizar grupos en las fábricas o en el campo, las cantidades iban desde 500

miembros hasta 2,000 miembros en cooperativas tanto de consumo, como de producción y financieras. Propuso la creación de un Banco Obrero que fungiera como la fuente de financiamiento de estas nuevas formas de organización para que no dependieran de los bancos capitalistas. Owen no se quedó únicamente en sus presupuestos teóricos, sino que luchó por hacerlos realidad, así fue que buscó recursos en los propios miembros de las cooperativas y fuera de ellas, en el gobierno y con capitalistas, finalmente los encontró en un rico irlandés llamado Vandeleur, quien convencido por las ideas y pasión de Owen, decidió financiar gran parte de su proyecto.

Owen pudo fundar dos cooperativas con la ayuda del filántropo Vandeleur, una de las cooperativas fue la *Ralahne* en New Lanark y la otra fue la *New Harmony*, ambas ubicadas en Estados Unidos. Sin embargo, en ninguna de las cooperativas pudieron armonizar la necesidad de consumo con los bonos de trabajo, además de otras problemáticas administrativas y finalmente se enfrentaron a su fin. Estas dos experiencias permitieron a Owen y a su equipo desarrollar ideas y formas de administración diferentes, una innovación que introdujeron a sus cooperativas fue la jornada laboral de ocho horas, en la época las jornadas de trabajo eran de hasta dieciocho horas.

En el año 1835 Owen fundó *La asociación de todas las clases de todas las naciones*, era un proyecto integral que abarcaba la transformación completa del ser humano y por consecuencia de su sociedad. Sin embargo, la asociación quebró debido a la represión gubernamental, escisión interna, represión por parte de la burguesía mediante paros y cierres patronales. De igual manera, presentó un plan para generar una *Gran Unión Nacional de las Clases Productoras*, en 1834 terminó esta iniciativa debido a la represión burguesa y estatal directa aunada a la falta de recursos, en ese año la mayoría de los intentos cooperativos fueron exterminados, incluyendo la *Gran Alianza Nacional de Sindicatos* y la *Sociedad para la Regeneración Nacional* presididas por Owen, quien estaba convencido de la necesidad de la organización sindical de los obreros. En 1846 la cooperativa

Harmony Hall, fundada por él, cerró por choques entre los diversos intereses de los diversos grupos que interactuaban en la cooperativa. Gracias a toda esta experiencia y a sus planteamientos teóricos Owen es considerado como padre del cooperativismo inglés y uno de los pioneros más representativos del movimiento cooperativo. Sus intentos de transformación social se sustentaron en la idea principal de que la cooperación debe suplantar a la competencia.

Así mismo en Inglaterra el médico William King se interesó en comprender y solucionar las dolencias tanto físicas como sociales que veía en la gente de su comunidad. Era un creyente cristiano y pensaba que se debía transformar al ser humano con base en el cristianismo. Para él *“La cooperativa tiene como finalidad precaver contra ciertos inconvenientes a que están expuestos los hombres cuando actúan aisladamente y ofrecerles algunas ventajas a que tendrían que renunciar si no fuese por ella”*. Para este médico pionero en la formación de cooperativas la importancia de la asociación de los seres humanos era fundamental, por ello les ofrecía a las personas más pobres la posibilidad de organizar su propia fuerza de trabajo y disfrutar de sus beneficios, les explicaba que una cooperativa responde a sus propios intereses y les permite liberarse de la dependencia en que se encuentran respecto al capital. Cuestionaba a quienes vendían su fuerza de trabajo por míseras monedas y les decía *“tienen que decidir, de una vez, si es que quieren trabajar para sí mismos o para otros”*.

En 1828 el médico William King fundó la Revista mensual *Co-operative Magazin* y 1830 el periódico *The Co-operator*, publicaciones donde enunciaban valores e ideas de una reforma social pacífica. Inició en 1829 una cooperativa de consumo en Brighton, en la cual un grupo de mecánicos podían satisfacer sus necesidades de consumo al tiempo que ejercían la democracia organizativa, esta cooperativa fue precursora de más de 300 cooperativas inglesas surgidas en los siguientes años.

Los efectos negativos de la revolución industrial se vieron reflejados no solamente en el país que le dio origen, sino en varios países europeos y posteriormente a nivel mundial. Por ejemplo en Francia, los obreros eran explotados con largas horas de trabajo, enajenados de su propia labor, despedidos sin justificación y sin derecho a jubilación o liquidación, no contaban con las condiciones mínimas de salubridad, y sus ingresos no respondían a sus necesidades de consumo, esta situación no dista mucho de la realidad de los obreros casi tres siglos después.

Frente a ese panorama, el francés Charles Fourier (1772-1837) quien tenía ideas socialistas y cristianas, creía en el trabajo y en el valor igualitario entre hombres y mujeres, su necesaria igualdad para construir una sociedad más armónica. Por ello se enfocó en la creación de cooperativas de producción, priorizó la labor agrícola sobre la industrial. Así, fue creador de los *Falansterios* que eran construcciones de aproximadamente dos mil hectáreas cuadradas, a cada persona participante le correspondía una hectárea. Por esta razón, su ideal para conformar un falansterio era de mil seiscientos veinte miembros, aunque podían variar de cuatrocientos hasta dos mil miembros. En este espacio cooperativo convivían y trabajaban campesinos, obreros y sus familias, cada miembro tenía que aportar capital, trabajo y talento. Su idea era suprimir a los intermediarios. Para iniciar sus proyectos recurrió al apoyo de los recursos financieros de filántropos capitalistas. Fourier no estaba en contra de la propiedad individual, ni de la herencia. Es considerado uno de los pioneros de las cooperativas y sus ideas permearon las mentes y sueños de miles de personas que buscaban condiciones mejores de vida y de producción. Entre los años que van de 1841 hasta 1845 se crearon treinta y cuatro colonias tipo falansterio en Estados Unidos.

De igual manera en Francia otro pionero del pensamiento cooperativo fue Philippe Buchez (1796-1865) un hombre cristiano, sus ideas lo llevaron a creer que la necesaria reforma de la sociedad desigual en la vivía vendría de organizaciones con carácter cooperativo quienes serían las encargadas de financiar dicho cambio social, para ello fundó el *Banco de Estado del trabajo*, el cual se regía con

principios de igualdad, fraternidad y caridad. Philippe Buchez consideraba que el medio principal para mejorar la calidad de vida de las personas es la asociación de obreros en cooperativas, y pretendía con ello lograr el reino de Dios en la tierra mediante la vía pacífica. Una idea central de su propuesta era la ayuda propia, es decir, que fueran las mismas personas que trabajaban quienes financiaran las cooperativas. Asimismo veía al Estado como proveedor de crédito. Fue un hombre dedicado a la difusión de las ideas y a las cooperativas, participó en la creación y mantenimiento de diversas publicaciones que tenían como objetivo reflexionar y expandir el modelo cooperativo, así en 1831 publicó la *Histoire de la Cooperation* en Bélgica y en 1840 *L'Atelier* una publicación que sobrevivió hasta 1850, además participó en el periódico *Le National* junto con Luis Blanc, quien fue otro francés pionero y promotor de las cooperativas.

Las principales bases ideológicas de Philippe Buchez fueron que el trabajo es lo que realmente produce la riqueza, y que la propiedad de los medios de producción debe ser comunitaria y estar en manos de quienes trabajan. Este pensador creía que las cooperativas funcionarían siempre y cuando los y las cooperativistas no buscaran su propio interés, sino, por el contrario, cuidando el interés general de la multitud, es decir de toda su comunidad. Sus ideas de amor al prójimo y la creación de las cooperativas no quedaron únicamente en teorías, sino que también las llevó a la práctica, así fundó una cooperativa de ebanistería en el año de 1832 y en el año de 1834 fundó otra cooperativa que se llamó *Asociación de Traficantes en joyas chapadas de oro* la cual duró hasta 1873.

A la lista de franceses enfocados en las ideas cooperativas se suman dos más, uno de ellos es Saint Simón (1760-1825), quien también estaba de acuerdo y promovía las ideas cristianas y la corriente del socialismo utópico. Su ideología estaba basada en la premisa de que a cada uno según su capacidad y a cada capacidad según sus obras, veía al trabajo como origen de toda riqueza y creía que se debía colocar al trabajo asociado en lugar de la competencia. Para él era indispensable que fueran los propios obreros quienes debían organizarse y

generar los recursos económicos necesarios para producir bajo sus propios intereses. El otro pensador francés que contribuyó significativamente a las ideas del cooperativismo fue Louis Blanc (1812-1882). Considerado uno de los precursores del Socialismo de Estado, su pensamiento está basado en la creación de cooperativas de producción. Tenía una concepción materialista y creía en la productividad social, para él todos los individuos tenían derecho al trabajo y propuso la creación de talleres sociales que representaban una asociación obrera.

Retomó la premisa de Saint Simón y la modifico, para él debía ser que cada quien produzca según sus capacidades, y que cada quien consuma según sus necesidades, esta premisa se sigue poniendo en práctica a nivel de familia nuclear. Uno de los sueños de Louis Blanc era que progresivamente el salario sería igual para todas las personas, esto debido a que todas tendrían la misma educación y el Estado regularía la producción, por lo que según él la competencia quedaría aniquilada por la asociación. En el año de 1839 fundó la *Organización del Trabajo y Asociaciones de Producción* con medios proporcionados por el Estado Francés. Además estuvo involucrado en la difusión de las ideas cooperativas y fundó la revista del *Progreso Político, social y literario* en 1840 en la que publicaba ideas socialistas y de cooperación.

Para Louis Blanc era fundamental que se combatiera la libre competencia, ya que estaba seguro que ésta era la causa de todas las miserias que agobian a los trabajadores. Un planteamiento importante dentro de su teoría era que la asociación no constituye un progreso más que con la condición de que sea universal. Para llevar a cabo sus ideas proclamó tres principios: 1. El derecho al trabajo que implica la obligación del Estado de proporcionarlo a todos los ciudadanos. 2. El trabajo y la economía deben organizarse en torno a la producción colectiva. 3. La producción colectiva implica la organización a base de talleres sociales industriales y agrícolas. Sus ideas llegaron a la práctica en el año de 1848 con creación de la *Asociación obrera de uniformes*, además de esta

cooperativa creó una asociación de talabarteros y una de hilanderos, esta última llegó a reunir hasta cien miembros.

A continuación se presenta un cuadro comparativo que muestra a cada uno de los pensadores que se han considerado a lo largo de la historia europea como pioneros de las ideas cooperativas. Se presenta su ideología principal, su corriente de pensamiento, la fuente de obtención de recursos que consideraba la más indicada, sus publicaciones principales y el tipo de propiedad de los medios de producción que promovían.

Tabla 8. Comparativo de los pioneros del cooperativismo

Nombre	Año	País	Ideología	Corriente de pensamiento	Obtención de recursos	Publicaciones	Propiedad
1 P. C. Plockboy	1659	Holandesa	Idea de la Propia Ayuda	Moral cristiana	Propios, de los miembros	"Ensayo sobre un procedimiento que haga dichosos a los pobres de esta nación y a los de otros pueblos"	Mantiene la propiedad individual
2 Jhon Bellers	1695	Inglés	"El Colegio" Colonias cooperativas de trabajo. Idea de la Propia Ayuda. EL trabajo como fuente de	Cuáquer o secta de puritanos "Hijos de la Luz"	Propios, de los miembros	"Proposiciones para la creación de una asociación de trabajo de todas las	

				riqueza.			industrias útiles y de la agricultura"	
3	Robert Owen	1800	Inglés (Gales)	Reforma social. El trabajo obrero crea el valor. Transformación pacífica del mundo. Communities integrales e internacionales. Cooperativa como alternativa a la competencia. Cambio equitativo. Eliminación de la ganancia , de los intermediarios. Bonos de trabajo. Basta crear condiciones buenas para que los hombres se transformen en buenas	Comunis mo	Donativos de ricos Ingleses y de los propios miembros cooperativ istas. Fondos de un rico irlandés Vandeleur	Nuevo Orden Moral	De manera pacífica la transformació n Colectiva. Posesión común de las tierras y capitalización común de las riquezas.

				<p>personas". Valor; trabajo-hora</p> <p>No aceptaba la idea de lucha de clases</p> <p>Jornada de 8 horas</p> <p>Puertas abiertas. Tolerancia total</p>				
4	William King	1827	Inglés	<p>Transformar al hombre moralmente en base al cristianismo. La base de todo es el trabajo.</p>	Cristianismo	<p>El principio de su teoría creía en Self Help. Donación capitalista</p>	<p>1828 y 1830 Revista mensual "Co-operative Magazin" y el periódico "The Co-operator".</p>	<p>Cooperativa de los medios de producción</p>
5	Charles Fourier	(1772-1835)	Francés	<p>Falanges y Falansterio. La labor agrícola sobre la industrial. Cada miembro tiene que aportar capital, trabajo y talento. Tienda comunal. Suprimir a los intermediarios.</p>		<p>Capital proveniente de capitalistas por Filántropos</p>		<p>Mantiene la propiedad individual, la herencia, el capital y el interés</p>

6	Jean-Baptiste Adré Godin	(1817-1888)	Francés	Propiedad común de la cooperativa, viviendas privadas, servicios comunes garantizados.	Reformador Social		Periódico La democracia Pacífica, El Falansterio y La Falange entre 1832 y 1840	
7	Philippe Buchez	(1796-1865 o 56)	Francés	Banco de Estado del trabajo, buscaba financiar la reforma de la sociedad sobre bases cooperativas. Principios de igualdad, fraternidad y caridad. El medio principal para mejorar es la asociación de obreros en cooperativas. Lograr el reino de Dios en la tierra vía pacífica. El trabajo produce la riqueza.	Social Cristiano	Ayuda propia y el Estado como proveedor del crédito	1831. Histoire de la Cooperation en Belgique. 1840 L'Atelier (El taller) hasta 1850. Participó en el periódico Le national con Blanc.	Propiedad comunitaria de los medios de producción en los trabajadores

8	Saint Simón	(1760-1825)	Francés	A cada uno según su capacidad y a cada capacidad según sus obras. El trabajo como origen de todo. Trabajo asociado en lugar de competencia. Un nuevo cristiano.	Socialismo utópico	Ayuda propia		Propiedad comunitaria de los medios de producción en los trabajadores
9	Louis Blanc	(1812-1882)	Francés	Concepción materialista y productividad social. Derecho al trabajo de todos. El Taller social, una asociación obrera. Cada quien produzca según sus capacidades; cada quien consume según sus necesidades". Solidaridad. Progresivamente el salario sería igual para todos	Comunismo. Socialismo de Estado o cooperativismo de Estado	El Estado	Derecho al trabajo, La Organización del Trabajo (1839), Asociaciones de Producción con medios proporcionados por el Estado. La revista del Progreso Político, social y literario en 1840	Socialización de los medios de producción

			<p>porque todos tendrían la misma educación. El Estado regularía la producción y la competencia quedaría aniquilada por la asociación</p>			
--	--	--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de datos del libro Gromoslav (1944).

4.3 Más allá de los utópicos cooperativistas. Los realizadores del Siglo XVII

A lo largo del siglo XVII las ideas propagadas por los pioneros cooperativistas encontraron diversos espacios en los que pudieron crecer y volverse realidad. Existía un campo fecundo para estas ideas en la población europea debido a que las condiciones de vida de la mayoría de la población continuaban siendo precarias. Ni obreros, ni campesinos ni sus familias encontraban alternativas de vida digna, debido a esta situación cuando escucharon hablar sobre las cooperativas sintieron gran identificación y decidieron convertirlas en experiencias reales en sus vidas. Fue así que en Inglaterra se desarrolló la experiencia de la *Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale*, considerada como un gran ejemplo de que las cooperativas son una opción real de mejoramiento en la calidad de vida de quienes se encuentran en condiciones de explotación.

Esta experiencia cooperativa cobró vida en el año de 1844 debido a la iniciativa de veintiocho obreros de una fábrica textil, estaban desesperados por encontrar una manera de satisfacer sus necesidades de consumo y las de sus familias, en un entorno de crisis y de carencia. Retomaron principalmente las ideas de Robert Owen y William King, y crearon una cooperativa de consumo con sus propios

recursos. Cada miembro aportó una cantidad que les permitió comprar alimentos al mayoreo y con ello pudieron adquirir su despensa a menor precio. Posteriormente, se financiaron con bonos que vendieron a la población en general. Consideraban que el trabajo es la fuente de la riqueza y reconocieron que el capital es el medio que permite realizar el trabajo, para ello consideraron que la cooperativa debía generar ganancias, las cuales vendrían de las ventas de la tienda.

Para esta experiencia de organización el método de reparto del beneficio se hace con arreglo al consumo de las personas afiliadas, entre más compre una persona socia a lo largo del año, más ganancias les corresponderán. Para esta cooperativa de consumo era fundamental suprimir la intervención de grupos de intermediarios, ya que los consideraban responsables de provocar el alza en los precios que los hacían inaccesibles para ellos. Se basaron en la idea de que quienes consumen directamente los productos pueden tener relaciones directas de compra con quienes les producen. Por ello crearon un espacio para el consumidor y la subordinación de la producción a los requerimientos del consumo. Creían en la transformación pacífica de la sociedad haciéndola más justa y equitativa a través del poder del consumo de la población.

Parte del éxito de la cooperativa de Rochdale estuvo sustentado en prácticas administrativas claras. Los deberes de las personas asociadas estaban estipulados por la Asamblea General, que era el principal órgano de gobierno, contaban con un presidente, un tesorero, un secretario, tres administradores, cinco directores y auditores. Con el tiempo llegaron a ser aproximadamente mil quinientas personas asociadas a la cooperativa. Debido al éxito obtenido, cada vez más personas deseaban participar y fueron creando sucursales que se asociaban en una central comercial.

Según varios autores los principios que permitieron que la cooperativa de consumo permaneciera a lo largo de los años fueron tres. Primero, tuvieron claro

la importancia de la venta al contado, no estaba permitido fiar y eran estrictos en este punto, también realizaban las compras al contado. El segundo punto fue la venta al precio corriente del mercado, así garantizaban la generación de ganancias finales que serían repartidas al final del año como regalías. Creían que era necesario vender con una ganancia, obtener un beneficio de las ventas y evitar en algunos artículos la pérdida que se podía sufrir con otros. Y tercero, tener claras las cifras de las ventas realizadas, es decir, reconocieron la importancia de la contabilidad.

Además, crearon estatutos que guiaron su conducta, los cuales se mencionan a continuación: a) Administración democrática, la máxima de una persona un voto fue creada en la cooperativa de Rochdale, además de que estipularon que cualquier persona socia de la cooperativa puede acceder al cargo de administración general. b) El fin de la cooperativa es la asociación de personas. c) No limitar el número de personas asociadas, así, el beneficio de cada miembro aumenta cuantas más personas consuman. d) Selección de miembros por parte de la asamblea general. e) Neutralidad política y religiosa. f) Realizar obras sociales. g) Reuniones semanales. h) Autogobierno con participación democrática. i) Creación de un fondo para el financiamiento inicial. j) La auto-organización, autogestión, y auto-vigilancia. j) Educación y discusiones permanentes.

Sus estatutos fueron utilizados como base para la creación de los estatutos de la Alianza Internacional Cooperativa (ICA). Para la cooperativa de Rochdale la cooperativa de consumo representa la concentración, en un solo punto, del poder adquisitivo del que dispone la gran masa de consumidores. Son muchos los aprendizajes que podemos obtener de la cooperativa de Rochdale. Varios autores se han dado a la tarea de contarnos su historia, entre ellos está Charles Howard considerado el "Arquímedes de la cooperación", William Cooper y George Jacob Holyoake, quien en su libro *La Historia de los Justos Pioneros* cuenta a detalle los retos, las limitaciones y los éxitos de esta experiencia.

Así, en Inglaterra las cooperativas de consumo fueron las que tuvieron mayor presencia, en Francia fueron los falansterios, y en Alemania son las cooperativas de crédito las que más florecieron. En este último país se da un movimiento cooperativo liderado por Herman Schulze-Delitzsch (1808-1883), quien se centraba en trabajar con la clase media urbana, así fue que generó la creación de cooperativas de crédito y avanzó en el sector de producción industrial. Promovía la ayuda mutua entre las mismas personas socias, quienes eran las que aportaban los recursos necesarios para que las cooperativas funcionaran, la auto ayuda era un pilar central de su propuesta. Uno de los grandes problemas a los que se enfrentaban los artesanos en aquella época, y que actualmente sigue siendo uno de los puntos débiles de las cooperativas, es el acceso a créditos, por ello para solucionar dicha situación se crearon los *Bancos populares* impulsados por los propios artesanos. El pensamiento que los guiaba era que sólo mediante la asociación puede elevarse el nivel de quienes se encuentran en condiciones de explotación. Se basaban en el principio de *uno para todos y todos para uno*. Fue así que desarrollaron seis principios básicos, a saber: 1. Ayuda propia, capital propio. 2. Creación de un Fondo de reserva, 10% del valor del capital suscrito. 3. El capital genera un dividendo. 4. Responsabilidad solidaria e ilimitada: uno para todos y todos para uno. 5. El personal es retribuido de acuerdo con las responsabilidades que sobre ellos pesan. 6. Capital propio en relación al capital de crédito.

Además de las cooperativas de crédito promovidas por Herman Schulze-Delitzsch también en Alemania surgió otra experiencia cooperativa identificada como *Movimiento cooperativo rural alemán*, aglutinando a campesinos, jornaleros, obreros y artesanos. Su principal exponente fue Friedrich Wilhelm Raiffeisen, quien era partidario de ideas socialistas y cristianas, fue así que promovió como máxima el principio de ayuda propia o auto-ayuda, dejando claro que el cambio y la mejora en la calidad de vida de las personas marginadas sólo vendrá de ellas mismas, quienes organizadas entre 600 y 3,000 miembros podían generar cooperativas de producción, consumo y crédito. Raiffeisen ayudó a fundar la

Sociedad de Socorros de Flammersfeld en el año de 1864, esta organización tenía como fin ayudar a agricultores necesitados, además en el año de 1876 creó el *Instituto Central de Crédito alemán* debido a que también consideraba que el crédito era uno de los principales obstáculos que las cooperativas debían de superar. Para Raiffeisen las cooperativas deberían buscar la prosperidad moral e intelectual de sus miembros y no el beneficio económico. Con base en sus ideas cristianas fomentó la máxima *de ayúdate a ti mismo y ayúdenos los unos a los otros*.

En las cooperativas de crédito promovidas por Raiffeisen se llevaron a cabo diez principios que ayudaron a su administración y organización, estos fueron los siguientes: 1. Ayuda propia y ayuda al prójimo, también aceptaban recursos de filántropos. 2. Territorio limitado a uno o dos municipios, le daba gran importancia a la región de la cooperativa. 3. La calidad moral del socio tiene gran importancia. 4. Valor reducido de las aportaciones. Fijó un capital mínimo para ser socio. 5. Responsabilidad solidaria e ilimitada de sus miembros. Uno para todos y todos para uno. 6. Fondo indivisible, principio de solidaridad. 7. La cooperativa no persigue la consecución de beneficios, todo a reserva o se destina a obras sociales, exclusión de dividendos o interés. 8. Funciones honoríficas, desempeño gratuito y voluntario. 9. Cuenta con cooperativas de producción subordinadas a la de crédito. 10. Concede créditos a largo plazo.

Además de las experiencias citadas en Inglaterra, Francia y Alemania también surgieron voces y acciones a favor de las cooperativas en Italia. Giuseppe Mazzini estaría a la cabeza de la promoción de cooperativas italianas, principalmente eran de producción y consumo formadas por la clase obrera. Mazzini pensaba que las cooperativas deberían ser una asociación libre, voluntaria, orgánica, entre personas que se conocen, se aman y se respetan unas a otras. Es decir, que son asociaciones que no encierran coacción ni imposición de la autoridad que la gobierne.

A continuación se presenta un cuadro en el que se sintetiza algunas de las experiencias cooperativas realizadas en el siglo XVII en países de Europa. En el cuadro se presenta el nombre, sus principales autores, el año, país en el que se desarrolló la experiencia, su ideología principal, así como los principios que les ayudaron a administrarse como cooperativa y su estructura que les permitió ser una realidad y en muchos casos sobrevivir en el tiempo y satisfacer las necesidades de sus miembros y sus familias.

Tabla 9. Los realizadores del siglo XVII

Nombre	Autor	año	País	Ideología	Principios de la cooperativa	Estructura de la sociedad cooperativa
1 Los pioneros de Rochdale	George Jacob Holyoake. "La Historia de Iso Justos Pioneros" Charles Howard "Arquimedes de la cooperación". William Cooper. Comité de principios de Rochdale	1844	Inglaterra	Tienda Cooperativa de consumo. El capital es el medio que permite trabajar. La ganancia sale de las ventas. El método de reparto del beneficio se hace con arreglo al consumo de los afiliados. Asociación de personas con derechos comunes. Deberes de los afiliados. Suprimir a los intermediarios. Al igual que la cooperativa elimina la comerciate detallista, la Central de Suministro hace desaparecer al mayorista e importador, el consumidor puede entablar relaciones directas con el productor. Producción propia para sus necesidades del consumo. "Reino del consumidor y la subordinación de la producción a los requerimientos del consumo". transformación pacífica	1. Venta al contado (no fiar) y compra al contado. 2. Venta al precio corriente del mercado. Las ganancias finales se reparten al final del año como regalías. 3. Cifra de ventas.	1. Democrática. Un hombre un voto. Todos pueden ser administradores. 2. asociación de personas. 3. No limitar el número de asociados, esto evita su transformación en empresas que buscan la consecución de un aganancia lo más elevada posible para un número reducido. El beneficio de cada miembro aumenta cuanto más miembros consuman. 4. Selección de miembros. 5. Neutralidad política y religiosa. 6. Realizar obras sociales. REuniones semanales. Autogobierno con participación democrática. Cración de un fono para el financiamiento inicial. La autoorganización. Autogestión. Autovigilancia. Educación y discusiones permanentes.
2 Movimiento cooperativo alemán Delitzsch	Herman Schulze-Delitzsch	1808	Alemania	Clase media urbana. Cooperativas de crédito y avanzó a las cooperativas de producción industrial. Ayuda mutua de los socios. Auto ayuda. Publicó tres obras. Creó los Bancos populares creados por artesanos. Sólo mediante la asociación puede elevarse el nivel de la sociedad. uno para todos y todos para uno.	1. Ayuda propia, capital propio. 2. Creación de un Fondo de reserva (10% del valor del capital suscrito). 3. El capital genera un dividendo. 4. responsabilidad solidaria e ilimitada; uno para todos y todos para uno. 5. el personal es retribuido de acuerdo con las responsabilidades que sobre ellos pesan. 6. capital propio en relación al capital de crédito; 1 a 10 hasta llegar 1 a 2.	1. Descentralización.
3 Movimiento cooperativo rural alemán	Friedrich Wilhelm Raiffeisen	1864	Alemania	Cooperativa de crédito y ahorro. Principio de Ayuda propia. La cooperativa pretende lograr la prosperidad moral e intelectual de sus miembros y no el beneficio. Cristianismo. "Ayudate a ti mismo" y Ayudemonos los unos a los otros". Credito que liberó a los campesinos de los usureros, pilares del desarrollo agrícola alemán.	Principio de responsabilidad solidaria e ilimitada. Sin límite de miembros. El beneficio era al 100% para el fondo de reserva. Funciones honoríficas, gratuitas. Principios en el cristianismo.	1. ayuda propia y ayuda al prójimo, recursos de filántropos. 2. Territorio limitado a uno o dos municipios. 3. Calidad moral del socio importa mucho. 4. Fijó un capital mínimo para ser socio, valor reducido de las aportaciones. 5. Responsabilidad solidaria e ilimitada de sus miembro. Uno para todos y todos para uno. 6. Fondo indivisible, principio de solidaridad. 7. la cooperativa no persigue la consecución de beneficios, todo a reserva o obras sociales, exclusión de dividendos o interés. 8. funciones honoríficas, desempeño gratuito y voluntario. 9. Cuenta con cooperativas de producción subordinadas a la de crédito. 10. Concede créditos a largo plazo.
	Wilhelm Haas	1839-1913	Alemania	Cooperativa de aprovisionamiento agrícola. Limitación de la actividad a un número restringido. Constituye su capital con apostranciones de sus socios. Resalta el carácter económico de la acción cooperativa.	1. Ayuda propia y idependencia de los asociados. 2. tiene como finalidad apoyar al agricultor en todo su proceso. 3. unificación de objetivos. 4. crear cooperativas especializadas. 5. Principio de responsabilidad solidaria e ilimitada. 6. Constituir cooperativas regionales. 7. Creación de la Unión Nacional de Cooperativas Agrícolas.	Centralización y regionalismo
5 Movimiento cooperativo Italiano	Giuseppe Mazzini	1805-1872	Italia	Una asociación libre, voluntaria, orgánica, entre hombres que se conocen, se aman y se respetan unos a otros; asociación que no encierre coacción ni iposición de la autoridad que la gobierne.		Centralización y regionalismo

Fuente: elaboración propia a partir de datos del libro Gromoslav (1944).

A continuación vamos a presentar las principales doctrinas cooperativas que se nutrieron de las experiencias y reflexiones tanto de los pioneros como de los realizadores del siglo XVII. Estas doctrinas se desarrollaron de acuerdo a los objetivos que priorizaron quienes las conformaron, pero todas están dirigidas a la ayuda mutua y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas marginadas de la economía capitalista.

4.4 Principales doctrinas cooperativas

Las ideas que gestaron la creación de cooperativas emanaron de diversas doctrinas sociales, sin embargo todas ellas coincidían en la búsqueda de salidas a la creciente pobreza y exclusión en la que se encontraban cada vez más personas. Las doctrinas sociales a las que nos referimos son: el socialismo utópico, el socialismo científico o marxista, el anarquismo, los socialistas-cristianos y la pedagogía social. A continuación presentamos a detalle las dos primeras doctrinas debido a su relevancia para este estudio, recordaremos los preceptos e ideas principales que ayudaron a la creación y difusión de cooperativas, así como algunos elementos para entenderlas y organizarlas.

4.4.1 Socialismo utópico

El socialismo utópico englobó las teorías de diversos pensadores, entre los principales autores destaca Roberto Owen (1771- 1858), Sant Simone (1760-1825), Philippe Buchez (1796-1865), Louis Blanc (1812-1882) y Charles Fourier (1772-1835). Así, el socialismo utópico pretendía transformar la sociedad de forma pacífica, basada en valores de fraternidad y de cooperación. Se pensaba que una sociedad *buena* formaría seres humanos buenos y libres. Además que dicho socialismo denunció la miseria del mundo obrero provocado por el éxito del capital sobre los seres humanos.

Estos autores encontraron en la asociación y en la cooperación un movimiento de reacción contra las fallas de la organización individualista y capitalista. Sostienen que la abolición del beneficio o de la ganancia es el triunfo más importante. Creen

en la cooperación libre, la solidaridad, la filantropía y el amor fraternal como remedio suficiente para resolver los problemas sociales. Así mismo, promueven la ayuda propia, es decir, motivaban a los obreros y agricultores a que ellos mismos busquen la forma de agruparse y ayudarse mutuamente. Sin embargo, muchos de ellos no descartan la ayuda de filántropos capitalistas o incluso al Estado como donadores en sus proyectos cooperativos para lograr la transformación social.

En relación a la administración de las nuevas formas de organización social del trabajo que estaban construyendo, existieron algunos puntos débiles, por ejemplo, no dieron la atención y cuidado necesario a la administración, la veían de una forma democrática, pero aislada y sin fuerza, sin lineamientos claros ni modelos que les guiaran hacia sus objetivos. Por ello, muchas cooperativas cuando fueron llevadas a la práctica se enfrentaron a lucha de intereses, falta de control y pérdida de recursos.

Por otro lado, los postulados de los socialistas utópicos se basaron en un diagnóstico social acertado: miseria generalizada, falta de cooperación, poca capacidad para satisfacer sus necesidades básicas, falta de recursos en la gran mayoría de la población, al mismo tiempo que identificaron el trabajo como fuente principal de la riqueza. Los socialistas utópicos pensaban en una sociedad ideal, perfecta, en la que el ser humano se relacionase en paz, armonía e igualdad. Para lograr sus deseos era suficiente la voluntad de los seres humanos, pacíficamente. Veían el nuevo sistema industrial y a los intermediarios y comerciantes como la causa de los males sociales, buscaban que la competencia fuera sustituida por la cooperación.

4.4.2 Socialismo científico o marxista

Gran parte de las ideas y experiencias del socialismo utópico nutrieron una de las mentes más productivas en el análisis teórico social, nos referimos al alemán Karl Marx (1818-1883) principal exponente del socialismo científico o socialismo moderno. En términos generales el socialismo marxista considera la lucha de

clases como el motor de la historia. Sostiene, en contraposición con los socialistas utópicos, que la conquista del poder y la transformación social de la propiedad privada hacia la propiedad común de los medios de producción será violenta y pasará por la necesaria dictadura del proletariado.

Su obra es una de las más complejas y vastas del análisis social y económico. En este apartado nos vamos a enfocar en sus planteamientos respecto de las cooperativas. Así, Marx otorga a las cooperativas un valor de transformación social, pero dicho valor sólo es otorgado a las de producción, dejando de lado a las de consumo o de ahorro y crédito. En el año de 1866 mencionó en la Resolución del primer congreso de la A. I. T. en Ginebra lo siguiente:

“Reconocemos al movimiento cooperativo como una de las fuerzas transformadores de la sociedad presente, basada en el antagonismo de las clases. Su gran mérito consiste en demostrar prácticamente que el sistema actual de subordinación del trabajo al capital, despótico y pauperizador, puede ser suplantado por el sistema republicano de la asociación de los productores libres e iguales” (Marx, 1866).

Así, para Marx una cooperativa de producción es la única manera en la que se puede luchar contra el capital desde la producción de mercancías en una organización donde el capital y la mano de obra estén representados por el mismo grupo de personas. Al respecto, en el Tomo III de *El capital* (Capítulo XXVII *El Papel del Crédito en la Producción Capitalista*) menciona lo siguiente:

...Para que los trabajadores pasen, en el socialismo, de la condición de asalariados y dueños nominales a la de dueños colectivos efectivos de los medios de producción y de los procesos productivos, distributivos y comunitarios en que participan deberán constituirse en cooperativas de trabajadores. La forma cooperativa de producción es la única que puede materializar la eliminación de la contradicción antagónica entre el capital y el trabajo en las condiciones medias actuales de desarrollo de la base material y tecnológica de la sociedad mundial (Marx, 1975).

Es así que Marx redime a las cooperativas de producción como ese medio por el cual se puede materializar desaparición de la contradicción entre el capital y el trabajo y así transformar la sociedad, desapareciendo la clase poseedora del capital y los desposeídos del mismo. Por ello, el socialismo científico o marxista es la base teórica de las cooperativas como mecanismo de transformación social, ya que en esta teoría se sostiene que es posible cambiar directamente la relación de la posesión de los medios de producción en beneficio de la clase trabajadora, eliminando la dualidad capital-trabajador, ya que en las cooperativas las personas que son socias-trabajadoras son al mismo tiempo las dueñas de los medios de producción. Esta encarnación de roles antagónicos en una sola persona, permite a las cooperativas constituirse como una opción que encarna un potencial emancipador para quienes trabajan en ellas, utilizando otra forma de organización y administración.

Por otro lado, frente al planteamiento de diversos sectores sociales que entendían a las cooperativas como un paliativo a la crisis social, Marx sostenía que, en efecto, era en vano hacer cooperativas de consumo, ya que las consideraba únicamente como un paliativo a los problemas sociales reales y no una solución. Por el contrario, creía que la producción en cooperativas obreras podía representar una alternativa real y un medio de cambio social.

En síntesis, sostenemos, con apoyo en los planteamientos de Marx, que las cooperativas son una organización social de creación de riqueza colectiva que cuenta con la posibilidad de transformar el sistema de económico de producción capitalista, al permitir que las personas que trabajan sean las dueñas de los medios de producción, eliminando la enajenación en el trabajo, y permitiendo su emancipación. Sin embargo, estamos conscientes de que las cooperativas por sí solas, no van a lograr un cambio de sistema económico, sino que deben estar acompañadas por procesos sociales de transformación, de educación, de consumo, de distribución, en el marco de otra economía, y de otra administración, es decir, de otra racionalidad. Así mismo, sostenemos que las cooperativas no son

un paliativo que prolongue la existencia del sistema capitalista, por el contrario, son una forma de organización del trabajo y del capital, que permite la construcción y la práctica de alternativas. Son una herramienta de transición hacia la emancipación del ser humano.

A continuación, una vez que revisamos los orígenes europeos de las cooperativas, los pioneros y las principales doctrinas, vamos a dar paso a una revisión de la historia de las cooperativas en México. El espíritu cooperativo lo encontramos en el pueblo mexicano desde antes de la conquista, en los *calpulli* aztecas la racionalidad productiva estaba basada en principios colectivos y solidarios. Dichos principios se fueron transformando según la época, estando presentes en la colonia, en la Revolución y continúan con cambios hasta nuestros días.

4.5 Cooperativas en México

*Cuando se institucionaliza y viene de arriba,
la participación ciudadana suele ser un fracaso.
Si los interlocutores no tienen el mismo nivel de información
o el mismo vocabulario técnico,
se crea un desequilibrio de poder,
generalmente a favor de las autoridades políticas
o de los promotores privados...
Simular o imponer la participación
puede llegar a ser contraproducente.
Arnold & Lemarié*

En esta sección nos compete revisar el desarrollo de las cooperativas en México. Como guía de análisis se plantean las siguientes cuestiones: ¿Cuándo iniciaron las cooperativas en México? ¿Quiénes las promovieron? ¿Cómo fue su administración? ¿Qué papel jugó el Estado mexicano en la vida de las cooperativas? ¿Cómo son reconocidas en la sociedad mexicana? ¿En qué medida son vulnerables ante la corrupción?

En principio, con el fin de poseer una mayor claridad sobre el inicio e impacto de las cooperativas en México presentamos un recorrido por la época prehispánica

en la cual algunos de los valores cooperativos ya estaban presentes. Así pues, el pueblo mexicana tenía una visión del mundo en la cual se concebía a la Naturaleza como un todo, y a las personas como parte de ese todo. Debido a esta concepción del mundo la propiedad de la tierra era considerada como una propiedad colectiva.

En los *calpulli*⁶¹ aztecas encontramos trazos de valores y principios cooperativos. En este sentido, al ser una unidad social, el *calpulli* promovía la participación comunitaria, la integración y la solidaridad, contaban con una identidad fuerte y su producción estaba realizada de forma colectiva. Sin embargo, no hay que olvidar que en la sociedad Azteca existían diversos grupos sociales, algunos de ellos estaban obligados a dar tributo al imperio, además de la existencia de esclavos. Así, el grupo tributario no poseía bienes, disfrutaba únicamente de los productos de las tierras y tenía grandes familias que formaban los *calpullis*, dentro de los mismos existían grupos de personas con derechos diferentes: los campesinos libres o *maceualtin*, los campesinos sujetos o *mayeque*, los cargadores o *tlameme* y los esclavos o *tlacotin* (La red de la gente, p. 69).

⁶¹ El *calpulli*, Una de las figuras de la organización social y productiva, posteriormente se adaptó y se hizo compatible al pensamiento y organización feudal española, tal como se refleja en la organización y el sistema tributario, es decir, el manejo de la autoridad que mantenía el orden del imperio (La red de la gente; 69). El término *calpulli* significa “grandes casas” y se utilizaba para designar unidades de la sociedad azteca constituidas por parientes ficticios, es decir, personas que creían descender de un mismo antepasado, quien generalmente, era un ser mitológico. Todos vivían en un mismo sector de la ciudad, ejerciendo, en común, la propiedad de las tierras que les habían sido asignadas. En Tenochtitlán existían 20 *calpullis* integrados tanto por mexicas originarios como por extraños que se habían fundido con la nación azteca. Por su función se asemeja a un clan; sin embargo, entre sus miembros había diferencias de riqueza, posición social y poder. De ahí que se les halla denominado clan cónico, cuya cúspide era ocupada por quienes estaban más cercanamente relacionados con el ancestro fundador; en la base se hallaba la gran mayoría de sus componentes. Retomado el 3 del 12 de 2018 de https://blogs.ua.es/losaztecas/files/2011/12/fejervary_mayer_sm.jpg

Posteriormente, en la época de La Colonia en la cual las condiciones de explotación para la mayoría de la población eran crecientes, existieron incipientes intentos por mejorar la vida de la población indígena y campesina frente a la explotación, miseria y despojo por parte de los grupos en el poder. Un ejemplo de dichos intentos solidarios y cooperativas lo encontramos en el estado de Michoacán, donde surgieron los *pueblo-hospital* promovidos por el obispo Vasco de Quiroga.

... este proyecto consistía en que todos convivieran en armonía, sin ambiciones ni querellas, mediante el establecimiento de formas democráticas en los pueblos-hospital que serían integrados por los regidores y el principal, quienes deberían ser elegidos entre los naturales. El procedimiento era el siguiente: las familias del pueblo-hospital se dividían en cuatro partes, cada una nombraba un representante, y ellos, después de oír la misa del espíritu santo, elegían mediante votación secreta a uno de ellos para que funcionara como principal. La duración de este cargo era de tres años. Los demás principales y regidores nombraban los otros cargos necesarios para el funcionamiento del pueblo-hospital. Según vasco de Quiroga, el principal debía “ser amado y honrado por todos, más por razón y amor, que por temor y rigor” (La red de la gente: 74).

En virtud de ello, en el año de 1537 Vasco de Quiroga, en su calidad de obispo, consiguió llevar a cabo sus ideas y sostener muchos pueblos-hospitales. En estos espacios se practicaban valores y principios cooperativos, los cuales estaban mezclados con ideas y valores religiosos y patriarcales, un ejemplo de ello es que los cargos de principal en la iglesia solo podían ser ocupados por hombres. En los pueblos-hospital promovidos por Vasco de Quiroga se mezclaron las ideas de Tomas Moro junto con las costumbres de los indígenas. Sin embargo, la situación de la gran mayoría de la población mexicana continuó en la miseria y en la explotación, las oportunidades de vivir de forma digna se hacían cada vez más precarias. En ese contexto de lucha, las ideas cooperativas encontraron espacios propicios para poder ser practicadas.

Un ejemplo de lo anterior es la *Sociedad Mercantil y de Seguridad de la Caja de Ahorros de Orizaba*, constituida el 30 de noviembre del año de 1839. Dicha sociedad se consolidó como banco, montepío y caja de ahorros. Funcionaba bajo el principio de un socio un voto. Posteriormente, el primero de febrero del año de 1856 el presidente interino de la república Mexicana Ignacio Comonfort promovió el establecimiento de colonias agrarias con facilidades a los extranjeros. Fue así que el anarquista griego Plotino Rhodakanaty decidió viajar a México en el año de 1861 e instalarse en Chalco, Estado de México. Rhodakanaty coincidía con las ideas sobre el cooperativismo de Charles Fourier y Proudhon, así que promovió la formación de sindicatos, comunidades agrarias como la de Chalco, sociedades mutualistas y cooperativas.

Posteriormente, durante la época del *Gran Círculo Obrero de México*⁶², se organizó el *Primer Taller Cooperativo*, y así surgió, en septiembre del año de 1873 el primer taller cooperativo de México, integrado por 26 sastres, su sede fue la capital del país. Sin embargo, debido a la división entre sus dirigentes y la falta de educación cooperativa de los socios el *Taller Cooperativo* cerró sus puertas tres años después en el año de 1876.

⁶² “A principios de 1871, varios artesanos e impresores iniciaron pláticas con el propósito de formar una asociación capaz de proteger los intereses de la clase trabajadora. Suponían que una vez agrupados por oficios, los artesanos y obreros defenderían la estabilidad de sus ingresos, oponiendo a la fuerza del capital la solidaridad de los explotados... Aunque su nombre se mencionaba desde finales de 1870, el Gran Círculo obrero socialista de México parece haber sido constituido formalmente durante los primeros meses de 1872... En ella cabían artesanos, industriales, intelectuales, profesionistas, agricultores y obreros excluyendo, como se ve, a políticos de oficio, soldados y religiosos. Por lo mismo anticipaban su adhesión al orden constitucional declarándose amigos de la propiedad privada y del capital. Sus quejas, en todo caso, iban dirigidas sólo hacia aquellos que denunciaban vagamente como ricos improvisados. Su aspiración, que se centraba en la consigna "Igualdad entre capital y trabajo", la materializaban pidiendo a los patrones salarios justos y precios razonables para los productos elaborados por los artesanos. Del gobierno solicitaban leyes protectoras para el fomento de la industria y aseguraban que su independencia sería el resultado del ahorro, la educación y la moralidad”. Recuperado de <http://sanfernandotlalpanmxico.blogspot.mx/2011/04/el-gran-circulo-obrero-socialista-de.html>

La influencia del Gran Círculo Obrero de México y las ideas europeas propiciaron la conversión de diversas mutuales en cooperativas. Dicha influencia la podemos constatar con la creación de la *Compañía Cooperativa de Obreros de México* en el año de 1874, con la *Fraternal de Sombrereros*, y con la *Sociedad Reformadora Sombrerería Mexicana La Huelga*. Así mismo en el año de 1876 se constituyó la *Asociación Cooperativa de Consumo de Obreros Colonos* creada por trabajadores ferroviarios de la colonia obrera Buenavista en la Ciudad de México.

En los años siguientes a la época del *Gran Círculo Obrero de México* los ideales de cooperación y solidaridad promovidos por las cooperativas mexicanas existentes y por las noticias de los éxitos de las cooperativas europeas tuvieron un gran eco en el sector obrero, artesanal, y cada vez más, en el sector agrícola. Así, el espíritu cooperativo fue retomado en los ideales de la Revolución Mexicana, ello fue reflejado en los planteamientos de los hermanos Flores Magón, Francisco I. Madero y Emiliano Zapata.

En el contexto revolucionario de incertidumbre, pobreza, explotación y desigualdad, se conformó en el año de 1917 el Partido Cooperativista Mexicano (PCM), teniendo como líder al general Jacinto B. Treviño. Dicho partido político estaba apoyado principalmente por obreros de la industria textil, ferroviarios, trabajadores de tranvías, así como estudiantes y profesores (Ramírez Cabañas, 1936). Hacia el año de 1923 el Partido Cooperativista Mexicano obtuvo cargos en la Ciudad de México, así como la gubernatura de San Luis Potosí, precedida por Prieto Laurens. Sin embargo, líderes como éste y Martín Luis Guzmán se inclinaron por Adolfo de la Huerta para la contienda presidencial. Por consiguiente, cuando Huerta fue derrotado el PCM desapareció junto con su líder.

Tras la desaparición del PCM las cooperativas continuaron surgiendo, sobreviviendo y desapareciendo, tanto en el campo como en la ciudad. En esta época no existió ningún marco jurídico específico para su regulación. Martínez Ramírez y Rojas Herrera en el texto *Del desarrollo condicionado por los vaivenes*

del caudillismo posrevolucionario 1918-1928, dan cuenta del surgimiento de la *Confederación de Sociedades Cooperativas Socialistas de la República* en el año de 1925 y de la *Confederación Nacional Cooperativa* realizada en el año de 1927.

En los años venideros el presidente Plutarco Elías Calles promovió la aprobación de la primera *Ley General de Sociedades Cooperativas* con fecha del 1 de febrero del año de 1927. En ese momento tanto obreros, campesinos, artesanos y estudiantes, mostraban interés en la conformación de cooperativas, y paulatinamente, promovieron la promulgación de una nueva ley que las regulara de forma más clara.

La segunda Ley General de Sociedad Cooperativas se promulgó en el año de 1933. En dicha ley por primera vez se hacía la distinción entre cooperativas de productores, de consumidores y cooperativas mixtas. Asimismo, con dicha ley se reguló la integración del movimiento cooperativo mediante la estructuración de federaciones y confederaciones. No obstante, las cooperativas fueron tratadas como fuente de capital político por los grupos en el poder y fueron conducidas de forma paternalista. Dicha ley reconocía a las sociedades cooperativas agropecuarias como una valiosa herramienta de la reforma agraria. Sin embargo, más que como unidad productiva y de organización social, se le consideró como un instrumento de acción política que mantenía a los socios alineados y dependientes de las políticas del Estado. Lo anterior dio como resultado la subordinación y la corporativización de las cooperativas mexicanas.

Así, en el año de 1938 el presidente Lázaro Cárdenas promulgó la tercera ley para la regulación de las cooperativas, así fue como comenzó la época de mayor auge y promoción de las mismas en nuestro país. Esta época es caracterizada por la conformación de cooperativas desde el Estado, es decir, creadas desde la administración estatal, y no por un interés real de las personas socias. El modelo clientelar y paternalista que pesó sobre las cooperativas no cambió en los regímenes políticos pos cardenistas generando una actividad viciada dentro de

ellas que las llevó, en la mayoría de los casos, a quebrar y desmantelarse. Debido a este mal manejo la percepción de la sociedad mexicana hacia las cooperativas quedó estigmatizada como una forma de organización no eficiente (Rojas, 2013).

Como planteamos anteriormente bajo el régimen cardenista las cooperativas tuvieron un rol principal en la economía y política del país, sin embargo, fue evidente que nacieron de forma equivocada, es decir que la mayoría de las cooperativas no surgieron por la decisión y organización autogestiva de las personas socias, por una consciencia de su poder colectivo, y tampoco contaban con identidad común, ni con arraigo a sus comunidades. Aunado a lo anterior, la confianza y la solidaridad no eran elementos centrales de su constitución. Por lo que, como regla general, la creación de cooperativas se realizaba con incipientes lazos colectivos. Las personas socias únicamente se juntaban con el fin de obtener los recursos económicos que el Estado otorgaba si cumplían con el requisito de constituirse como cooperativa, esta situación las llevó a ser manipuladas por líderes políticos que las utilizaban como bases de apoyo para obtener beneficios personales.

Sin embargo, a pesar de ese contexto político adverso, existen muchos casos de cooperativas que perduraron mucho tiempo, que fueron, y algunas siguen siendo, exitosas. Esto se debió en parte al hecho de que muchas de ellas fueron empresas recuperadas por sus trabajadores, y ese proceso de lucha les permitió fortalecer sus lazos sociales y su capacidad autogestiva. En un primer momento dichas cooperativas fueron sociedades anónimas, muchas de ellas de capital extranjero, que por problemas administrativos, por fraude, o por crisis económicas, decidieron declararse en quiebra. Posteriormente, se desataron procesos de lucha por parte de sus trabajadores para adquirir los activos de las empresas y continuar con la producción de forma auto-gestionada bajo la figura de cooperativa. No fueron procesos fáciles ni pacíficos, incluso algunos trabajadores perdieron la vida en la lucha por constituirse como cooperativa y ser dueños de los medios de producción.

A continuación vamos a ejemplificar algunos de los procesos por los cuales ciertas empresas privadas fueron recuperadas por sus trabajadores mediante una lucha contra sus patrones y conformaron cooperativas, muchas de ellas continúan trabajando bajo esta figura. La *Cooperativa Cruz Azul* cuenta con ochenta y cinco años en el mercado, surgió en un contexto post-revolucionario donde logró en el año de 1932, tras un proceso de lucha económica y política, transformar una sociedad mercantil de extranjeros en una sociedad cooperativa mexicana⁶³.

Otro ejemplo es la *Cooperativa de Trabajadores de Excélsior*⁶⁴, ésta fue rescatada de sus dueños en el año de 1932, gracias a las movilizaciones de sus trabajadores y de *La Alianza de Uniones y Sindicatos de Artes Gráficas*. Fue desmantelada setenta y cuatro años después en el año de 2006, como resultado de diversos factores, dentro de los principales se encuentran por un lado la desatinada administración, así como la baja participación de las personas socias, y por otro lado la intromisión del Estado que hecho andar con el golpe a la cooperativa y la separación de su director Julio Scherer durante el último año del gobierno del presidente Luis Echeverría en 1986.

Otro ejemplo es la *Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual (Boing)*⁶⁵, recuperada por sus trabajadores, después de tres años de lucha en el año de 1985. Actualmente es una de las cooperativas consideradas más exitosas en México. Otro ejemplo de cooperativas recuperadas es la de *Trabajadores*

⁶³ Para conocer más sobre la historia de la Cooperativa Cruz Azul ver [http://www.maquinacementera.com.mx/wiki/la_historia_de_una_cooperativa_llamada_cruz_azul,](http://www.maquinacementera.com.mx/wiki/la_historia_de_una_cooperativa_llamada_cruz_azul,_)

⁶⁴ Para conocer más sobre la historia de la Cooperativa Excélsior ver <http://www.lacoperacha.org.mx/cooperativa-excelsior-recuento.php>

⁶⁵ Para conocer más sobre la historia de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual (Boing) ver <http://okupaciondirecta.skyrock.com/1795483354-HISTORIA-DE-LA-SOCIEDAD-COOPERATIVA-PASCUAL-HUELGA-DE-1982-PRIMER-GRAN.html> y <http://www.lacoperacha.org.mx/fabricas-recuperadas-mundo.php>

Democráticos de Occidente (TRADOC)⁶⁶, fue recuperada en el año de 2005 después de tres años de lucha de sus trabajadores, actualmente continúan produciendo de forma auto-gestionada. Las cooperativas antes mencionadas comparten una historia de lucha por parte de los trabajadores y sus familias para mantener su trabajo, y han demostrado que pueden administrar los medios de producción sin la necesidad de un patrón.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente planteamos que las cooperativas en nuestro país surgieron principalmente de dos formas: la primera fue bajo la tutela y promoción del Estado, sobre todo a partir del gobierno de Lázaro Cárdenas con la promulgación de la tercera LGSC. La segunda forma en la que surgieron las cooperativas fue por la recuperación de una empresa capitalista, en su mayoría de capital extranjero, declarada en quiebra, la cual es recuperada por sus trabajadores bajo la figura de cooperativa.

A continuación presentamos con más detalle el caso de la cooperativa Excélsior, la cual vivió las dos etapas, en principio fue una empresa capitalista que en 1932 fue recuperada por sus trabajadores y que con el paso del tiempo el Estado mexicano tuvo mayor injerencia. Además, se reflexiona sobre el impacto que tuvo la Dirección de la cooperativa ejercida con los preceptos de la administración hegemónica. Así, un cooperativista de Excélsior explica la intromisión del Estado en la vida interna de la cooperativa y como está fue minando la fortaleza de la misma. Francisco Javier Becerra Cruz lo explica de la siguiente forma:

Recuerdo que lo que sucedía en la cooperativa Excélsior era muy similar a lo que pasaba o a pasado durante muchos sexenios en el

⁶⁶ Para conocer más sobre la historia de la Cooperativa TRADOC ver <http://www.jornada.unam.mx/2016/08/08/politica/017n1pol>, <http://www.lacoperacha.org.mx/reporteaje-tradoc.php> y http://www.milenio.com/negocios/anos-cooperativa-vendido-millones-llantas-Jalisco-Euzkadi-huelga-mercado-apoyo-Tradoc_0_517148336.html

país, porqué lo digo, porque en Excélsior los órganos de gobierno eran los que hacían y deshacían, determinaban, las principales decisiones, el presidente del consejo de administración de la cooperativa Excélsior decía algo y se tenía que obedecer, y por eso, hago la comparación de que había mucho similitud, con el país, ya que todos sabemos que durante muchos sexenios se hacía o se ha hecho lo que diga el presidente. Francisco Javier Becerra Cruz, Periódico Excélsior, min 43:23 a 44:04). Peña, Andrei [Héctor Fuentes]. (2014, septiembre 2017)

En el discurso anterior se plantean las dos principales problemáticas de la cooperativa, por un lado, que sus socios estaban subordinados a la intromisión de políticos que buscaban conducir la cooperativa hacia sus propios intereses, y por otro lado, el hecho de que la cooperativa fue administrada desde una teoría administrativa que no es neutral, sino que busca como fin el beneficio económico sobre cualquier otro. Es decir, cuando una cooperativa es administrada con teorías que promueven que la toma de decisiones debe surgir desde los órganos de Dirección, y presuponen que el poder debe estar centralizado en la figura del Director, ya que es el único que está capacitado para decidir lo que se debe hacer, se actúa en contra de sus valores, y la cooperativa acaba por desaparecer. De modo que, cuando el cooperativista menciona “*el presidente del consejo de administración de la cooperativa Excélsior decía algo y se tenía que obedecer*” explicita que la administración hegemónica no encaja con su esencia cooperativa. Veamos como expresa estos dos puntos otro cooperativista del periódico Excélsior:

El problema del origen de las cooperativas es que, no había consciencia de cooperativismo entre los que integraban las cooperativas, y lamentablemente, las asambleas que se desarrollaban eran dirigidas por un grupo o por grupos, si, esos grupos eran los que dirigían las cooperativas lamentablemente, en el caso de Excélsior, los iniciadores de la cooperativa, que fue el señor Gilberto Figueroa y el señor director Rodrigo de Llano no

trabajaron por crear conciencia cooperativa, ellos hicieron muy buen trabajo como gerente y como director, pero no crearon conciencia cooperativa entre los cooperativistas y hacían asambleas en donde los cooperativistas lo único que hacían era levantar la mano y bajarla. (Francisco Salinas Ríos, Periódico Excélsior, min 41:37 a 42:32). Peña, Andrei [Héctor Fuentes]. (2014, septiembre 2017) Cooperando. El cooperativismo en México [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=UNACmoQ1bK8>

El comentario anterior revela dos puntos centrales, por un lado, comprender el problema del origen del cooperativismo en México, y por otro lado, el papel de la administración en una cooperativa. En virtud de ello, Francisco Salinas Ríos expresa que el problema en México fue la falta de conciencia, no había participación, ni compromiso colectivo, por el contrario, se permitía que el poder de decisión se concentrara en un grupo, conformado por directivos y administrativos, limitando la participación y la autogestión. En relación al segundo punto, la cooperativa Excélsior con una existencia de 74 años que van de su nacimiento en el año de 1932 a su desaparición en el año de 2006, es un ejemplo de que la administración hegemónica aplicada a una cooperativa conduce, tarde o temprano, a la desaparición de la misma y/o de su esencia cooperativa.

Lo expuesto anteriormente es corroborado por Jorge Octavio Castellero socio-trabajador del periódico Excélsior, con su testimonio refuerza la idea de que la cooperativa fue administrada de forma excepcional, sin embargo, concluye que esa administración generó paternalismo y corrompió el espíritu cooperativo. Consideramos que dicha ruptura del espíritu cooperativista tiene su origen en el tipo de administración que se utilizó, debido a que la administración hegemónica al perseguir valores contrapuestos a los de una cooperativa, termina por destruirla. Veamos cómo lo expresa el socio-cooperativista con sus propias palabras:

En Excélsior hubo dos, como ya se mencionó, dos eh, personas verdaderamente excepcionales en su, en su condición de administradores

como fue Gilberto Figueroa y Rodrigo ... había bonanza, había progreso, la institución progresaba los cooperativistas progresábamos, llevábamos nuestra misión a cualquier punto y no era el ingeniero Castellero, no, era el ingeniero de Excelsior y se abrían las puertas y nuestras familias también tenían todo, era verdaderamente una bonanza absoluta, eso dio por resultado un mecanismo humano que es muy natural, un paternalismo que finalmente acabó con lo que es la esencia de una cooperativa que es la participación de todos, todos estábamos felices, llegábamos a las asambleas y alguno de los compañeros, todavía se menciona como acto chusco, cuánto y cuándo... que se diera dinero a los cooperativistas, entonces, eso aplastó de lleno la educación, eh, de la cooperativa en su esencia. Jorge Octavio Castellero, Periódico Excelsior min 44:05 a 45:17.

Este comentario nos invita a reflexionar lo siguiente: ¿De qué administración se está hablando?, ¿una administración es exitosa si cumple con la generación de ganancias económicas o puede llevar a la desaparición de su organización? En este sentido, podemos cuestionar si en realidad la teoría administrativa utilizada por quienes administran es realmente neutral y de aplicación universal para cualquier organización, es decir, cuestionar si puede ser utilizada para una cooperativa sin desvirtuarla.

Jorge Octavio Castellero diría que efectivamente la administración utilizada, no era pensada desde ni para las cooperativas, esta afirmación la podemos encontrar en el siguiente comentario: *“finalmente acabó con lo que es la esencia de una cooperativa, que es la participación de todos, todos estábamos felices, llegábamos a las asambleas y alguno de los compañeros, todavía se menciona como acto chusco, cuánto y cuándo... que se diera dinero a los cooperativistas, entonces, eso aplastó de lleno la educación, eh, de la cooperativa en su esencia”*.

Cuando se entiende la eficiencia y el éxito de forma unidimensional, es decir, enfocado a las ganancias económicas, se descuidan otras dimensiones, que son fundamentales para el éxito de una cooperativa. En el caso particular de Excelsior

se logró el éxito económico, que para una sociedad anónima es el objetivo principal, pero no se logró el éxito social, que es fundamental en una cooperativa. Por ello, es menester cuestionar los métodos, las herramientas, los preconceptos y los valores de la teoría administrativa hegemónica, antes de intentar aplicarlos en una cooperativa, debido que se corre el riesgo de desvirtuarla y llevarla a su fin, como efectivamente pasó con la Cooperativa Excélsior.

4.5.1 Cooperativas en México en relación con la situación mundial

En este apartado vamos a explorar la situación actual de las cooperativas en México en relación a la situación mundial de las mismas. Según cifras de la Agencia Cooperativa Internacional (ACI) a nivel mundial las cooperativas cuentan con casi 1.000 millones de socios y generan 100 millones de empleos, un 20 % más que las firmas multinacionales (2012). Asimismo, las ventas de las 300 cooperativas más grandes del mundo suman 1.1 trillones de dólares, importe comparable al PIB de algunas de las economías nacionales más importantes (2012), (ACI, 2017).

El caso de México es especial en el sentido de que no sabemos a ciencia cierta cuantas cooperativas existen en el país. Sin embargo, si confiamos en los datos proporcionados por el Fondo de Desarrollo Social del gobierno del Distrito Federal en el país operan unas 15.000 cooperativas, en su mayoría de consumo y producción de bienes, en ellas participan unas 5 millones de personas (Centro cultural de la cooperación, 2011). Estas cifras representan un indicador que permite identificar el poco interés, la falta de promoción, y el precario desarrollo de las cooperativas en México. Como ejemplo de ello en el sector agropecuario Rojas (2013) menciona:

Desgraciadamente no se sabe a ciencia cierta cuántas cooperativas agropecuarias existen en el país, el último dato oficial proporcionado por la CIFIC, indica que hacia 1994 se encontraban registradas 2,753 cooperativas

en el giro económico correspondiente a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura. La membresía total de dichas cooperativas ascendía a 107,809 socios. Hoy en día, la incertidumbre es grande respecto a su número, y lo es aún mayor respecto a sus características distintivas, dado que no existen muchos estudios o investigaciones relativas a su vida asociativa o su eficiencia económica (Rojas, 2013; 126).

Como lo expresa el análisis anterior, la literatura científica presente hasta el momento no da clara evidencia todavía del conocimiento de las cooperativas en México, no existen cifras claras y confiables, ni existe información sobre las formas de organización, la cantidad de personas socias que las integran, o el nivel de ingresos de las mismas⁶⁷. Esta falta de información y datos, nos llevan a insistir en la urgencia de promover más estudios científicos para entender el estado actual de las cooperativas en nuestro país. De acuerdo a los estudios existentes vemos los siguientes resultados:

Alrededor de 55% de las cooperativas estaban integradas exclusivamente por personas del sexo masculino, en tanto que 45% restante eran de composición mixta. No se presentó ningún caso de cooperativa integrada exclusivamente por mujeres. La edad promedio variaba en un amplio rango que iba desde los 30 a los 50 años de edad, por lo que el cooperativismo agropecuario no parecía ser un asunto de jóvenes, sino de personas en edad madura, probablemente jefes de hogar, en su gran mayoría. El nivel de escolaridad de

⁶⁷ Sin embargo, existen tres diagnósticos con rigor científico realizados en cooperativas, nos referimos en primer lugar al “Diagnóstico nacional sobre el cooperativismo en México” de la Dra. María Antonieta Barrón. El estudio abarcó una muestra de 29 cooperativas agropecuarias ubicadas en los estados de Campeche (1), Veracruz (3), Jalisco (1), Chihuahua (5) y San Luis Potosí (19); en segundo lugar el trabajo titulado *Las cooperativas en México* de Rojas (2003). La investigación comprende un total de 11 cooperativas agropecuarias con domicilio social en el Distrito Federal y, en tercer lugar el “Diagnóstico de las cooperativas en México”, de Yesenia Ramírez (2005). En el cual estudia cuatro cooperativas agropecuarias en Yucatán, Michoacán y Sonora, Rojas (2013).

los socios de estas cooperativas era el que puede considerarse como básico, es decir, únicamente con estudios de primaria o secundaria (Ibíd.: 128).

Las cifras anteriores dan un marco de referencia para imaginar el universo de las personas que conforman las cooperativas mexicanas, en particular en el sector agropecuario. En lo que respecta a la representación equitativa de género reconocemos que no es tema que esté siendo planteado y solucionado. Las mujeres representan un porcentaje bajo en la composición de las mismas, y en muchos casos, el trabajo de las mujeres no está formalizado, su trabajo es considerado como ayuda al padre de familia que es el socio-trabajador. Por ejemplo, en las cooperativas pesqueras las mujeres se encargan de descabezar el camarón o limpiar el pescado, sin embargo, este trabajo no es pagado a las mujeres. Asimismo, vemos que los jóvenes, son otro sector de la población que no está representado legalmente en la constitución de las cooperativas, hay muy pocos socios menores de 30 años.

Concluyendo esta sección podemos decir que la debilidad de las cooperativas en nuestro país tiene muchas aristas, sin embargo, vamos a enunciar tres que nos parecen centrales. En primer lugar, como lo señalamos anteriormente, la falta de registros, censos e investigaciones sobre la administración, la organización, y la vida política y social de las cooperativas. En segundo lugar, el control corporativo que ejercen diversas organizaciones políticas que las utilizan para la obtención de recursos otorgados por el Estado, así como para ampliar su base social de apoyo, es decir, que se crean para cubrir un requisito legal que permite el acceso a recursos públicos, pero no por un interés genuino de las personas socias que las conforman, por lo que en la mayoría de los casos una vez que se cuenta con el recurso otorgado por el Estado las cooperativas se disuelven sin operar. Esta mala práctica terminó por degradar y deslegitimar a las cooperativas ante la opinión pública (Rojas, 2013). En tercer lugar, la forma de administración de las cooperativas fue otra debilidad que se sumó al fracaso del movimiento cooperativo en nuestro país, debido a que el tipo de administración que se aplicó a las

cooperativas estaba no estaba al servicio de los intereses de las mismas, y terminó por desvirtuarlas.

4.6 Legislación cooperativa en México

*La creación de cooperativas desde el Estado es
destinarlas a un futuro fracaso,
ya que los principios básicos de ayuda mutua y autogestión
se ven paralizados*
Cooperativista de la CIC.

El número de cooperativas existentes en un determinado país depende de diversos factores, dentro de los cuales podemos mencionar la existencia de un alto nivel de organización social, cultura de solidaridad y apoyo, conocimiento de otras experiencias cooperativas y de las teorías que las sustentan, así como la necesidad de satisfacer necesidades que por las condiciones económicas imperantes no han podido satisfacer como quisieran, además de la legislación en turno. En este apartado nos enfocaremos en este último punto, presentando el avance de las leyes respecto de la creación y organización de las cooperativas en nuestro país. El derecho cooperativo en México tiene como sustento jurídico los artículos 5º y 9º de la Constitución, en ellos se consagran las garantías y el derecho de libertad de trabajo y asociación, así como la libertad de toda persona para dedicarse a la actividad que más le acomode y que este derecho puede ser limitado solamente por decisión de una autoridad judicial, así como el derecho de asociarse libremente con un fin lícito.

En principio recordemos que fue bajo el gobierno de Plutarco Elías Calles cuando se creó por primera vez una ley específica para la creación y regulación de las cooperativas en México, por ello se le considera el pionero del cooperativismo en nuestro país. Así, el 23 de febrero del año 1927 se aprobó la primera ley sobre cooperativas. Esta ley reconocía la existencia de cooperativas tanto agrícolas,

como industriales y de consumo. Sin embargo, en el Código de Comercio de la época continuaban presentes artículos que se refería a las cooperativas, y no se hacía una distinción específica de las mismas, lo que provocaba una confusión con la empresa de tipo sociedad anónima (Izquierdo, 2009).

Posteriormente, la segunda ley cooperativa fue creada en el año de 1933, dicha ley fue creada a partir de diversos elementos de legislaciones de otros países, fue así que se incorporaron los valores cooperativos establecidos en el Congreso Cooperativo Internacional celebrado en Viena en el año de 1930. Dicha ley fue derogada cinco años más tarde en el año de 1938, debido al contexto mexicano que requería tener mayor influencia sobre las cooperativas. (Izquierdo, 2009).

En el periodo que va del año de 1934 al año de 1940 la corporativización de todo el sistema cooperativo fue aún más intensa y las cooperativas coexistieron con el sistema político dominante de forma sometida. Para ejemplificar esta situación nos remontaremos al año de 1938 en el cual se presenta la tercera Ley General de Sociedades Cooperativas. Con esta nueva ley se logró, por un lado, la mayor creación de cooperativas en la historia de nuestro país, tanto en el campo como en la ciudad, “Durante el sexenio cardenista se autorizó el registro de cerca de mil cooperativas en las que se incorporaron 131.739 socios, cifras que en aquel momento representaron un verdadero récord” (Izquierdo, 2009: 103).

Por otro lado, con esta tercera ley se permitieron los mayores niveles de intromisión por parte del Estado en las cooperativas y un alto grado de verticalidad en la toma de decisiones, así como corrupción, clientelismo e incompetencia en las cooperativas. Esta época es conocida como la *Ley Cardenista*, dicha legislación fortalecía la sujeción del cooperativismo a la tutela del Estado y propiciaba que los organismos de integración cooperativa se desmantelaran, dando paso a una nueva estructura de representación basada en federaciones estatales únicas, y una sola confederación nacional, la cual estaba alineada a los intereses del Estado. En el año de 1942 se fundó la *Confederación Nacional*

Cooperativa CONACCOOP dedicada a la integración cooperativista desde una perspectiva del Estado.

Cabe señalar que las leyes creadas en torno a las cooperativas pueden fortalecerlas y promocionarlas, o por el contrario, limitar su creación, así como el desmantelamiento de las existentes. En este sentido, el autor Rojas (2014) especialista en cooperativismo de la Universidad Autónoma de Chapingo, en su libro *La formación del movimiento cooperativo en México: Antecedentes organizacionales y momento constitutivo* expresa su preocupación en relación a la coorporatización de las cooperativas promovida desde la ley:

Una de las formas de expresión más burdas fue consagrada por la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1938 y, luego confirmada por la de 1994, y tuvo que ver con las mal llamadas “cooperativas de participación estatal” en las que la práctica de los principios cooperativos no eran más que ficción, pues se obligaba al socio a ingresar a ellas sin informarle mayor cosa, como condición imprescindible para recibir servicios. La imposición de directivos y funcionarios públicos como gerentes o como miembros del consejo de administración era la divisa principal en torno a la cual giraba esta figura jurídica, hasta llegar a la utilización del movimiento cooperativo como trampolín político por líderes banales” (Rojas, 2014:62).

Así, Rojas (2014) señala que la Ley General de Sociedades Cooperativas creada en el año 1938 y retomada en el año de 1994 jugó un papel determinante en la creación de pseudo-cooperativas y en su posterior cooptación. Aunado estas dos consecuencias, dicha ley permitió que el sector empresarial se beneficiara de las subvenciones dirigidas a las cooperativas. Esta situación fue evidente desde el año de 1920 y hasta principios de la década de 1990. Asimismo, durante la guerra cristera muchas de las cooperativas de ahorro y préstamo rural de aquella época se unieron en la lucha contra el gobierno Callista. Por ello, el Estado a finales de la década de 1920 canceló definitivamente la posibilidad de crear legalmente una

cooperativa de ahorro y préstamo, esta restricción tuvo vigencia hasta el año de 1991.

En los años siguientes, desde principios de la década de 1950 hasta la década de 1980 se toleró a las cooperativas de ahorro y préstamo con la condición de no estar involucradas en actividades políticas. Cabe destacar que la Iglesia católica siempre ha tenido una gran presencia en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta nuestros días siguen presente al menos como una fuerza en los inicios de las cooperativas y han funcionado con un elemento de cohesión en las mismas. Algunas de las principales consecuencias de dicha decisión estatal fueron que las cooperativas de crédito y ahorro se desintegraran, o que estuvieran en la ilegalidad, debido a esta situación tampoco pudieron promover el desarrollo de cooperativas en otros sectores.

El apoyo paternalista del Estado hacia las cooperativas terminó en el año de 1994 con la promulgación de la cuarta Ley General de Sociedades Cooperativas, dicha ley se encuentra vigente hasta nuestros días, la última reforma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de enero del año 2018. Esta nueva ley permitió el desmantelamiento de la estructura corporativa creada con la ley anterior, caracterizada por los altos niveles de corrupción y clientelismo que promovía. La promulgación de la nueva ley fue suscitada por múltiples factores, entre los que destaca un contexto internacional cada vez más capitalista, y sobre todo, el mal manejo realizado dentro de las cooperativas, así como la existencia de pseudo-cooperativas.

“Entre las demandas de cambio a la ley de 1938 se detectaron como de las más importantes:

- a) Eliminación y control de vigilancia por parte del ejecutivo.
- b) Acceso a los organismos jurisdiccionales a nivel local y regional, que puedan resolver de manera más ágil las controversias que se susciten.
- c) La desconcentración del registro ejercida en cada estado incluso a nivel municipal.

- d) Simplificación administrativa.
- e) Necesidad imperiosa de capacitación tanto cooperativa como de aquellos aspectos que de alguna manera coincida con la materia.
- f) Necesidad de facilitar un acuerdo de desarrollo económico y comercial con acceso al financiamiento.
- h) Preservación de los principios y derechos de previsión social, y sobre todo una sólida organización que permita la integración cooperativa a nivel nacional.

Otro aspecto trascendente de esta ley lo fue el hecho de considerar el ámbito económico de estas empresas, esto es: que en lugar de mencionar que las cooperativas no debían ser lucrativas o especulativas, se estimó conveniente que se manejaran sin limitar su participación «de manera discriminatoria» respecto a otras sociedades, pudiendo además participar en todos los campos de la economía, sin limitación alguna y con acceso a financiamientos con respaldos de garantía, con lo cual se deja entrever el giro que da este tipo de empresas cooperativas, se les abrió el campo dentro de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo para manejo los pequeños capitales de sus socios, en obras y acciones conjuntos para propiciar el ahorro” (Izquierdo, 2009: 104).

Así, vemos que la LGSC promulgada en el año de 1994 generó por un lado, la liberación de las cooperativas de la tutela estatal, además que permitió que recuperaran su capacidad de autogestión interna, limitó los requisitos y los impedimentos burocráticos para su creación y gestión, además de crear las condiciones legales para la integración nacional de las mismas. Sin embargo, por otro lado esta ley dejó a las cooperativas desamparadas en un mercado cada vez más capitalista, y las puso a competir sin más en un mercado netamente abierto, bajo condiciones desiguales, sobre todo en el acceso al financiamiento y subvenciones. No existió un proceso de transición entre la tutela completa del Estado a las cooperativas y el abandono de los instrumentos y ayudas que recibían por parte de este, limitando y condenando a las mismas. Fue en esta

época cuando se acabaron los incentivos fiscales que hacían que muchas de las cooperativas pudieran sobrevivir en el mercado.

Para el año 2001 con la expedición de la *Ley de Ahorro y Crédito Popular* un grupo importante de cooperativas de ahorro y préstamo quedó fuera de la legislación vigente, por lo que se dispersó el subsector de ahorro y préstamo cooperativo del país. Con ello se promovió la apertura del mercado de las finanzas populares a la iniciativa privada, y la sujeción de las cooperativas a una regulación extremadamente restrictiva, cuyos costos de acceso y de sostenimiento resultan en la mayoría de los casos incosteables para la inmensa mayoría de las cooperativas de ahorro y préstamo de tamaño pequeño y mediano (Rojas, 2014). Esta nueva ley, puso a las cooperativas a competir directamente con empresas privadas en una total desventaja y sin reconocimiento de su objetivo social no lucrativo. Para el año 2015 habían registradas, según la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, un total de 146 cooperativas de ahorro y préstamo, las cuales estaban conformadas por 5,589,996 personas socias y contaban con 1,893 sucursales (CESOP, 2016: 18).

Para el año de 2009 se aprobó la *Ley para Regular las Actividades de las Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP)*, la cual fue reformada en el año 2014, dicha ley permitió la desarticulación de las cooperativas de ahorro. El mayor golpe a este tipo de cooperativas fue realizado mediante la promulgación de la *Ley de Ahorro y Crédito Popular*, conocida como la Ley FICREA. En principio los cambios a la ley aprobados por la Cámara de Diputados estaban pensados para evitar más fraudes como el ocurrido en la empresa FICREA⁶⁸, de dicho caso emblemático proviene el nombre con el que se conocieron dichos cambios realizados a la ley. Sin embargo, las cooperativas de crédito y ahorro, así como las personas usuarias de sus servicios, creen que dichos cambios son excesivamente

⁶⁸ FICREA realizó un fraude a más de 6 mil 500 personas ahorradoras por un monto de seis mil millones de pesos, el fraude salió a la luz en el año 2014. El responsable Rafael Olvera Amezcua, dueño de la financiera será juzgado en marzo del 2019 en E.U. por el fraude cometido.

restrictivos, y que, aunque evitaría nuevas irregularidades, podría dejar sin acceso al ahorro y crédito formal a millones de personas que hoy no son atendidas por el sector bancario. Estas reformas ponen en riesgo la operación de diversas instituciones financieras que otorgan crédito a la población de bajos recursos, como Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito Popular, Sociedades Financieras Populares y Sociedades Financieras Comunitarias.

Otro de los golpes al cooperativismo mexicano realizado desde la legislación es la conformación de un segundo Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (COSUCOOP) como consejos superiores del cooperativismo mexicano, debilitando aún más la poca organización existente en nuestro país. En una entrevista a Rojas comenta lo siguiente:

Yo por lo menos veo a este segundo Cosucoop recientemente formado con una posición más empresarial respecto al funcionamiento del cooperativismo, menos compromiso social, una visión más técnica de las cosas, más oficial con relación a las autoridades públicas en todos los niveles del gobierno mexicano y una preocupación especial por estar vinculado con la Alianza Cooperativista Internacional (ACI). Y el Cosucoop primero es diferente, con una vocación más social, hay un compromiso con los movimientos sociales, con más interés por vincularse a ellos, con una preocupación mayor por marcar plenamente la distancia entre las autoridades del gobierno y el movimiento, es decir tener más autonomía e independencia, un poquito más radical en sus expresiones, en sus formas de gestionar sus demandas, con un distanciamiento de la ACI y menos empresarial en el manejo de las cooperativas (Rojas, 2014:15).

En la cita anterior el autor menciona que mientras no se resuelva dicho tema por la vía legislativa será difícil que no haya madurez del movimiento cooperativo para ponerse de acuerdo. Según el autor esta situación hace aún más urgente reformar la actual Ley General de Sociedades Cooperativas. Algunas de las propuesta de reforma a la LGSC actual con las que coincidimos son las que ha planteado Izquierdo (2009) en su texto *Problemas de las empresas cooperativas en México*

que atentan contra su naturaleza especial publicado en el Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo 2009⁶⁹.

Así, a lo largo de la historia de las cooperativas en nuestro país hemos visto cómo han evolucionado las legislaciones para su promoción o limitación. Así mismo, ha sido necesario el trabajo de miles de personas tanto para su creación, mantenimiento y análisis. Algunos autores y promotores que se han entregado a crear, comprender, registrar y sistematizar la existencia de las cooperativas en nuestro país han sido Rosendo Rojas Coria, Antonio Salinas Puente, Guillermo Álvarez Macías, Gerardo Gómez Castillo, Isauro Alfaro Otero, Joaquín Cano Jáuregui, Salvador Loredó Torres y Martha E. Izquierdo Muciño.

Como conclusión y de acuerdo al análisis realizado por Izquierdo (2009) retomamos tres de los principales problemas con la LGSC actual. El primero de ellos es que dicha ley reconoce a las cooperativas como parte de las sociedades mercantiles, cuando en realidad deben ser reconocidas únicamente como organizaciones del sector social como lo menciona el artículo 25 constitucional⁷⁰, debido a que su naturaleza es no lucrativa. El segundo problema es el número mínimo requerido de personas para constituir una cooperativa, ya que éste se redujo de diez a cinco. Con ello se limita el potencial de las cooperativas, debido a que justamente se basa en la unión de las personas socias, y entre más personas socias conformen una cooperativa mayor fortaleza social tendrá. Esta situación ha dado pauta para que se creen cooperativas donde las personas socias son únicamente cinco y las demás personas son contratadas como trabajadoras, sin los derechos de ser socia, por lo que el trabajo subordinado sigue presente y se

69 Para mayor información ver file:///Users/ivette/Downloads/827-1627-1-SM.pdf

70 La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria 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 (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 25)

limita el potencial de que las mismas personas que son trabajadoras sean dueñas de los medios de producción.

El tercer problema es el relacionado con la organización cooperativa a nivel nacional. El artículo 74 de la ley General de Sociedades cooperativas promueve la confusión y la desintegración: «Las sociedades cooperativas se podrán agrupar libremente en federaciones, uniones o en cualquier otra figura asociativa con reconocimiento legal», esta amplitud de organización ha provocado desorganización. A raíz de la desaparición de la vigencia del Estado como unificador de las cooperativas, los mecanismos de integración nacional se debilitaron propiciando hasta con tres cooperativas de diferentes ramas de actividad se conforme una unión, y con diez de ellas una confederación Nacional. Así, resulta que con treinta cooperativas se puede formar una confederación, esto da como resultado un gran número de organizaciones sin la fuerza necesaria ni la representación. El dicho de divide y vencerás se puede aplicar a esta lógica que va en contra de la fortaleza de las cooperativas como grupo social.

CAPITULO QUINTO. COOPERATIVAS ANALIZADAS. TRABAJO DE CAMPO

Para dar cuenta de nuestro objetivo de investigación y responder a la pregunta de investigación, es menester realizar un trabajo de campo que lo sustente. Por ello, a continuación describiremos brevemente el contexto, la historia, y los principales retos y/o aportes de las cooperativas investigadas. Es verdad que encontramos contextos muy diversos en cada una ellas, mismos que están sintetizados en la *Tabla 4. Síntesis de experiencias cooperativas*. Sin embargo, consideramos que más allá de representar un problema, esa diversidad de contextos e historias nos permite ampliar las posibilidades de comprensión de múltiples prácticas administrativas presentes en cooperativas. Aunado a ello, encontramos similitudes, que van más allá de sus diferencias, y que nos permiten avanzar en un análisis integrador del fenómeno administrativo en cooperativas.

El orden de presentación de las experiencias está en función del momento en que fueron visitadas en el trabajo de campo. De las cinco cooperativas estudiadas, una es mexicana, las otras cuatro son europeas. La diferencia geográfica existente nos permite apreciar los valores y las prácticas relacionadas a la administración en contextos culturales diversos, analizando experiencias concretas y centrándonos en sus prácticas administrativas.

Ahora bien, veamos algunos elementos puntuales de las cooperativas que nos ayudarán en el análisis general y clasificación de las mismas. Todas las cooperativas investigadas están consolidadas en el tiempo, es decir que cuentan con una permanencia en el tiempo que les permite ser cooperativas exitosas. Las dos cooperativas que cuentan con el menor tiempo de vida son La Louve y la Cooperativa Integral Catalana, quienes cuentan con ocho años de vida. Por otro lado, la cooperativa *Altérez-vous* tiene trece, mientras que el Colectivo Ronda y la cooperativa *Tosepan Titataniske* cuentan en promedio con cuarenta años de existencia.

En relación a su actividad podemos clasificarlas en cooperativas de servicios, de consumo e integrales. Las cooperativas Altérez-vous y Colectivo Ronda ofrecen servicios, La Louve es una cooperativa de consumo, y la Cooperativa Integral Catalana y la Tosepan Titataniske son dos cooperativas integrales⁷¹, es decir, que su objetivo es ser una cooperativa tanto de servicios, como de producción, de consumo, y de trabajo. Estas dos últimas cooperativas plantean transformar la sociedad en la que se encuentran a través de prácticas autogestivas y emancipatorias llevadas a cabo en sus unidades colectivas de producción y de consumo, con programas de educación, de vivienda, de salud, de transporte, y de cultura, e inscribiéndose en la economía social y solidaria.

Otro elemento de análisis de las cooperativas visitadas en el trabajo de campo es la cantidad de personas socias que las conforman, dicha cantidad es muy variable, por un lado tenemos el Colectivo Ronda y Altérez-vous donde sus socias no pasan de las 150 personas. Por otro lado, La Louve, la Cooperativa Integral Catalana (CIC) y la Tosepan Titataniske cuentan con miles de personas socias. El tamaño en estas cooperativas no ha representado una limitación y han encontrado mecanismos para su organización. Durante el trabajo de campo tuve la oportunidad de contemplar la organización de asambleas, desde un atrio de una iglesia donde caben hasta 300 personas, hasta en canchas de basquetbol, incluso conocí una plataforma digital hecha para este fin.

En relación al financiamiento de las cooperativas encontramos que en la mayoría de los casos fue obtenido mediante la ayuda mutua, es decir, fueron los socios y las socias quienes a través de sus aportaciones, tanto económicas como en especie y en horas de trabajo, lograron reunir los recursos necesarios para poner en marcha su proyecto cooperativo. Solo una de ellas recibió la mayor cantidad de

⁷¹ Las cooperativas integrales son una propuesta para la construcción de esas bases de contrapoder popular, que sean el reflejo de la nueva sociedad anhelada. Se organizan en base a los principios de democracia directa (asamblea abierta), cooperación en red y descentralización. <http://integrajkooperativoj.net/somos/cooperativas/>

su financiamiento inicial de un único donador, esta cooperativa fue la CIC. Otras dos cooperativas reciben recursos económicos del gobierno: *La Louve* (Francia) y la *Tosepan Titataniske* (México). Sin embargo, estas aportaciones gubernamentales no fueron determinantes para la creación de dichas cooperativas.

En lo que respecta a la figura de una persona a cargo de la administración, vimos que todas las cooperativas cuentan con un administrador o con una administradora general. Un elemento a destacar es que únicamente una de las personas que actualmente funge como encargada de la administración general cuentan con estudios en administración, las otras carreras estudiadas por quienes detentan el cargo son: economía, contaduría, cinematografía, y sociología. El cargo de administración general de *La Louve* y de *Altérez-vous* continúa en manos de una de las personas socias fundadoras de la cooperativa. En las otras tres cooperativas el cargo ha sido asumido por socias no fundadoras, sin embargo, no ha sido ejercido por personas que cuenten con estudios en administración.

Asimismo, encontramos que en todas las cooperativas la idea de organizarse bajo esta figura, con valores solidarios y autogestivos, surge y se ejecuta a través de un grupo reducido de personas, en promedio fueron menos de cinco. Dichas personas fundadoras consiguen el apoyo de la comunidad y de más personas interesadas, y con su liderazgo logran la conformación de las cooperativas, no sin grandes esfuerzos y trabajo. Así, vemos que el papel de los líderes resulta fundamental en la constitución de las cooperativas, incluso más que la disponibilidad de recursos económicos.

Tabla 10. Síntesis de experiencias cooperativas

Elementos de análisis	La Louve	Altérez vous	Cooperativa Integral Catalana	Colectivo Ronda	Tosepan Titataniske
Región	París, Francia	Lovaina, Bélgica	Barcelona, España	Barcelona, España	Puebla, México
Antigüedad	8 años	12 años	7 años	45 años	38 años
Tipo de cooperativa	De consumo	De servicio	Integral (producción, consumo, trabajo)	De servicio	Integral (producción, consumo, trabajo)
Número de socios	5,000 personas socias	144 personas socias	1,700 socios individuales o colectivos. 5,000 personas involucradas	Más de 100 personas socias	34 mil familias socias
Origen de sus recursos	Aportaciones de socias y socios. Apoyo del gobierno.	Aportaciones de socias y socios.	Donación externa Aportaciones de socias y socios.	Aportaciones de socias y socios.	Aportaciones de socias y socios. Apoyo del gobierno.
Género de la persona representante de la administración actual	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino
Cuenta con estudios en					

admón. / tipo de estudios	No/Cinematografía	No/Economía	No /Sociología	No/Derecho	No/Contabilidad
Origen de la cooperativa	Dos americanos que habían visto el proyecto de una cooperativa de consumo en su país y lo quisieron replicar en Francia	Cinco personas socias y se sumaron más personas	Un activista político que donó recursos para la creación de la cooperativa y se sumaron más personas	Cinco personas socias y se sumaron más personas	Técnicos del Colegio de Ex graduados de Chapingo y se sumaron más personas

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

A continuación, vamos a presentar cada una de las experiencias cooperativas por separado, puntualizando en su contexto particular. Posteriormente se realizará un análisis colectivo de dichas experiencias y su autogestión.

5.1 Cooperativa *La Louve*, Paris-Francia

*Nous n'étions pas satisfaits de l'offre alimentaire qui nous était proposée, alors nous avons décidé de créer notre propre supermarché.*⁷²

Tom Boothe, Co-fundador de La Louve

La primera experiencia visitada en el trabajo de campo fue La Louve, una cooperativa de consumo⁷³ ubicada en París-Francia. Su principal objetivo es

⁷² No estábamos satisfechos con la oferta alimentaria que nos estaban proponiendo, entonces hemos decidido crear nuestro propio supermercado.

satisfacer la necesidad de consumir alimentos sanos y de calidad a precios accesibles por parte de las personas socias que la conforman. Es considerada en Francia como el primer supermercado de tipo cooperativo y sin fines de lucro, esto debido a sus dimensiones, infraestructura y la diversidad de productos que ofrecen. Los líderes del proyecto son Tom Boothe y Brian Horihan, ambos de nacionalidad americana y con estudios en cinematografía. Su inspiración y guía para crear *La Louve* es la cooperativa *Park Slope Food*⁷⁴ ubicada en Nueva York desde hace más de 45 años y cuenta con más de 16,000 personas socias.

Para quienes se han involucrado en *La Louve*, la cooperativa resultó ser la figura jurídica que mejor responde a sus necesidades para la creación de un supermercado participativo, solidario y democrático. Las personas que conforman esta cooperativa consideran que es una entidad legal que agrupa a personas o empresas con necesidades económicas, sociales o culturales comunes y que, con miras a satisfacerlas, unen sus fuerzas para operar una empresa de propiedad colectiva y con una organización democrática. Así, *La Louve* es un proyecto cooperativo de más de ocho años de trabajo, de organización y de *bonheur*. En la primavera del año 2011 los líderes ya habían hablado de su idea de proyecto cooperativo con numerosas personas y pasaron los siguientes dos años compartiéndolo y construyendo una red de personas compradoras que se llamó *Los amigos de La Louve*, el cual fue un antecedente para la creación del futuro supermercado cooperativo.

Para el año 2013 el proyecto creció y muchas personas se involucraron en la propuesta, la principal razón fue que deseaban participar en una organización que les permitiera comprar no solo barato, sino además con una gran cantidad de características en los alimentos como: ser orgánicos, provenientes de circuitos

⁷³ La Louve nos recuerda a la *Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale* que es la primera cooperativa moderna. Fue creada en Inglaterra con la intención de satisfacer una de las necesidades más básicas del ser humano; la alimentación. Para mayor información ver el apartado 4.3 de la presente tesis.

⁷⁴ Reportaje sobre *Park Slope Food* realizado por los líderes de *La Louve*

<https://www.youtube.com/watch?v=RwRG6stOIOI>

cortos, limitando los intermediarios, dando preferencia a productos de temporada, participando en redes de comercio justo, local y artesanal.

Para tener acceso a comprar en el supermercado los socios y las socias cooperativistas deben trabajar en él durante tres horas al mes en diferentes tareas que van desde la limpieza, atender la caja o la recepción de mercancía. Así, *La Louve* ofrece a una persona la posibilidad de ser al mismo tiempo consumidora, trabajadora y dueña del lugar donde compran sus alimentos, en donde la voz de todas las personas involucradas es escuchada. Es así que la cooperativa se convierte en una forma de organización y una respuesta a la necesidad de armonizar los objetivos de quienes participan en ella, ya sea que consuma, produzca, trabajen y/o tengan la propiedad de la cooperativa. Todo ello se logra gracias a que además de ser un supermercado cooperativo es también un proyecto educativo, algunos de sus pilares más importantes son la convivencia, la participación de las personas, el diálogo y la construcción colectiva de un proyecto democrático y cooperativo.

Además de sus socias y sus socios *La Louve* ha contado con la participación y el apoyo de numerosos grupos sociales. El Estado francés no ha sido la excepción, el ayuntamiento del distrito 18 y la ciudad de París han apoyado este proyecto cooperativo, permitiendo que en diciembre del año 2013 el grupo de personas socias-consumidoras dejaran el pequeño local ubicado en la localidad de *Bagnolet* para invertir en un local de alrededor de 60 m² en la calle *Goutte d'Or*.

Para el año 2014 el proyecto no paró de crecer, cada semana más gente estaba interesada en ser parte de la cooperativa. Las personas involucradas estaban dispuestas a invertir euros, trabajo y tiempo en el proyecto. Para organizarse y avanzar en las diferentes áreas del supermercado se conformaron en catorce grupos de trabajo. En esa época, se establecieron los estatutos de la

cooperativa⁷⁵, los cuales fueron redactados y aprobados en asamblea general con amplia participación y por consenso. Los estatutos estuvieron inspirados en la experiencia del supermercado cooperativo de Nueva York pero fueron ajustados a la realidad francesa.

Una de las primeras actividades de la cooperativa fue la campaña de financiamiento que lanzaron en *KissKissBankBank*, una la plataforma digital que se dedica a conseguir recursos económicos para apoyar proyectos creativos. La campaña de La Louve fue un verdadero éxito y despertó aún más el interés social por la cooperativa. Gracias a los recursos obtenidos en la plataforma de financiamiento, y a las aportaciones de las personas socias, se lograron obtener los recursos económicos para iniciar los trabajos de remodelación de un nuevo local en París en los primeros tres meses del año 2016.

Así, en siete años pasaron de ser un grupo de amigos con una idea utópica, en un espacio muy pequeño, a ser el primer supermercado cooperativo y colaborativo de Francia con más de 5,000 personas socias, y contar con un espacio de 1,500 m², el cual fue inaugurado en julio del 2017. En diciembre del año 2016, fecha en que se realizó el trabajo de campo, aún no se había inaugurado el nuevo establecimiento, pero ya estaban trabajando en ello. Las personas socias de la cooperativa creían que las nuevas instalaciones estaría listas para enero del 2017, sin embargo, tardaron cinco meses más en que estuvieran totalmente acondicionadas y listas para su uso como supermercado cooperativo. Este hecho da cuenta de las enormes dimensiones del proyecto, y nos permite ver que efectivamente la realidad supera lo estipulado en la planeación.

Por otro lado, para tener acceso a realizar las compras en *La Louve* se requiere un compromiso: convertirse en socia o socio e invertir 100 euros en partes sociales. Sin embargo, también existe la opción de pagar únicamente 10 euros, esta

⁷⁵ Se pueden revisar los estatutos de *La Louve* en el siguiente enlace <https://cooplalouve.fr/wp-content/uploads/2016/10/Statuts-Cooperative-La-Louve-Juin-2017.pdf>

iniciativa es para aquellas personas que no cuenten con los recursos económicos para hacerlo, y es congruente con el hecho de que no es un supermercado con fines de lucro. Las personas socias fundadoras aportaron a la cooperativa 200 euros. Además de la aportación económica, quien desee participar debe realizar tres horas de trabajo no remunerado, el cual es irrenunciable, ya que consideran que el trabajo es necesario para estar conscientes del proyecto y es una forma de educación en un espíritu cooperativo y colaborativo.

Así, *La Louve* se convierte en un lugar de intercambio y de compartir alrededor de la comida. Cada una de las personas socias trabaja en todas las áreas, es decir que son trabajos rotativos, una vez les puede tocar hacer la limpieza, otra vez apoyar en actividades administrativas, y otra ser parte del equipo de recepción de la mercancía en el almacén. Además de las personas que son socias-consumidoras están los cargos asalariados, quienes se dedican de tiempo completo a trabajar *en La Louve* y cobran un salario fijo, también tienen derecho a realizar sus compras en la cooperativa y son socias y socios.

Debido a que el objetivo del supermercado no es lucrativo, sino satisfacer una necesidad de forma directa al proveer de alimentos sanos a precios justos, se puede garantizar la excelencia en los productos seleccionados gracias a una exigencia elevada de calidad, de valor nutricional y sanitario. Dentro de la cooperativa promueven el desarrollo de una agricultura orgánica apoyando el cuidado de la Naturaleza, y al mismo tiempo, apoyan a los campesinos con precios justos. Asimismo, se busca la transparencia en todas las compras, las ventas y la gestión administrativa, ya que es generada, revisada y evaluada en asamblea general.

Otro de los objetivos de la cooperativa es contribuir a la lucha contra las exclusiones y las desigualdades alimentarias, sanitarias, sociales, económicas y culturales. Estos objetivos los logran gracias a la educación cooperativa y a la creación de un lugar social, promovido por la acción participativa y colectiva en la

realización de un tipo nuevo de consumo que contribuye a la solidaridad.

Para organizar la división del trabajo y organizarse, en La Louve cuentan con la figura de presidencia, la persona a ocupar el cargo es nombrada por la asamblea general y dura en su cargo dos años, dicha persona tiene que ser socia de la cooperativa y puede ser una persona física o moral. Asimismo, cuentan con un consejo de gobernancia que apoya a la presidencia y también es conformado por la asamblea general, está formado por mínimo tres socias o socios y máximo por doce, la duración en el cargo es por dos años. Dicho consejo de gobernancia no tienen una remuneración económica a menos que la asamblea general así lo determine, y cuentan con la autoridad para vigilar a la presidencia, en caso de que la persona que ocupe este cargo no pueda continuar en sus actividades, el consejo se hace cargo de la cooperativa hasta que la asamblea general designe a una nueva persona.

La asamblea general se reúne cada mes como ideal o mínimo seis veces al año. Las asambleas son convocadas por la presidencia, por el consejo o por el 10% de las personas socias. Como es una cooperativa sin objetivo de lucro, en caso de existir excedentes no son repartidos, sino que se dejan para la reserva hasta un 5% de los mismo, y principalmente se reinvierten en la cooperativa o se usan para apoyar otros proyectos sociales cooperativos.

La Louve ha enfrentado diversos retos, uno de los principales ha sido el consolidar un equipo de trabajo constante y comprometido, debido a que la cooperativa representa un proyecto de vida que requiere mucho tiempo y responsabilidad, así como creer en las ideas cooperativas y tener claro el proyecto que se quiere, confiar en que es posible y que otras personas van a creer en él. Para enfrentar este gran reto uno de los cofundadores se rodeó de mujeres que tenían ese espíritu de lucha y de esperanza, ellas fueron quienes más se comprometieron y quienes transformaron la idea de un supermercado cooperativo en una realidad. Para aumentar la participación de las personas hicieron, y siguen haciendo,

reuniones de bienvenida dos o tres veces por semana, en dichas reuniones se platica el proyecto, se resuelven dudas y se invita a ser parte de la cooperativa. Además de estas estrategias, realizan las asambleas generales en las que participan al mismo tiempo más de 300 personas.

Otro gran reto para La Louve fue enfrentarse a valores sociales contradictorios a los de la cooperativa. Debido a que estamos en una sociedad en la que mayoritariamente se enseña a las personas a ser competitivas, desconfiadas, individualistas, irresponsables, e incrédulas, por lo que plantear un proyecto contrario a estos valores fue un gran reto. Aunado a que la cultura en París hace que la mayoría de las personas necesiten un pretexto para hablarse las unas a las otras, difícilmente encuentran espacios y tiempo para hablar con personas desconocidas o inmiscuirse en proyectos sociales.

En julio del año 2017 después de cientos de asambleas, de miles de horas de trabajo y de haber cambiado dos veces de local, *La Louve* demostró que sin importar que en un principio no se cuenten con los recursos económicos necesarios para realizar un proyecto ambicioso de tipo cooperativo, es posible, ya que lo realmente importante es que se tenga una buena idea, constancia, trabajo, unión, lucha, compromiso, cooperación, participación y colaboración entre personas para hacer de proyectos alternativos una realidad. Los recursos económicos fueron obtenidos principalmente por los socios y las socias, pero también por donaciones de particulares, por apoyo estatal, y por donaciones de fundaciones.

Uno de los aportes de esta cooperativa es que el tamaño no representa una limitación para tener asambleas donde se practique la democracia directa. Son más de cinco mil personas que participan en las asambleas, que trabajan y que pueden ponerse de acuerdo para acceder a una forma alternativa de consumo, de organización, de administración y de trabajo. Son el primer supermercado cooperativo de Francia donde compran en promedio entre un 30% o un 40% más

barato que en el supermercado más grande de Francia: Carrefour. Además de que en *La Louve* los productos suelen ser más sanos, con menores impactos ambientales y pertenecientes a redes de productores locales. Las socias y los socios de *La Louve* retomaron en sus manos su derecho a una alimentación accesible, sana, natural, justa y ética. Se reconocieron más como personas consumidoras-trabajadoras-dueñas que como clientes, así, al supermercado cooperativo no le interesa el lucro.

La Louve nos invita a reflexionar ¿qué pasaría si nos organizáramos y retomáramos en nuestras manos los servicios que son un derecho humano y no una mercancía para ser adquirida por aquellos que cuenten con dinero?, ¿qué pasaría si además de supermercados hiciéramos escuelas, gimnasios, guarderías, hospitales, viviendas, y fábricas cooperativas? Esta experiencia nos enseña que es posible organizarse y auto-gestionarse para acceder a nuestros derechos sin pasar por las empresas capitalistas y su lógica de acumulación de la ganancia y la explotación.

5.2 Cooperativa *Altérez-vous*, Lovaina-Bélgica

Altérez-vous café ciudadano es una cooperativa de responsabilidad limitada de finalidad social, ubicada en Lovaina la nueva, Bélgica. Su objetivo es crear un espacio de convivencia, solidaridad, encuentro y sensibilización alrededor de temáticas vinculadas a la sustentabilidad, poniendo al ser humano en el centro y no el lucro. Su principal actividad es la venta de alimentos y bebidas, la mayor parte obtenidas de proveedores locales de producción orgánica. La cooperativa comenzó como un proyecto de cinco socios con formación en economía social y solidaria, querían demostrar que un proyecto económico puede estar realizado con una lógica no lucrativa, que les permita vivir dignamente y que logre sensibilizar a las personas para fortalecer el mercado orgánico y la economía local. Su proyecto se concretó en el año 2006 y de ahí en adelante no han parado de crecer. Actualmente la cooperativa cuenta con ciento cuarenta y cuatro personas socias.

La cafetería cooperativa es administrada actualmente por una de las socias fundadoras, de acuerdo a los estatutos de la misma, el cargo de dirección es por tiempo ilimitado, depende de lo estipulado por el máximo órgano de la cooperativa que es la asamblea general, y puede ser revocado por ella en cualquier momento. Hasta la fecha, la administradora lleva ejerciendo el cargo más de cinco años, y debido al buen manejo de la cooperativa frente a la asamblea, no ha sido requerido su cambio. Existe un consejo de administración compuesto por una presidencia y una vicepresidencia. Tienen una asamblea general obligatoria cada año, la cual debe ser realizada en el mes de mayo, en ella participan todas las personas socias de la cooperativa. Además hacen una fiesta anual para que se fortalezca la convivencia y el proyecto se lleve a cabo en un ambiente relajado, donde las relaciones sociales puedan hacerse más fuertes.

La cooperativa cuenta con estatutos, reglamento interno, contabilidad y organigrama. Su ejercicio contable y fiscal es de un año natural. Si al final del mismo generan excedentes pueden reinvertirlos o se destinan a la reserva, a apoyar proyectos sociales o a apoyar a otras cooperativas. Si la asamblea así lo decide, se puede repartir hasta un ocho por ciento de los excedentes en función de las partes sociales que cada persona socia tenga de la cooperativa. Para ser parte de la misma es necesario invertir 250 euros como mínimo. A diferencia de *La Louve*, acá no es necesario ser socio o socia para consumir los alimentos, ni para trabajar en el café cooperativo.

En *Altérez-vous* las actividades están regidas por tres principales objetivos. El primero es la convivencia: consideran que para transformar las relaciones sociales y hacerlas más justas es necesario que la gente se conozca, que hablen entre ellas. Para fortalecer la convivencia entre los diferentes sectores de la comunidad realizan diversas actividades culturales para promoverla, desde conciertos hasta mesas de conversación en francés e inglés, estas actividades son muy útiles socialmente debido a que hay muchas personas de otros países que desean

aprender francés, ya que es un medio para encontrar trabajo o un lugar en la universidad, por ello el café cooperativo representa la oportunidad para estas personas para tomar clases de forma gratuita o a muy bajo costo.

El segundo objetivo es el consumo responsable, por ello buscan que la mayoría de sus proveedores sean locales y orgánicos. En general se tienden relaciones directamente con la productora o el productor, aunque hay ocasiones en que la relación directa no es posible, y trabajan con proveedores lejanos o mediante intermediación. Sus ingresos provienen principalmente de la venta de alimentos preparados tipo gourmet que cuentan con gran calidad y sabor. Tienen alianzas con cervecerías locales y les ofrecen cervezas exclusivas para su venta en el café. No necesariamente trabajan con otras cooperativas, si se puede lo hacen, pero también quieren trabajar con empresas de tipo sociedad anónima para que vean que se puede trabajar con cooperativas y ser un ejemplo de otra forma de organización, pero que no dejan de ser eficientes.

El tercer objetivo del *Altérez-vous* es la sensibilización sobre el proyecto cooperativo, la economía social y solidaria, el decrecimiento, la agricultura orgánica y la sustentabilidad. Realizan diversos talleres para promover una cultura del cuidado de la Naturaleza y de sí mismas. Además cuentan con un proyecto que se llama *Goûter Solidaire* el cual tiene como finalidad establecer o restablecer los vínculos sociales y favorecer el encuentro entre diferentes públicos, por ello, abren las actividades a todas las personas. Para financiar estos proyectos, colocan una caja roja a un lado de la caja registradora, así, cuando las personas pasan a pagar su cuenta, si les convence el proyecto social pueden depositar algunos euros. Por cada dos euros que ponen los clientes, el café pone otros tres euros con lo que pueden ofrecer un paquete, con bebida y postre, a una persona que lo necesite. Principalmente apoyan estudiantes, migrantes o grupos de mujeres en situación de vulnerabilidad.

El contexto social donde se encuentra la cooperativa es muy particular, ya que es una ciudad-universidad, en la que se encuentran mezcladas instalaciones de la universidad con casas, tiendas, bibliotecas, facultades, teatros y cafés, es una población mayoritariamente juvenil y estudiantil, que cambia frecuentemente. En este contexto, *Altérez-vous* como proyecto alternativo ha tenido un buen impacto y una amplia recepción en su comunidad.

En el café se busca interpelar a las personas para cambiar sus actitudes y acciones a través de la sensibilización. Finalmente quieren demostrar que es posible tener una actividad comercial con un impacto social positivo. Respetan al ser humano y cada uno encuentra su lugar. No es únicamente un lugar comercial o para comer, sino que hay alimentación sana y con conciencia. Transmiten el valor de la convivencia y la importancia de la diversidad social. Para la cooperativa, lo importante es generar un ambiente en el cual a las personas les guste su trabajo, obtengan una remuneración digna y suficiente, y ayuden a nutrir el cuerpo y el espíritu de quienes los visitan.

Algunos de los retos a los que se enfrentaron derivaron de su crecimiento y de la falta de conocimientos administrativos. Al principio del proyecto eran pocas personas, todas se conocían y tenían fuertes lazos de amistad, posteriormente con el éxito, la integración de más personas se hizo necesaria, pero al mismo tiempo se complicó la organización basada en la confianza y el compromiso de las personas-socias fundadoras. Principalmente se confundió el espíritu solidario y cooperativo con el espíritu *Hippie*, como ellos lo definen, es decir, que algunas personas creyeron que por ser un proyecto alternativo no había reglas ni objetivos.

El financiamiento representó otro reto, por ello aceptaron personas socias que no trabajaran pero que creyeran en el proyecto y que quisieran aportar recursos económicos. A ellas, les dieron certificados de aportación tipo B, con los cuales tienen derecho a voz pero no a voto en la asamblea general, además de que les ofrecen descuentos en los alimentos y bebidas. Así, han logrado estar financiados

al 100% por las aportaciones de los socios, las socias y la venta de alimentos y bebidas. A diferencia de *La Louve* no aceptan financiamiento del Estado ni de fundaciones. Quieren demostrar que es un proyecto que puede ser autónomo y rentable en términos económicos.

Otro reto fue decidir no crear otras sucursales, con su éxito muchas personas les pidieron abrir sucursales en otros lugares y crecer. Pero la cooperativa decidió concentrar sus energías en su proyecto de vida y de trabajo, ya que sabían que la creación de *Altérez-vous* no fue solo un trabajo de ocho horas, sino que se trata de una implicación total en el proyecto. Sin embargo, para responder a las peticiones de abrir más sucursales en Bruselas han realizado talleres y pláticas para promover la cooperativa, y que otras personas se organicen en sus localidades para realizar sus propios proyectos.

En *Altérez-vous* han realizado aportes en la construcción de una forma alternativa de organizar un café y hacer frente a la oferta creciente de franquicias que no ofrecen un proyecto social positivo. Llevan al terreno de los alimentos preparados la opción de consumir de forma responsable y apoyar proyectos productivos orgánicos. Además han dado trabajo a cooperativas formadas por personas con problemas de discapacidad, en particular a una cooperativa de vino ubicada en las afueras de Bélgica. Ayudan a construir relaciones de solidaridad, ayuda mutua e intercambio de culturas bajo una lógica de trabajo cooperativo. Otro gran aporte es que promueven la auto-responsabilidad, además de ser un ejemplo real de que la economía social y solidaria existe, y está generando cambios en su entorno con una forma de administración alternativa.

5.3 Cooperativa Integral Catalana, Barcelona- España

La Cooperativa Integral Catalana (CIC) es la experiencia cooperativa analizada que cuenta con un proyecto político de emancipación más claro. Es una experiencia social que tiene como principal objetivo ser una herramienta de transición entre la economía capitalista y la economía social y solidaria, entendida no como tercer sector sino como una posibilidad de cambio de sistema económico y social, en la cual no serán necesarios el Estado, los Bancos y las empresas capitalistas. Son un grupo de personas con una ideología expresamente anti-capitalista.

Consideran que la única figura jurídica legal que existe actualmente para construir otra sociedad es la cooperativa. Es un proyecto que practica la autogestión económica y política con la participación igualitaria de sus miembros. Pretenden juntar los elementos básicos de la economía que han sido separados en el capitalismo como son: la producción, el consumo, la financiación y la moneda. Quieren integrar todos los sectores de actividad necesarios para vivir dignamente. Actualmente la CIC se organiza y funciona en el ámbito territorial de Cataluña.

La CIC es una experiencia emancipatoria que crece al margen del sistema capitalista con más de ocho años de historia. Es un proyecto social en constante aprendizaje que se preocupa por vivir en el presente de formas alternativas desde la economía, la educación, la administración y diversas áreas del conocimiento. Es una cooperativa que comenzó con la inquietud de muchas personas que se organizaron alrededor de *ecoredes*⁷⁶ y de un movimiento contra el sistema

⁷⁶ Una Eco red es un espacio de intercambio y organización bioregional que promueve el desarrollo de la actividad autogestionaria en todos los ámbitos de la vida, de manera integral. Una eco red fomenta la economía y las relaciones humanas de forma local, en base a la proximidad, con el objetivo de cubrir nuestras necesidades básicas sin necesidad de utilizar el euro, creando mecanismos de apoyo entre las personas y permitiéndonos desarrollar nuevas habilidades más allá de las puramente profesionales. Trabajamos para recuperar la dimensión ética y humana en las actividades económicas; superando el individualismo y la competitividad capitalista e impulsando una economía basada en la confianza, la reciprocidad, la solidaridad, la cooperación y la ecología. <https://cooperativa.cat/es/red-territorial/ecoredes/>

económico actual. Si una persona decide y quiere ser socia de la CIC debe de cubrir una cuota en Ecocoop⁷⁷, en euros o en trabajo comunitario. Puedes ser socia productora, consumidora, de servicios o autónoma.

Su proyecto económico-político-social está enfocado en la autogestión total, es decir, relacionarse lo menos posible con el Estado y salirse del mercado capitalista. Buscan producir y consumir de forma ecológica y local, además de organizar el poder de forma democrática y participativa. Tienen una ideología basada en el decrecimiento⁷⁸ y en la Economía Social y Solidaria como proyecto político de emancipación. Tienen como visión una sociedad donde las necesidades básicas de todos sus miembros estén satisfechas. Para ello, cambian sus prácticas cotidianas en el día a día y están en constante reflexión para no desvincular su actividad con la teoría.

Saben que el camino para lograr su visión es largo y por ello se organizan en la cooperativa para educarse, concientizarse, reducir gastos en euros, cubrir sus necesidades progresivamente con productos y servicios provenientes de cooperativas y de ecoredes. Buscan ampliar la oferta de productos alternativos,

⁷⁷ El Ecocoop fue la manera de nombrar una moneda o unidad monetaria, un medio para facilitar los intercambios recíprocos y descentralizados, a partir de unos acuerdos comunes sobre sus propiedades y su funcionamiento como sistema monetario mixto: Crédito mutuo para la creación de moneda sin intereses, funcionamiento con saldos negativos y mantenimiento del balance global de la red en 0. Cambio de moneda para permitir el cambio de dinero fiduciario (euros) por moneda social, tanto a través de las oficinas de cambio como de las ferias, sobre una equivalencia inicial de 1 a 1 entre ambas monedas (para facilitar, por supuesto, el cambio). Sistema virtual para la gestión de saldos y transacciones, que permite la conexión y la del operacionalidad entre diferentes redes, además de ser complementario con la opción de desarrollar la moneda en papel. Las ferias como espacios periódicos de encuentro e intercambio vecinal. Las centrales de compras como espacios permanentes de intercambio y abastecimiento (tienda cooperativa). <https://cooperativa.cat/es/la-moneda-social-se-extiende-de-la-mano-de-la-autogestion/#sdfootnote27sym>

⁷⁸ La teoría del decrecimiento se basa en la lógica de vivir mejor con menos, en lugar de la lógica del consumismo del capitalismo. Para saber más ver Latouche, S. (2008). *La apuesta por el decrecimiento*. España. Icaria.

intercambiados mediante trueque o monedas sociales, y con la gestión colectiva de los recursos. Uno de sus objetivos es que las personas puedan acceder a un trabajo digno, vivo, y no enajenado, que sea útil y responda a la demanda de la propia comunidad y cooperativa. Se organizan en ecoredes, territorios en los cuales ejercen estos principios y buscan ser autosuficientes.

Sus valores están pensados en el bien común y la importancia de cada persona. Consideran que están en camino de desvalorizar el consumismo, valorando más el ser que el tener. Los valores que guían el actuar en la cooperativa son la equidad, la justicia social, la igualdad en la diversidad, la autorrealización y el apoyo mutuo, compromiso, autoevaluación, y autogestión.

Para el intercambio de productos y servicios promueven formas no capitalistas, ejemplo de ello es la economía del Don: dar sin esperar recibir nada en ese momento y de esa persona, sin embargo, es un ciclo que nunca se rompe ya que la persona que recibió va a dar cuando esté en sus posibilidades hacerlo en la misma cantidad o más de lo que recibió. Otras formas de intercambio son el trueque, el trabajo colectivo, la economía comunitaria y las monedas sociales. Éstas últimas tienen como fin ser una medida de cambio en la que se excluye la posibilidad de la acumulación, así la moneda social es únicamente una herramienta para el intercambio y no está diseñada para llegar a ser un fin en sí misma.

La forma de organización dentro de la CIC es la democracia directa, deliberativa y participativa. Procuran la autogestión, la descentralización, la transparencia y el asamblearismo. Las decisiones que impactan a toda la estructura de la cooperativa se toman en asamblea, son abiertas a todas las personas socias, así como a cualquier persona interesada en ver cómo funciona el proyecto. Se invierte tiempo en las asambleas para que se llegue a consensos, y los acuerdos previos pueden ser cuestionados y cambiados posteriormente. Cuentan con asambleas

permanentes y jornadas asamblearias, que son reuniones en cada una de las regiones de la cooperativa.

La asamblea general cuenta con comisiones de trabajo que, una vez estipuladas las directrices, toman las decisiones en sus respectivos campos de acción, las cuales trabajan también en asamblea. El objetivo final de las comisiones es dinamizar a la cooperativa para lograr el trabajo encomendado por la asamblea general. El tamaño de cada comité depende de la labor asignada, de la región, y de la participación, en general se conforman en grupos de tres a quince personas. Cuentan con seis comisiones generales: Comisión de Comunicación y Extensión. Comisión de Gestión Económica. Comisión Jurídica. Comisión de Coordinación. Abastecimiento -Central de Abastecimiento Catalana (CAC)-. Informática y telecomunicaciones.

La CIC ofrece a sus miembros servicios comunes que son financiados por todas las personas involucradas en la cooperativa, por ejemplo el internet, las aplicaciones electrónicas, la red de teléfono, entre otros. Pero también cuenta con proyectos que son financiados, en parte por la cooperativa, y en parte únicamente por quienes tengan un interés específico en dicho proyecto. Su idea es recuperar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas como bienes de uso y no como mercancías o como botín político. Por ello organizan grupos de trabajo dirigidos para satisfacer necesidades de alimentación, salud, educación, vivienda, transporte, ciencia, tecnología y arte. El fin de estos proyectos es la satisfacción de dichas necesidades y no el lucro.

Por ello, crearon la *Central de Abastecimiento Catalana (CAC)* para administrar y dinamizar todo lo referente al alimento, el transporte, el almacenamiento, y la distribución de la producción local y agroecológica de las *ecoxarxes* o *ecoredes*. La CAC permite disminuir costos al trabajar en volumen con los alimentos. Crean rutas de distribución a través de todo el territorio Catalán y van intercambiando productos y repartiendo los pedidos.

Con ello, se pretende fortalecer el trueque y el intercambio con moneda social⁷⁹, este tipo de intercambio permite que las personas puedan alimentarse sin utilizar el mercado capitalista ni euros, y comer alimentos producidos sin la explotación de la mano de obra, ni contaminando la naturaleza, ya que todo lo producido en las ecoredes es orgánico. Garantizan el flujo del intercambio en todo el territorio con moneda social. Se coordinan con el grupo de *Transporte Colectivo Cooperativo* para reducir costos de transporte y disminuir la contaminación.

Además, cuentan con una plataforma llamada *Tryton* que les permite gestionar sus inventarios, pedidos, contabilidad y el listado de productores con los productos que ofrecen y que necesitan, así como información de cada uno sobre la cantidad de moneda social que aceptan o si aceptan trueque. La CAC promueve la autoproducción de alimentos para el autoconsumo y para el intercambio. Consideran que la autogestión empieza con la alimentación, y que un pueblo sin soberanía alimentaria está condenado a la dependencia. Es una cooperativa de consumo en la cual tienes que estar asociada o asociado para poder comprar, pero además puedes producir y/o trabajar. Frente a la industria alimentaria capitalista asesina de la vida⁸⁰ la propuesta de la CAC es una alternativa.

⁷⁹ Es una herramienta de intercambio en base a confianza para contabilizar lo que cada uno recibe y porta dentro de la cooperativa y las redes siempre empieza con saldo cero y quien ofrece un servicio tendrá saldo positivo y quien lo recibe tendrá saldo negativo. Hay unos topes, de saldo negativo es menos 100, para empezar, si se produce más se puede ir ampliando. Se puede cambiar euros por moneda social, de uno a uno, pero no al revés, esto para que la riqueza siempre se quede en nuestro sistema económico. Es transparente. Hay ferias de intercambio y se aceptan las monedas sociales. Las monedas sociales se genera solo por medio de trabajo. economía Alternativa Cooperativa Integral Catalana. Erick Duran, entrevista. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fizlLyouCc>

⁸⁰ En el tema de la alimentación nos encontramos con que desde hace cincuenta años nuestra forma de comer ha cambiado considerablemente, ya no nos alimentamos naturalmente, la presencia de los Organismos Genéticamente Modificados (OGM) o transgénicos, han venido a ocupar un lugar primordial en nuestra alimentación. El problema de ello es que no se puede asegurar que éstos no afectan negativamente la salud de las personas y el equilibrio de la Naturaleza. Otro grave problema es la dependencia que generan para los campesinos que usan estos OGM, una vez que se contamina la tierra con ellos no se puede volver a sembrar naturalmente, las empresas controlan todo el proceso de producción de alimentos, desde las semillas (las cuales son llamadas *Terminator*, debido a que solo sirven para una cosecha, no se pueden volver a sembrar

Asimismo, en la CIC están trabajando en la construcción de un Sistema de Salud Pública Cooperativista (SSPC) el cual se centra mucho en la prevención, la buena alimentación, el ejercicio y el conocimiento de la herbolaria. Ven en la autogestión de la salud la defensa de un derecho humano y no una mercancía para ser vendida a quien pueda pagarla. Cuentan con una *Oficina de Salud* que funge como espacio de coordinación donde se realizan asambleas para determinar sus actividades, que van desde la promoción de la salud, hasta proyectos de investigación, comunicación y difusión de la información sobre los proyectos de salud, tienen reuniones en las cuales dan la bienvenida a nuevas personas y a nuevos proyectos que quieran adherirse a la cooperativa.

Es un sistema de salud mutualista en el cual la aportación económica que dan depende del ingreso y de la cantidad de miembros de las familias socias. En caso que la familia no tenga los recursos económicos para hacerlo también pueden hacer las aportaciones con horas de trabajo. Los montos y cantidades de horas son determinadas en la asamblea general. Cuentan con servicio de prevención, educación, acompañamiento de facilitadores de salud, y atención de especialidad como odontología. Sin embargo, uno de los grandes retos y limitaciones de la autogestión lo encuentran en el ámbito de la salud, ya que hay padecimientos y accidentes que hacen necesario utilizar la infraestructura de hospitales tanto privados como del Estado. Por lo que reconociendo esta limitante, están buscando hacer sinergia con algunas de estas instituciones para ofrecer este tipo de servicios en la cooperativa.

En lo concerniente a la vivienda, en la CIC consideran que ésta es un derecho humano al que cada vez menos personas tienen acceso debido a los altos precios y falta de crédito. Por ello, en la cooperativa cuentan con una sección dedicada a

ni continuar con la práctica ancestral de la selección de las mejores semillas) hasta los fertilizantes químicos que son necesarios para que se desarrolle una planta, al término de algunos ciclos de producción, la tierra se vuelve infértil y tiene que ser remplazada, dejando cientos de hectáreas en procesos de desertificación. (Ayvar, 2012: 53).

encontrar alternativas de vivienda colectiva. En el proyecto de vivienda se tiene derecho de uso de la vivienda pero no de compra-venta, ya que la cooperativa es la propietaria de los inmuebles. Mediante proyectos colectivos compran parques industriales abandonados y trabajan en ellos para habilitarlos como viviendas. El trabajo comunitario es la base para el desarrollo de estos proyectos.

Un ejemplo de esta forma cooperativa de vivienda es *Calafou Colonia ecoindustrial post-capitalista*, en la cual desarrollan una forma de vida donde la vivienda, la producción y la tecnología se viven de forma alternativa al capitalismo. Sus valores principales son la responsabilidad individual y la cooperación. Es una colonia industrial que compraron colectivamente, en ella cuentan con 28.000 m² de espacio para proyectos productivos y 27 viviendas. Las viviendas están a nombre de la cooperativa y los socios compran la cesión del derecho de uso. Asimismo, la cooperativa renta el espacio de uso productivo a precios accesibles y los servicios son colectivos. Así, las viviendas son de propiedad colectiva.

Todas las decisiones se toman en asamblea y son regidas por los principios de la sustentabilidad, la ecología, la permacultura y la autogestión. Las asambleas son abiertas y puede asistir cualquier persona interesada en el proceso. Además de la asamblea cuentan con equipos que trabajan de forma colectiva y bajo consenso. Trabajan a través de Eco-redes⁸¹, que son redes auto gestionadas que se unen para organizarse en espacios alternativos donde la economía es social y solidaria, se apoyan y aprenden colectivamente. Utilizan monedas sociales y locales para hacer los intercambios de productos y servicios entre cada una de las bio-regiones disminuyendo el uso del euro y viviendo al margen del sistema capitalista. En las eco-redes los niveles de confianza y convivencia son altos, es decir, que para que funcionen mejor, es necesario que las personas de las comunidades se conozcan, dialoguen y trabajen juntas.

⁸¹ Para mayor información de las ecoarxes visitar www.ecoxarxes.cat

Esta construcción alternativa de economía y sociedad se va erigiendo por capas, es decir, desde diversos niveles y ámbitos de la vida. Se promueven actividades que requieren de un gran nivel de confianza y convivencia directa y permanente, ejemplo de ello es el Don, la acción de dar sin esperar recibir lo mismo de la misma persona, pero siempre es devuelto en un ciclo interminable dentro de los miembros de la Eco-red. Otro ejemplo es la forma de organización en la que los excedentes producidos por todos los miembros se colocan en una bolsa común y cada integrante aporta lo que puede y toma lo que necesita. Aspiran a que debido al alto grado de confianza y de compromiso, la contabilidad de los ingresos y los egresos individual no sea necesaria.

Otra capa de la economía es donde la confianza, el compromiso y la convivencia diaria se desdibujan y es necesario utilizar monedas sociales. Cada eco red puede tener su propia moneda o utilizar la moneda de la CIC que es la Eco-coop. Utilizan el software libre llamando *integralCES*⁸² para hacer intercambios entre monedas sociales. Recordemos que una moneda es cualquier elemento que nos permite hacer intercambios y equivalencias, su valor se mide en función de la confianza que genera en la comunidad, el valor está dado por el número de intercambios que se da con esa moneda. En las ecoredes saben que al recibir un eco-coop podrán intercambiarlo por otro producto o servicio dentro de la misma eco red o con otras que acepten monedas sociales. La única condición de estas monedas es que no sirva para su acumulación sino para el intercambio, entre más se use una moneda más es su valor y aceptación.

Las ecoredes y las monedas sociales son parte de la capa más extensa de la economía solidaria y anticapitalista. Gracias a ellas el intercambio puede hacerse

⁸² Entre finales de 2011 y principios de 2012 comenzó formalmente el desarrollo de la IntegralCES, una herramienta informática que permite la gestión de las monedas sociales. El IntegralCES hace compatibles las transacciones con el CES y en el futuro se podrá conectar con otros sistemas informáticos, como otros gestores de moneda social, el gestor pedidos de la CAC , Coopfunding, el mercado cooperativo, teléfonos móviles. Para mayor información del integralCES visitar <http://www.integralces.net>

progresivamente sin la utilización del euro. Otra necesidad que también es cubierta en las ecoredes es el financiamiento, el cual se realiza a través de la *Cooperativa de Autofinanciación Social en Red* llamada CASX la cual no maneja intereses, es auto gestionada y asamblearia, en ésta se colocan los ahorros colectivos y se financian proyectos. Existen además de esta cooperativa una serie de experiencias de financiamiento cooperativo, muchas de ellas se encuentran en la plataforma de cofinanciamiento libre y auto gestionado llamada *Coopfunding*⁸³.

La filosofía de la CIC toma elementos de la propuesta del decrecimiento, de la permacultura, de la agroecología, de las ciudades en transición, de la autogestión, del anarcosindicalismo y de otros sindicalismos combativos, de la ecología social, de la economía solidaria, de la autonomía, en fin de vivir sin capitalismo. La forma de organización y administración de sus proyectos productivos y de intercambio está basada en la auto-gestión, la descentralización, la horizontalidad, promoviendo el valor de uso y no de cambio, limitando la producción de mercancías. El fin no es la generación de plusvalía y ganancia sino la satisfacción de necesidades. El trabajo es reivindicado como una necesidad humana y no como una mercancía que pueda ser vendida y comprada en el mercado del trabajo asalariado. Por lo que en la CIC están por la eliminación del trabajo asalariado y enajenante. Asimismo busca la democratización de la economía y de la sociedad más allá del capital y del Estado. Es la cooperativa que cuenta con un proyecto emancipador más claro.

⁸³ La plataforma de cofinanciación (crowdfunding) libre y cooperativo para promover la autofinanciación de proyectos cooperativos que nace de la mano de la Cooperativa de Autofinanciación Social en Red (CASX) y de la Cooperativa Integral Catalana (CIC). Los objetivos principales del CoopFunding son: habilitar el acceso a la financiación colectiva, dar a conocer proyectos cooperativos, facilitarles hacer red y promover la autogestión y la sostenibilidad. Una característica fundamental de esta nueva plataforma de cofinanciación, y que también la diferencia de otras, es que no se cobrará ninguna comisión a los proyectos que se publiquen y que reciban financiación, ya que CoopFunding se financiará a través de donaciones. <https://cooperativa.cat/es/nace-coopfunding-la-plataforma-de-cofinanciacion-libre-y-cooperativa/>

5.4 Cooperativa Colectivo Ronda, Barcelona-España

El Colectivo Ronda es una cooperativa de abogados ubicada en territorio catalán que nació en el año de 1972 al final de la dictadura Franquista donde los derechos laborales eran constantemente violados. Llevan más de cuarenta y cinco años luchando por los derechos de las personas, empezaron con la defensa de los trabajadores pero actualmente tienen una gran variedad de servicios jurídicos. Hoy atienden demandas en derecho penal, medioambiental, de urbanismo, de extranjería, administrativo y fiscal. Cuentan con siete centros de atención y una matriz ubicada en Barcelona. Sus fundadores consideraban que con la caída de la dictadura, y la llegada de la democracia, sus servicios ya no serían necesarios, sin embargo, esta creencia no fue real, y la demanda de sus servicios continúa creciendo.

Consideran que el cooperativismo es la figura jurídica más cercana a la forma de organización en la que creen, es decir: con una forma de administración horizontal, democrática y asamblearia, dicha forma de organización cooperativa es promovida entre sus usuarios. La cooperativa fue fundada por cinco personas que eran parte del movimiento antifranquista en busca de una sociedad libre y justa, eso los llevó a resolver necesidades cada vez más urgentes de cientos de trabajadores y trabajadoras en situaciones de explotación, y con ello crecieron tanto que actualmente son una cooperativa compuesta por más de cien personas socias-profesionistas de diversas carreras y edades.

Todas las personas que son parte de la cooperativa son socias, en un principio entran como trabajadoras con un salario fijo, después de máximo un año de trabajo se hace una asamblea en la que se decide si puede ser parte o no de la cooperativa, se evalúa su desempeño en relación con lo esperado y, si es evaluada positivamente en la asamblea, puede ser parte de la cooperativa como socia.

Sus valores son el respeto, la dignidad de la persona y la cooperación, con estos valores buscan defender los derechos de tener una vida autónoma y libre. Para esta cooperativa la justicia social es fundamental y se pronuncian en contra de la explotación económica, política y social. Por ello participan en iniciativas que prestan especial atención a la problemática de la desigualdad y de la exclusión, entendiendo que ambos fenómenos son fruto de un sistema basado en el enriquecimiento y la explotación de unos pocos sobre el resto. La equidad de género constituye un derecho que defienden en cualquier procedimiento legal, pero sobre todo lo promueven con sus propias acciones dentro del colectivo en sus prácticas diarias.

Su forma de administración está basada en principios democráticos autogestionarios y de participación directa. El cooperativismo y la economía social es su apuesta para promover otra forma de hacer, en la que el centro de la economía sean las personas. Practican la autogestión y la organización asamblearia como una alternativa más responsable, solidaria y justa al modelo económico actual.

Consideran que el cambio hacia una sociedad como la que pretenden, será el resultado de la suma de múltiples acciones y prácticas de miles de experiencias alternativas, por ello participan activamente en movimientos que pretenden un cambio global y a fondo de la sociedad, construida sobre la base del respeto, la dignidad y la cooperación. Apoyan iniciativas que tengan como objetivo promover la participación directa y activa de las personas en el proceso de toma de decisiones y el ejercicio de la democracia directa. Promueven la aplicación de medidas preventivas frente a los riesgos laborales en las empresas en general, y con especial atención a las empresas de economía social.

La cooperativa se ha enfrentado a diversos retos a lo largo de su historia, principalmente en los primeros años, en la época de la dictadura, sus fundadores enfrentaron amenazas en su propia seguridad personal, gracias a la lucha

colectiva lograron no solo mantenerse, sino crecer y ayudar a muchas personas que se encontraban luchando por sus derechos. Otro reto importante es la lucha que sostienen contra la línea hegemónica del Derecho, es decir, el economicismo jurídico que está al servicio del capital. Para entender mejor lo que es el economicismo jurídico recordemos que en la sociedad contemporánea se tiende a separar y ver como entes disociados al Estado, a la economía y al Derecho, respectivamente como espacios representantes del orden político, económico y jurídico.

Por ello, es un gran reto para el Colectivo Ronda aclarar que esta división es errónea y que estas tres dimensiones están íntimamente vinculadas, e incluso, que están alineadas con los mismos objetivos. En efecto, las tres esferas se basan en el poder político del Estado para garantizar el orden social que responde a ciertos intereses. Este poder político es ejercido mediante dos medios: el primero es mediante la autoridad del Estado, ésta le confiere el derecho de mandar y le otorga legitimidad a su poder. Cuando esa autoridad no es suficiente, entra en acción el segundo medio: la fuerza pública. Por medio de la coacción es como el Estado obliga a aplicar sus leyes y sus determinaciones, es el momento en que el Estado se apoya en el Derecho como instrumento de un orden social y político que legitima el poder, mismo poder que estatuye y garantiza la eficacia del Derecho.

María Montoro nos recuerda que la visión del Derecho que corresponde con la subordinación de éste a la economía de mercado capitalista es el *economicismo jurídico*, o *Análisis Económico del Derecho (AED)*, surgió como disciplina en la Escuela de Chicago con Richard Posner.

“El Derecho debe estudiarse con los criterios y categorías de la ciencia económica creando una Nueva Ciencia Jurídica de base económica (economicismo jurídico) cuyo norte está constituido por la obtención de la máxima eficiencia: optimización de los recursos económicos (principio de eficiencia económica) en la creación y aplicación del Derecho y el logro de la máxima utilidad individual” (Montoro, s/f: 181).

Esta visión del economicismo jurídico está ampliamente difundida y es la que en la actualidad gobierna en muchos países, siendo Estados Unidos uno de ellos, olvidando la tarea fundamental del Derecho de ordenar la vida social y velar por valores ético-jurídicos como la seguridad, la justicia y la libertad, versus la maximización de la ganancia.

Por el contrario, uno de los grandes aportes de esta cooperativa ha sido el practicar el Derecho desde una visión alternativa y al servicio de las personas, promover la organización en cooperativas con la vinculación a movimientos sociales más amplios y reconocer que la política y la economía están íntimamente relacionadas. Son un motor de apoyo y creación de proyectos cooperativos y alternativos tanto en su región como en otras partes del mundo, apoyan colectivos en Cataluña y llegan hasta Nicaragua. Para ello cuentan con un fondo de solidaridad, con el cual buscan robustecer la continuidad del proyecto cooperativo en sus diversas versiones y formas. De igual forma, son parte de los financiadores de la Red de Economía Solidaria y de la Feria de Economía Solidaria de Cataluña.

La trayectoria de Colectivo Ronda es un ejemplo de que otra forma de ejercer el Derecho, de practicar la auto-gestión y la sociedad es posible, llevan haciéndolo más de cuarenta y cinco años. Aún tienen muchos retos enfrente pero caminan con la certeza de que es posible, ya que tienen experiencia haciéndolo.

5.5 Cooperativa Tosepan Titataniske, Puebla-México

La cooperativa *Tosepan Titataniske* cuya traducción del náhuatl significa unidos venceremos tiene una historia de casi cuarenta años. Ha sido estudiada desde las ciencias sociales por su amplia trayectoria, por su crecimiento económico, por sus aprendizajes y sus retos, por ejemplo están los trabajos de Bernkopfová, M. 2014; Bartra, A. 2004, Cobo, L. Paz-Paredes, 2004; Márquez, L. 1999; Payan, Adolfo, 1992; Jurado S, 2017; Sosa G, Gutiérrez F, Carrillo M. 2014.

Desde el año de 1977 la cooperativa no ha dejado de transformarse, crecer y satisfacer mayores necesidades. Actualmente está formada por 34,000 familias, aproximadamente 170,000 personas de comunidades nahuas y tutunakus. Cada familia socia cuenta con parcelas de entre 0.25 y hasta 5 hectáreas, las cuales son dedicadas a la producción de alimentos tanto para la venta como para el autoconsumo. Los alimentos producidos principalmente para el mercado son: el café, la pimienta o la miel, y los alimentos destinados al autoconsumo son esencialmente: el maíz, el frijol, el jitomate y la calabaza.

Las familias cooperativistas de la Tosepan Titataniske están organizadas en tres asociaciones civiles, y en ocho cooperativas a nivel regional, formadas por 410 cooperativas locales. En cuanto a su ubicación, encontramos a las cooperativas en 26 municipios de la sierra nororiental de Puebla, la sede principal está ubicada en el municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla⁸⁴. La proporción entre hombres y mujeres es casi equiparable, hay más socios que socias, pero el porcentaje de variación no es mayor al 10%⁸⁵, estos datos dan cuenta de que la *Tosepan* es una cooperativa en la cual se lucha contra la histórica opresión de la mujer en una sociedad patriarcal, en la cual el lugar “natural” de la mujer está en la casa al cuidado de los hijos, dejándola fuera de la producción, de cualquier actividad económica, y sin la posibilidad de participar en espacios públicos ni en la vida

⁸⁴ Entrevista con socio-campesino de la Tosepan 37 años, (audio), julio, 2017.

⁸⁵ Entrevista con socio-campesino de la Tosepan 37 años, (audio), julio, 2017.

política de su comunidad. Actualmente la administradora general de la cooperativa es Paulina Garrido Bonilla una mujer indígena bilingüe que cuenta con una amplia trayectoria de trabajo en la cooperativa específicamente en la cooperativa de ahorro y crédito.

El origen de la cooperativa está ubicado en el gobierno de Echeverría, uno de los objetivos de su administración era llevar la revolución verde al campo mexicano, es decir, desarrollar el campo para obtener mayor producción mediante un paquete tecnológico que incluía fertilizantes químicos y semillas mejoradas no endémicas. En la región se estableció un programa llamado *Plan Zacapoaxtla* el cual formaba parte del *Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural*⁸⁶. El programa fue encomendado al *Colegio de Posgraduados de Chapingo*, quienes contaban con información sobre los programas federales para acceder a financiamiento que les permitiera obtener los insumos necesarios para aumentar la producción de sus parcelas. Sin embargo, los técnicos en la zona, gracias a la interacción y diálogo con las comunidades, se dieron cuenta de que el paquete tecnológico que ofrecían no era atractivo para la población debido a que no consideraban que fuera una solución para mejorar su calidad de vida, que en teoría, era el fin último del proyecto.

Así, los técnicos asignados a esa región se alejaron del programa federal y empezaron a facilitar la organización de las comunidades en asambleas, en las cuales se discutían acciones para mejorar la calidad de vida de las familias en las comunidades. En estas reuniones tanto los asesores como la población se dieron cuenta que un verdadero problema era la carestía de productos básicos de consumo. Así, de forma conjunta se organizaron en un principio para la compra colectiva de azúcar, en las comunidades su precio se elevaba hasta en doce pesos, cuando el precio oficial era de dos pesos el kilo. De este modo la gente se organizó para el consumo y no para la producción, como en un principio querían

⁸⁶ Bernkopfová, M. 2014; 101.

los asesores. Un administrador nos cuenta la historia del origen de la cooperativa, que en un principio solo fue de consumo:

« No había quien financiara, se reunieron los domingos porque es el día de mercado, para platicar, para ver los de este pueblo cuanto juntaron, para ver, para cuanta azúcar les alcanzaba. Los vehículos se utilizaban para trasladar el azúcar a los pueblos, primero fueron cinco pueblos. Se corrió la voz, y más gente quería conseguir el azúcar más barata. Así empezó a crecer, de una a diez toneladas. Luego no les gustó a los comerciantes, quienes fueron a hablar con el gobernador para que presionara para que no les surtieran azúcar, porque según hacían aguardiente. Cada uno aportaba lo que podía. Como el gobierno controlaba el azúcar dejó de suministrar. Cuando ya no les dieron azúcar, los doce pueblos se reunieron cada ocho días y decidieron no dejarse. Eso les dio fuerza para localizar a la gente de México para negociar con los que les suministraban a Zakapualcan, se tomaron las bodegas y se negoció que les surtieran veinte toneladas al mes. Lo que parecía un obstáculo se convirtió en una fortaleza. La gente se dio cuenta de su poder estando organizada, y vieron si podían hacerlo con más productos ». E8TTP

Así, en principio comenzaron por juntar dinero, las aportaciones individuales fueron de entre \$50.00 y \$100.00 para la compra colectiva de toneladas de azúcar. Posteriormente las distribuían en sus comunidades entre las personas que habían cooperado para su compra, traslado y distribución, así lograron comprar el azúcar a \$3.00 el kilo (Bernkopfová, 2014). En la cooperativa dicen que gracias a este “dulce” éxito las familias se dieron cuenta del potencial de la organización para mejorar su calidad de vida. Si la organización social los ayudó notablemente en su capacidad de consumo, entonces las potencialidades para la distribución y venta de sus productos serían iguales o más exitosas, por lo que comenzaron a organizarse para la venta de pimienta gorda fuera de la zona que tenían dominada los “coyotes” o intermediarios.

« Dos primeras experiencias: comprar el azúcar más barata y la pimienta más barata, fue un éxito, pasamos de nueve a sesenta y ocho toneladas, y de doce a veintisiete pueblos que comercializaban la pimienta y tenían sus pequeñas tiendas ». E8TTP

Cada socio o socia aportó parte de su cosecha y un poco de dinero para el transporte, con ello juntaron más de nueve toneladas de pimienta, estas fueron vendidas fuera de la zona de influencia de los intermediarios, quienes les compraban su producción a precios muy bajos. Al final de la experiencia de organización se dieron cuenta que descontando el costo del transporte, y de la venta, lograron obtener un precio tres veces mayor del que los “coyotes” les pagaban.

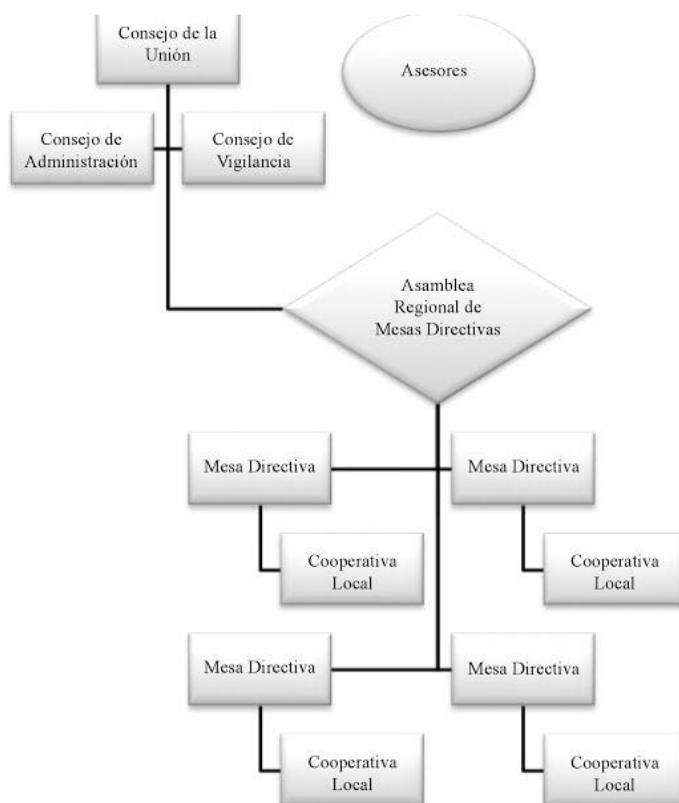
Así comenzó la historia de organización para la producción, al inicio fue el acopio, el procesamiento y la comercialización de pimienta, luego de café y de miel, recientemente han incluido el bambú, todos ellos son productos que históricamente se han producido en la zona. Actualmente la cooperativa participa activamente en el comercio justo de productos orgánicos certificados en países como Japón, Holanda, Alemania y México. Su filosofía está basada en el cuidado de la naturaleza, de la salud de quien produce y de quien consume sus productos. La certificación de sus productos orgánicos está a cargo de la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX) y de *Organic Crop Improvement Association* (OCIA)⁸⁷.

La organización de la cooperativa *Tosepan Titataniske* es de carácter asambleario y horizontal. La máxima autoridad es la asamblea general de la *Unión de Cooperativas Tosepan*. En esta asamblea se informan, debaten, dialogan y llegan a acuerdos los representantes de las cooperativas locales, quienes previamente tienen su asamblea local. Cada una de las 410 cooperativas locales cuenta con una mesa directiva compuesta por una presidencia, una secretaría y una tesorería.

⁸⁷ Ayvar, *Entrevista con socia-campesina de la Tosepan 30 años*, (audio), junio, 2017.

Los cargos son asignados mediante el voto de toda la asamblea local. La mesa directiva es la encargada de organizar la asamblea local mensual y llevar los acuerdos tomados en su asamblea local a la asamblea regional.

La asamblea regional se celebra el último domingo de cada mes, en ella participan en general alrededor de 800 personas representantes de las cooperativas locales. La asamblea sirve para actualizar a la cooperativa, informar de los avances y problemáticas así como para tomar acuerdos y plantear programas de trabajo. Quienes representan a las asambleas locales llevan a la asamblea regional la voz y el voto de sus comunidades. De la asamblea general depende el Consejo de administración, el cual está compuesto por una persona en calidad de presidenta, otra en calidad de secretaria y una en calidad de vocal⁸⁸. A continuación presentamos el organigrama de la cooperativa:



Fuente. Bernkopfová 2014: 121

⁸⁸ Ayvar, *Entrevista con socio-campesino de la Tosepan 37 años*, (audio), julio, 2017.

La toma de decisiones y el ejercicio del poder en la *Tosepan* puede ser entendido desde dos puntos de vista diferentes. El primero, es el discurso que maneja la propia cooperativa desde el consejo de administración de forma oficial, en el cual se defiende la idea de que la asamblea general es el máximo órgano de autoridad en la toma de decisiones⁸⁹. El segundo punto de vista son las prácticas cotidianas de todos los órganos de la cooperativa donde se evidencia que las asambleas tanto regionales como locales son el espacio de ratificación de decisiones tomadas en espacios reducidos donde los asesores y la dirigencia tienen la información y el poder de decidir sobre el rumbo de la cooperativa⁹⁰.

Así, las asambleas de la *Tosepan* se convierten en espacios de socialización de decisiones previamente tomadas por especialistas y asesores externos, que aunque no figuran en la estructura fija de la cooperativa, son quienes debido a la información, contactos y saberes con que cuentan, tienen mayor poder en la toma de decisiones. Las asambleas sirven como un espacio en el cual cientos de socias y socios participan en vigilar que las personas que ocupan los puestos de Dirección realicen su labor. Es un evento extraordinario que sirve para reforzar las prácticas de participación que históricamente han sido negadas en sus comunidades. Así, la autogestión se vuelve un ideal a alcanzar pero que en la práctica aún está en construcción. El conocimiento administrativo y técnico con el que cuentan las asesoras y los asesores les otorga poder sobre los socios y las socias campesinas-indígenas⁹¹.

La participación de las familias socias en las asambleas locales y de sus representantes en la asamblea regional se promueve mediante el trabajo del grupo de promotoras y promotores de organización comunitaria. Este equipo tiene la responsabilidad de informar sobre los procesos y beneficios de la participación y

⁸⁹ <http://www.tosepan.com/about.htm>

⁹⁰ Bernkopfová, M. (2014)

⁹¹ Ayvar, *Entrevista con socia-campesina de la Tosepan 30 años*, (audio), junio, 2017.

los riesgos que implica no ejercerla. Entre sus actividades está el ofrecer asesorías y apoyo en temas de producción orgánica, equidad de género, acceso a financiamiento y educación. Para ser parte del equipo es requisito ser bilingüe en náhuatl o *tutunaku* y contar con el apoyo y confianza de la comunidad.

Para dicho fin fue creada la asociación civil *Yeknemilis*, la cual está conformada por un grupo de promotoras y de promotores, por un grupo de asesores, y por un grupo de representantes de las mesas directivas. Además, cuentan con un consejo de vigilancia que es parte de la asamblea general, y es el encargado de verificar que el consejo de administración de la cooperativa cumpla con los acuerdos logrados en la asamblea. La toma de decisiones se enmarca en los objetivos planteados por todas las familias socias y se delegan actividades a las asambleas locales que realizan programas de trabajo. Por todo ello, el trabajo del grupo de promotoras y promotores es fundamental para garantizar la autogestión, la participación y la horizontalidad de la organización.

« Los promotores son importantes lazos de comunicación entre los dirigentes de la Unión y las comunidades, cuya intermediación es clave para el pleno aprovechamiento de los beneficios que la organización ofrece a sus socios, para que éstos conozcan bien no solamente sus derechos, sino también sus responsabilidades y, por último pero no menos importante, para que tengan la posibilidad real, el espacio y la información suficiente, para poder participar en la toma de decisiones común, sobre la cual se basan los principios democráticos de la Unión » (Bernkopfová, 2014: 121).

Sin embargo, este trabajo no siempre es el mejor, muchas veces los promotores y/o las promotoras no llegan a las asambleas, cancelan el mismo día o dejan plantada a la comunidad. Otros problemas son por ejemplo que no les dan la información completa, no les explican sus dudas, o les dejan con un sentimiento de insatisfacción y de falta de conocimiento. Estas actitudes del grupo de promotores, trae consecuencias negativas en el proceso de participación de las familias, generando apatía en las comunidades.

« En realidad, en algunas asambleas los socios no discuten, no razonan, no argumenta, no traen ideas propias; solamente escuchan las informaciones de parte de los promotores, aceptan sus sugerencias sin pensarlas o sin tener el conocimiento suficiente para poder decidir sobre ellas, y reciben sus instrucciones ». (Bernkopfová, 2014: 121).

Esta situación genera problemas para el logro de la participación democrática directa. Sin embargo, no podemos olvidar que históricamente estas comunidades han sido explotadas y subordinadas, limitando su capacidad de acción y valorando en ellas su docilidad y sumisión. Aunado a esta situación, existe una gran brecha entre los estudios y la capacitación con que cuentan las comunidades, mayoritariamente indígenas, y quienes desempeñan los cargos como asesores externos, que en su mayoría son hombres, mestizos y con estudios de licenciatura. Por ello, es importante seguir avanzando en la educación y capacitación de todas las socias y los socios, para que en la medida de su crecimiento educativo también se disminuya esa brecha, y las relaciones entre socios-socias y asesores-asesoras pueda ser más horizontal.

Gracias al trabajo compartido entre los diversos grupos que participan en la cooperativa, se ha logrado que la *Tosepan Titataniske* sea hoy en día una de las cooperativas más exitosas de México, pero el camino aún es largo y la organización sigue representado retos mayúsculos al igual que sus logros alcanzados.

Pasemos ahora a estudiar la organización y administración de la *Tosepan Titataniske*. Las ocho cooperativas que agrupan a las 410 cooperativas locales se organizan por tema. La cooperativa principal es la *Tosepan Titataniske* la cual se conformó oficialmente en el año de 1980, se encarga de toda la producción orgánica principalmente de café, pimienta y miel, además se encargan de mantener un vivero de plantas tanto para la producción alimentaria como para mantener y recuperar las plantas endémicas de la región. Es la cooperativa central que ha dado esperanza y ejemplo a las comunidades de que pueden auto-

organizarse para enfrentar, y detener el abuso de caciques, así como la marginación y la necesidad de migrar, generando oportunidades de trabajo dignas para las familias.

Una de las cooperativas que integra a la *Tosepan* es la cooperativa *MASEUAL XICAUALIS* que significa fuerza indígena en náhuatl. Se dedica al acopio, la transformación y la comercialización de los productos orgánicos destinados a la venta tanto nacional como internacional. Gracias a la auto-organización pueden almacenar grandes cantidades de productos en óptimas condiciones y lograr pactar precios justos, principalmente con compradores internacionales. Actualmente están diversificando sus productos para darles un valor agregado y no vender solo materia prima, sino entregar un producto final con un nivel de transformación que aumenta su valor.

La cooperativa *TOSEPAN SIUAMEJ* que significa mujeres unidas en náhuatl, apoya principalmente a mujeres en la realización de proyectos productivos como tortillerías, tiendas de abasto, producción de hortalizas y hongos. La equidad de género es un tema prioritario en la cooperativa, se busca cambiar las relaciones de dominación de los hombres sobre las mujeres, para ello la generación de proyectos que les permitan obtener recursos económicos propios, tomar decisiones y empoderarse les ha permitido generar mayor seguridad en sí mismas y participar en cargos directivos tanto de la cooperativa *SIUAMEJ* como en las otras cooperativas de la *Tosepan Titataniske*. Se organizan en asamblea general y cuentan con un comité de administración que se encarga de lograr los objetivos planteados en la misma. Esta cooperativa apoya mediante financiamiento ideas para recuperar y fomentar su tradición culinaria, revalorando el uso de quelites, maíz endémico y los varios tipos de jitomate, lechuga y aguacate que se encuentran en la zona.

La *TOSEPANTOMI* es una cooperativa de ahorro y crédito creada en el año de 1998 en la que participan más de 12,000 socias y socios. Su objetivo es ofrecer

financiamiento accesible y barato a las y los miembros de la Tosepan, así como a las personas que habitan en la sierra nororiental de Puebla. Gracias a esta cooperativa han podido acceder a créditos provenientes de compradores extranjeros, y al mismo tiempo, ofrecer créditos para la realización de proyectos productivos. Además, pueden ocupar su cuenta de la cooperativa para recibir dinero de sus familiares que viven en Estado Unidos. Otras ventajas que ofrece la cooperativa son: seguros de vida a sus socios y socias, y promover la cultura del ahorro en los niños y las niñas de la comunidad.

Asimismo, la necesidad de acceso a la vivienda se está empezando a resolver gracias a esta cooperativa, parte del ahorro se destinó a otorgar créditos para la construcción de vivienda, incorporando ecotecnias y rescatando materiales de la región en su construcción. Son parte de la *Red de producción social de la vivienda*. El auto-financiamiento ha sido una de las claves del éxito de la cooperativa al permitirles acceder a maquinaria, equipo y capacitación⁹².

Hasta aquí llegamos con la presentación particular de cada una de las experiencias cooperativas, hemos planteado de forma general su contexto particular y su historia esperando haber aportado la información general suficiente para comprender el análisis que presentaremos en el siguiente capítulo. Dicho análisis versará en las prácticas administrativas en las cinco cooperativas presentadas y en el estudio crítico de la administración y su capacidad de emancipación, elemento que identificamos como motor de cambio, siguiendo la propuesta teórica descrita en la economía social y solidaria y en los Critical Management Studies.

⁹² Ayvar, *Entrevista con socio-campesino de la Tosepan 37 años*, (audio), julio, 2017.

CAPITULO SEXTO. A LA ESCUCHA DE LOS ADMINISTRADORES Y LAS ADMINISTRADORAS. PRÁCTICAS ALTERNATIVAS EN COOPERATIVAS

De acuerdo a la pregunta central de esta investigación nuestro objetivo es contrastar las posibles diferencias entre la teoría administrativa hegemónica y el sentido de las prácticas administrativas realizadas en las cooperativas por sus administradoras y sus administradores. A través del análisis de sus prácticas administrativas, con el fin de visibilizar otras formas de hacer administración en organizaciones que buscan la emancipación del ser humano. Nuestro objetivo es evidenciar que la administración no es un cúmulo de herramientas neutrales para aplicar a cualquier tipo de organización, y repensar a la ciencia de la administración desde prácticas y lógicas alternativas a las de la acumulación del capital.

Para encaminarnos al logro del objetivo propuesto en el presente capítulo vamos a analizar y contrastar las prácticas administrativas encontradas en las cinco cooperativas visitadas con la teoría hegemónica descrita en los primeros tres capítulos. Dicho análisis estará guiado y presentado de acuerdo a las cinco dimensiones analíticas expuestas en la metodología, que son:

- 1) Dimensión social: responsabilidad social, relación entre clientes, consumidores y comunidad, densificación social.
- 2) Dimensión política: fin último de la cooperativa, proyecto político, micro-emancipaciones, poder, autoridad.
- 3) Dimensión económica: generación y reparto de excedentes, financiamiento, infraestructura, créditos, ventas, proveedores, competencia.
- 4) Dimensión de la Naturaleza: tensión entre lo económico, lo social y la Naturaleza, concepto de la misma y relaciones de la cooperativa con su entorno.
- 5) Dimensión administrativa: liderazgo, autoridad-jerarquías, toma de decisiones, éxito, eficiencia, eficacia, concepto de trabajo y de

trabajador, vigilancia y control, valores y subjetividad e identidad en la cooperativa.

A continuación, presentamos un análisis de las cinco dimensiones de las prácticas administrativas a partir de las cinco experiencias cooperativas visitadas.

6.1 Dimensión social

El cooperativismo es el camino de la gestión colectiva, que representa no sólo una solución de alojamiento, sino que también implica la construcción de una comunidad y el conocimiento del otro.

Francisco Beltrame

93

Comenzamos por presentar la dimensión social de las prácticas administrativas llevadas a cabo en las cinco cooperativas visitadas. Entendemos dicha dimensión como *todo aquello que relaciona a las cooperativas con su entorno, con su comunidad*. En las experiencias estudiadas, encontramos que la comunidad es la razón de su existencia y de su continuidad. A partir ésta, se construyen las bases para la organización social, permitiendo una posterior resolución de necesidades concretas. Ejemplo de ello es el caso de la *Tosepan Titataniske*, actualmente esta cooperativa enfrenta un conflicto político-social por defender su territorio frente a la invasión de mineras extranjeras que amenazan con destruir el ecosistema de su comunidad.

La cooperativa es una unidad de producción económica integrada a la comunidad, cuyo objetivo principal no responde a intereses económicos, sino que, responde a necesidades sociales. Para ejemplificar esta dimensión social en las cooperativas, continuemos con el caso de la *Tosepan Titataniske*. En esta cooperativa, se observa su integración en la comunidad, ya que ésta surge, gracias a la organización comunitaria para resolver sus problemas sociales. Por ejemplo, en

⁹³ Arnold, P. Lemarié Ch. (2017: 64).

principio la cooperativa tuvo su origen en la falta de acceso a alimentos básicos, por problemas para la comercialización de su producción de pimienta y café, y porque había una débil identidad indígena.

« Algo también valioso que quisiera decirte, es el sentido de identidad que se ha promovido a través de la organización. Antes de que estuviera la organización, a la gente se le hacía sentir que valía menos porque hablaba la lengua náhuatl, y entonces, he, la gente, trataba de hablar lo menos posible el náhuatl. A partir de la organización se dijo: nuestra lengua nos da fuerza, porque así nos podemos comunicar bien entre nosotros. Si nuestra asamblea es para que platiquemos entre nosotros, y discutamos nuestras cosas, pues tiene que ser en nuestra lengua ». (E8TTP)⁹⁴

En la entrevista, el administrador expresa que la cooperativa ha logrado algo *valioso* al recuperar su idioma náhuatl, como un elemento de fortaleza para la organización y para la comunidad. Esta fortaleza se debe a que su idioma originario se convierte en un medio ideal para la comunicación en sus asambleas, y por ende, para la toma de decisiones. Así, gracias a la cooperativa, el náhuatl y el totonaco se consolidaron como elementos que generan comunidad, por lo que su idioma fue valorado como un elemento de orgullo e identidad.

« Pues ahora ya no es una vergüenza, ni es evitar hablarlo, sino que es un orgullo hablar la lengua. Y las asambleas, así es como las llevan a cabo, la mayor parte del tiempo se llevan a cabo en náhuatl o en totonaco. Entonces, algo que te hacían sentir otros, que era degradante para ti, acá, nosotros lo que hemos tratado de hacer es decirles: « eso es valioso, es algo que no tienen los demás, los demás hablan una sola lengua, ustedes hablan dos, vale más que los que hablan una sola ». Y ese sentido de identidad, se ha fortalecido por esa práctica de la lengua, pero además de la cultura » (E8TTP)⁹⁵.

⁹⁴ Administrador de la Tosepan Titataniske, comunicación personal, 15 de marzo de 2016

⁹⁵ Administrador de la Tosepan Titataniske, comunicación personal, 15 de marzo de 2016

« Sentido de identidad, antes de que estuviera la organización se les hacía sentir menos porque hablaba la lengua náhuatl. A partir de la organización, se dieron cuenta que era una fortaleza hablar en su lengua. Ahora es un orgullo, las asambleas se hacen en Náhuatl o totonaco. El sentido de identidad se fortalece a través de la cultura, de la lengua, de las danzas, los centros ceremoniales de los antepasados, ahora danzamos a santos y no a piedras como los antepasados. ¿A qué santo le vamos a bailar? Un sincretismo de la cultura prehispánica y católica. Cada 15 de mayo hay una fiesta del patrono de la cooperativa; Santo Labrador. Ahora le hicieron un templo al santo. Hay gentes de otras religiones dentro de los socios, pero a la fiesta vienen, y aunque se la pasan adentro, hacen presencia en la fiesta, porque es el patrono de la Tosepan. (E8TTP)⁹⁶.

La dimensión social de las prácticas administrativas, se ve reflejada cuando las socias y los socios perciben que su identidad cultural es valorada y reivindicada con orgullo como una fortaleza. Esta percepción social del valor de su idioma y de su cultura genera empoderamiento en las y los miembros de la cooperativa al sentirse capaces de auto-organizarse. Como hemos visto en el capítulo de la administración hegemónica, la comunidad y la sociedad están fuera de los intereses prioritarios de las empresas capitalistas. Por el contrario, en las cooperativas, el objetivo central gira alrededor de la comunidad, en resolver sus necesidades, en valorar la participación social, y las relaciones entre los diversos grupos que la conforman. Veamos otro ejemplo, la administradora de *Altérez-vous* lo expresa así:

« En una cooperativa cualquier persona puede expresarse y decir “ah yo pienso que está bien hacer esto”, va a ser escuchado, y eso es muy importante. Y, en una cooperativa toda persona encuentra su lugar y una equivalencia, no puedo decir igualdad, porque la igualdad es más complicada, pero equivalencia sí. Y, es parte también de una cooperativa responder a una necesidad social, mientras que en una empresa clásica es la ganancia, porque ellos crean la necesidad, mientras que la cooperativa, frecuentemente

⁹⁶ Administrador de la Tosepan Titataniske, comunicación personal, 15 de marzo de 2016

responde a una necesidad. Una necesidad social, una necesidad ecológica, y en una cooperativa no hay un patrón, o tres accionistas que se repartan las ganancias, eso (en una cooperativa) no existe (E3AVL) »^{97 98}.

Así, la administradora de *Altérez-vous* explica la diferencia entre la empresa clásica y la cooperativa. Para ella, la cooperativa responde a *necesidades sociales* y no las crea, a diferencia de la empresa clásica, que sí lo hacen, con el fin de generar ganancias. Una práctica de la administración alternativa, es garantizar una relación justa entre la comunidad y la cooperativa.

Cuando la entrevistada refiere que en la cooperativa hay un lugar para todas las personas, encontramos una práctica diferente en relación a la administración hegemónica, en la cual se piensa en términos de productividad económica y no en términos sociales. Así, cualquier departamento de Recursos Humanos tiene la consigna de seleccionar a la mejor persona para el mejor puesto, no incluyen criterios comunitarios ni sociales. Por el contrario, las cooperativas son un espacio de trabajo social, en el cual, si las personas están interesadas en participar y trabajar encontrarán un lugar, y su voz será escuchada. En *Altérez-vous*, efectivamente, todas las personas tienen un lugar, en Bélgica, hay migración de personas provenientes de África que no cuentan con papeles para trabajar, sin embargo, en la cooperativa les dan un lugar, y aunque no son socios o socias, debido a la falta de dinero para adquirir certificados, sí pueden trabajar e integrarse a la comunidad de forma legal.

La dimensión social además de impactar en la cooperativa hacia dentro lo hace también hacia el exterior. Por ejemplo, la *Tosepan Titataniske* no es solo una

⁹⁷ S. Ciucu, comunicación personal, 18 de octubre de 2016

⁹⁸ Dans un coopérative, n'importe qui peut s'exprimer et dire : « Ah, moi, je pense que c'est bien de faire ça. » On va l'écouter, et ça c'est très important. Dans une coopérative, tout personne trouve sa place, il y a une équivalence. Je ne parle pas d'égalité, parce que c'est plus compliqué, mais il y a plus d'équivalence. Ça fait aussi partie d'une coopérative répondre a un besoin de société, tandis que dans un entreprise classique, c'est le profit, eux créent le besoin alors que la coopérative répond a un besoin, une demande sociale, une nécessité environnementale. Dans une coopérative, il n'y a pas un patron ou trois actionnaires qui se partagent le profit, ça n'existe pas..

cooperativa de producción de café o pimienta que venden en el mercado justo y en el mercado capitalista, sino que han ido creciendo y convirtiéndose en una cooperativa integral, es decir, que incluyen acciones para satisfacer de sus necesidades colectivas, por ejemplo caminos, viviendas, escuelas, salud.

« Unidos venceremos, la organización nos va a servir para resolver los problemas que tengamos los pobres de esta región. Ya tenemos nuestras pequeñas tiendas, ya comercializamos pimienta y café, pero nuestro caminos están destrozados, nuestra siguiente demanda fueron los caminos ». E8TTP

« En 1983 la cooperativa tenía fuerza para ir a negociar con el gobierno del Estado para mejorar los caminos de nuestra región. Queremos que (el dinero) nos los de a nosotros, y nosotros lo vamos a arreglar pagando los salarios mínimos. ¿Cómo se convenció al gobernador? “Nosotros vamos a difundir que nos apoyaste, y tendrás más difusión”. Durante diez y siete años la Tosepan estuvo haciendo los caminos de la región ». E8TTP

Como lo menciona el administrador, las demandas sociales se hacen desde la cooperativa y se resuelven en ella. Logran incorporar elementos de una racionalidad no capitalista, sino colectiva, en la cual el dinero no es el principal medio, incluso no es necesario. Así han construido comunidad desde la cooperativa, reforzando lazos sociales y ensayando otras formas de hacer economía. Ejemplo de ello es lo que nos cuenta el administrador:

Solidaridad, ayuda mutua, mano-vuelta, yo te apoyo donde tú necesitas mano de obra. Sé que cuando yo la necesite, tú me la vas a dar. Ver como juntos podemos resolver los problemas. E8TTP

Asimismo, en La Louve se organizan para retomar en sus manos la satisfacción de algunas de sus necesidades básicas: alimento e interacción social. Veamos como lo expresa su administrador y co-fundador:

« El objetivo de *Walmart* no es alimentar, el objetivo de *Walmart* no es ofrecer alimentos de la mejor calidad, el objetivo de *Walmart* no es preservar ni promover la tradición culinaria de la cocina francesa. Su objetivo es hacer

dinero. Ningún otro objetivo y no debería ser así. Así, es un modelo estúpido. Quiero decir, son realmente increíbles los mercados históricos, como este mercado atrás [un mercado tradicional francés]. El mercado es el centro social de toda sociedad y civilización. Es donde existe la interacción social, más que en la Iglesia, eso sucede en el mercado. Es un momento muy extraño ahora, porque el mercado, el lugar donde compramos nuestra comida, no es social. Nadie quiere quedarse en el supermercado, y no es alentar el supermercado, pero en *La Louve*, la gente quiere estar. Sabes lo que digo, la gente quiere estar, no tienen prisa en irse, porque es natural tener comida, quiere ser social, sólo lo hacemos en América, lo hacemos, pero no es normal (E1LLP) »⁹⁹¹⁰⁰.

Así, el administrador remarca el objetivo de la cooperativa bajo una dimensión social, y lo opone al de *Walmart*, debido a que ésta, es una de las empresas más representativas de la economía capitalista y es manejada con la lógica de la administración hegemónica. Para esta última, sus administradores deben lograr que se cumpla su objetivo principal, que es la generación de ganancia creciente y constante. Por el contrario, en *La Louve*, el objetivo para su administrador es co-organizar un supermercado que satisfaga las necesidades de adquirir alimentos de calidad, sanos, provenientes de comercio justo, y sin explotar a quienes proveen ni a quienes trabajan. La razón es que en la cooperativa, las personas representan, al mismo tiempo, los diversos roles, es decir, son tanto dueñas, como trabajadoras, consumidoras y clientas. Esta razón, es un elemento disruptivo y

⁹⁹ T. Boothe, comunicación personal, 10 de septiembre de 2016

¹⁰⁰ Whit food that doesn't work because the things is, again, the goal of Walmart is not to feed as well, the goal of Walmart it's not to put the best quality food, the goal of Walmart it's not to preserve and promote the tradition of cooking or cuisine in France, their goal is to make money not another goal and should not, so it's stupid model, I mean, the other things it's really amazing it's historical the markets, like this market behind .. markets are the social center of every society and civilization that's were social interaction more than church, they happens than the market, there are very strange time right now, because the supermarket, the place of we are buy food, it's not social, nobody wants to stay in the supermarket, and it's not encourage supermarket, but in the Louve, people what to stay, you know I mean, people they stay, they don't hurry to leave, because it's natural have food, you want to be social, we just do it, in America, we use do that, but it's not normal, we use do that, but it's not normal, we use do that, but it's not normal.

transformador de la lógica hegemónica que pretende naturalizar la separación de los roles, la necesidad de un capital externo, y de un grupo que tome las decisiones.

Precisamente por todo lo anterior, la dimensión social cobra un sentido muy fuerte en la administración de las cooperativas. Las prácticas cotidianas se van configurando al ir respondiendo a preguntas como: ¿qué necesidad social estamos resolviendo?, ¿los productos y servicios están disponible para todas las personas, o únicamente para aquellas que pueden pagar por ello?, ¿qué mecanismos se implementan para construir alternativas que respondan a necesidades sociales? Así, la dimensión social pasa de ser un simple slogan de “empresa socialmente responsable”¹⁰¹, a ser una verdadera preocupación y ocupación social de la cooperativa. Esta situación, se refuerza con el sentido de identidad de las socias y de los socios al organizarse para resolver sus propias necesidades.

Así, los logros sociales son fundamentales para considerar exitosa una administración autogestiva, se otorga valor a la satisfacción de necesidades sociales reales, más allá del mercado de mercancías. Uno de los presupuestos de la autogestión y las cooperativas es la resolución de necesidades sociales, y no la creación de las mismas y el lucro con ellas.

6.2 Dimensión política

*Toda la gente que despolitiza el capitalismo, es una forma de dominación,
quien despolitiza y dice que es algo técnico
está ayudando a naturalizar la dictadura en la economía.*

*Socio de la CIC, 45 años,
E6 CICB 10 noviembre 2016*

¹⁰¹ Esta problemática de la denominación de empresa social y socialmente responsable es vista en el apartado teórico de esta tesis.

Como veíamos en el apartado teórico, los Critical Management Studies (CMS) nos ayudan a incorporar la dimensión política en los estudios de la administración. Sus planteamientos, permiten entrever la vinculación existente entre el conocimiento administrativo y el poder. Gracias a los CMS es posible cuestionar, desde la administración, el ejercicio de poder en la administración aplicada a las organizaciones en general, y en las empresas en particular. Reconocer la dimensión política en la administración y en sus prácticas permite luchar contra la naturalización de la economía de mercado capitalista, contra la división entre gestores y gestionados, y develar que la gestión no puede ser reducida a una dimensión técnica, sin abordar la política.

Creemos, junto con los autores de los CMS, que la administración es esencialmente política. Las organizaciones, y también las distintas teorías del management, se entienden como arenas de lucha en búsqueda de la emancipación (Beláustegui, 2013:5). Y esa emancipación es la que muchas cooperativas integrales, de consumo y de producción, intentan construir en sus prácticas cotidianas. Uno de los administradores entrevistados de la Cooperativa Integral Catalana hace una reflexión sobre las empresas y los regímenes políticos:

« Una empresa trasladada al lenguaje de la política es una dictadura. “Si no te gusta fuera”, “si no obedeces fuera”. Si no obedeces al patrón te quedas fuera, sin comer ni tú, ni tu familia. La estructura empresarial llevada al lenguaje político corresponde a una dictadura fascista. Traslado al mundo psicológico corresponde a una psicopatología agresiva, es destruir la competencia, “que no quede rastro de ella”. Falta de democracia, autoritaria, jerárquica, agresiva... es vivir en dictadura. El cooperativismo es llevar la democracia a la empresa, y hacer lo que ocurre en la democracia, donde tu voto y el mío valen lo mismo, independientemente de la renta »¹⁰².

¹⁰² Socio de la CIC, 45 años, comunicación personal, 10 noviembre 2016. E6 CICB

Como afirma el entrevistado, la empresa en el sistema capitalista, administrada bajo la lógica de la heterogestión, es una dictadura. Es decir, las trabajadoras y los trabajadores no tienen control de la empresa, ni siquiera de su propio trabajo. Todo está dirigido desde el exterior. Los intereses del capital son los que guían el trabajo, las decisiones y la empresa. Hacia fuera, la empresa lucha por ser la más competitiva, todos los medios son válidos para eliminar a la competencia y ser la líder en el mercado, o mejor aún: la única (aunque las prácticas monopólicas estén prohibidas, la realidad es que existen muchos monopolios u oligopolios que dominan los mercados)¹⁰³.

Cuando les preguntamos a las administradoras y a los administradores de las cooperativas sobre la autogestión y sobre la neutralidad en la administración, respondieron lo siguiente:

« La neutralidad en la economía no existe, hay que cuestionar los presupuestos incuestionables del capital, y por lo tanto en la administración tampoco » (E6 CICB).

« La administración está hecha desde los de “arriba” para controlar a los de “abajo”, ¿sabes? Los economistas dan por sentado que es “natural” que existan grupos de personas con capital, que contratan a otras, que cuentan con los conocimientos necesarios para explotar a trabajadores, y eso lo hacen pasar por “normal” » (E8TTP).

¹⁰³ Nunca tan pocas compañías habían tenido tanto poder. Es la era de los grandes imperios empresariales. El 10% de los grupos cotizados en Bolsa genera el 80% de todos los beneficios que se obtienen en el mundo, según The McKinsey Global Institute... La economía se mueve en ciclos y las tendencias empresariales también. A finales del siglo XX los grandes gurús de la gestión predijeron el fin de las mega-compañías. Atisbaban un hábitat caracterizado por grupos de menor tamaño liderados por emprendedores. Peter Drucker, el padre del *management* moderno, llegó a vaticinar el fin de la lista Fortune 500, que recopila las mayores empresas del mundo. La realidad, sin embargo, ha dejado esos cálculos en papel mojado. Un dato que habla por sí solo: la facturación de Wal-Mart, la gran cadena de distribución estadounidense, ya equivale al valor de todos los bienes y servicios (PIB) que es capaz de generar Polonia en un año. Fernández, D. (2016). El país. https://elpais.com/economia/2016/10/28/actualidad/1477665181_554574.html

« Bueno, pues la invisibiliza porque hay una competencia entre uno que es... imagínate, ¡las trabajadoras auto-organizándose!, y no habiendo capital de por medio al que darle respuesta. En una empresa capitalista, lo que suele haber, además con el equilibrio de fuerzas actual en que estamos con el neoliberalismo implantado, es que hay una *desposesión del valor del trabajo*¹⁰⁴ de las personas trabajadoras, para traspasarlo a capitalistas, a socios capitalistas, que son los que viven enriquecidos, y nosotros más precarizados. Pues claro, no hay interés para que las personas trabajadoras entiendan que hay formas de organización en las que no hay que atender ni responder a la lógica del capital, sino a la lógica de tener un trabajo digno, y ser honesto en el ejercicio de tu trabajo » (E7CRB).

Vemos en los discursos anteriores que los administradores de cooperativas denuncian la invisibilización de la autogestión en la administración, ya que no hay interés en que se conozcan las diversas formas en que las trabajadoras y los trabajadores pueden organizarse para la satisfacción de sus necesidades. El primer entrevistado denuncia que no existe neutralidad en la economía y tampoco en la administración. El segundo entrevistado de la *Tosepan Titataniske* hace una distinción entre los de “arriba” y los de “abajo”, recalcando esa idea de verticalidad tradicional, en la que hay personas que mandan y otras que obedecen, unas que ejercen el poder sobre otras para mantener sus privilegios. El tercer entrevistado del Colectivo Ronda, deja claro que no existe interés en divulgar otras formas de organización, donde la lógica del capital esté fuera, y sea sustituida por la lógica de quienes realizan el trabajo, y de la satisfacción de sus necesidades.

Y más puntualmente, en relación a la administración dice:

« Yo puedo aplicar [la técnica administrativa], un libro de administración, de contabilidad, de gestión de proyectos, el problema no está en la técnica. El problema está en la política. El problema es quién decide qué se hace en una empresa, a qué se dedica una empresa y a quién rinde cuentas una empresa. Y quién se queda con el excedente de una empresa. Cuando hablas de una

¹⁰⁴ Se refiere a la plusvalía

cooperativa las trabajadoras se organizan, deciden lo que hacen, y se quedan el excedente. Cuando hablas de una empresa capitalista lo deciden todo pocas personas que condicionan la vida de muchas. Y que además, en la lógica de la maximización en el menor tiempo posible, desposeen a las trabajadoras de derechos y las hacen trabajar en condiciones muchas veces por debajo de la dignidad para que haya más excedente, que va a quien no trabaja que es el capital » (E7CRB).

Así, vemos que el tema de la política en la administración es de vital importancia. Más que responder a cómo lograr la máxima rentabilidad, la máxima ganancia, ser más competitivos, aumentar la eficacia y la eficiencia, habrá que preguntarse: quién tiene el poder, quién toma las decisiones, porqué las toma, para qué, quién se beneficia, porqué, cuál es el objetivo, porque es necesario ser competitivo. Es cuestionar porqué son diferentes las personas dueñas de la empresa, (dueñas del capital y de los medios de producción) de aquellas que la gestionan, de quienes trabajan, de quienes controlan el trabajo y de quienes consume el producto o servicio. En una cooperativa y en su administración alternativa, se sabe y se promueve que sean las mismas personas quienes desarrollen estos roles. No se presupone una división “natural” entre capital y trabajo, entre quienes dirigen y quienes son dirigidas o dirigidos.

« Bueno, si pensamos en escuelas de negocios pensamos en eso, no le interesa que nos organicemos como cooperativas, es contraria... si las organizas bien, lo que estás haciendo es ir contra el *status quo* que hay, en el que el capital siempre es necesario y los capitalistas son necesarios, que tienen un capital y que él decide las reglas del juego. Pone un gerente y ese gerente tiene unos trabajadores, que hay que pagarles el mínimo posible, porque yo (el capital) me tengo que quedar el máximo. En una cooperativa, esa no es la lógica... No es la lógica de la explotación. No. Si hablaras con uno de los socios fundadores, ellos te lo dirían ¿no?, que el proyecto Ronda es ser una cooperativa anticapitalista » (E7CRB).

El poder ejercido por el capital, representado en los gerentes, y en menor proporción en las gerentes¹⁰⁵, se desvela en todo su potencial en una empresa capitalista. En ella, la toma de decisiones se lleva a cabo en un grupo limitado de personas, con un fin claro: la maximización de la ganancia. Dicha premisa es reivindicada y promovida por Peter Drucker: “El management de un negocio debe siempre, en cada decisión y en cada acción, priorizar el rendimiento económico” (2002: 35). ¿Una administradora o un administrador deberán guiar su práctica en este sentido? ¿La administración deberá estar encaminada a la generación de rendimiento económico y a la productividad?

« El capitalismo es una forma de dominación socio-política. No cuestionarlo y naturalizar eso es una forma más de opresión y de dominación. El cooperativismo le da la vuelta a eso desde el día a día, en su forma de organización » (E6CICB).

En las prácticas administrativas en las cooperativas se pasa de la concentración, a la des-concentración, tanto de conocimiento como de capital. “El capitalismo se basa en la dependencia y concentración del conocimiento. Unos tiene toda la información, y controlan eso” (E6CICB). Entre las personas entrevistadas encontramos que hay un consenso: existe una diferencia fundamental entre una cooperativa y una empresa capitalista. Sin embargo, cuando preguntamos sobre su administración hay dos visiones: la primer visión es la que tiene el primer grupo de quienes gestionan una cooperativa en la cual venden mercancías, y donde la misma persona es dueña y trabajadora, pero no consumidora, ni proveedora – Altérez-vous y el Colectivo Ronda-. El segundo grupo está conformado por quienes administran una cooperativa más integral, donde además de ser dueñas y trabajadoras, son consumidoras y/o proveedoras – Cooperativa Integral Catalana, La Louve y la Tosepan Titataniske-.

¹⁰⁵ En México, sólo 7.6 por ciento de las empresas tiene a una mujer al frente de su administración, nivel por debajo de la media internacional, que es de 8 por ciento, reveló un estudio de la consultora Strategy& llamado “Directores generales, la posición de la mujer en 10 años”. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/solo-de-empresas-tienen-una-ceo-mujer>

El primer grupo considera que lo que hay que cambiar es la intención de la persona que administra. Si dicha persona está realmente comprometida y cuenta con una formación política y ética, podrá administrar una cooperativa con éxito, respetando la contradicción intrínseca de una cooperativa de ser rentable y al mismo tiempo social y responsable. ¿Cómo lo logra?, gracias a su compromiso personal, ya que debido a que cuenta con una formación política puede transformar y democratizar las técnicas y las teorías administrativas haciéndolas más acordes a una lógica diferente.

Así, se piensa que para administrar una cooperativa es suficiente con tener la técnica y cambiarla únicamente con la intención y el compromiso personal. Podemos encontrar una posible explicación a esta idea en el hecho de que estas cooperativas, en su mayoría, no han salido del mercado capitalista, y tienen que seguir compitiendo en éste, bajo el nombre de cooperativa. Siendo solidarias y horizontales al interior, pero competitivas y verticales al exterior. La idea de que la administración es una herramienta neutral para ser aplicada a cualquier organización es congruente con estos planteamientos. Ya que los objetivos y fines de este tipo de cooperativas es ser rentables, subsistir en el mercado, y al mismo tiempo ser lo más sociales posible.

« L'on peut considérer que la posture critique en management se constitue en réaction au caractère instrumental et operationnel des connaissances produites dans la litterature dominante en gestion, considérant le management comme une fonction neutre de l'organisation, alors que celle-ci consiste avant tout en une fonction politique productrice de sens, dimension que les courants dominants mobilisés en gestion ne peuvent permettre d'appréhender. La prise en compte de ces dimensions fait partie de toute démarche critique ». Taskin (2011: 35).

Como dice Taskin hay que tomar en cuenta la dimensión política para criticar y cuestionar la neutralidad de la gestión y su literatura. Acá, el administrador del Colectivo Ronda plantea que efectivamente no es neutra y que están inmersas relaciones de poder y es necesario un cambio de lógica:

« Tu cuenta que él, para poder estar donde estoy yo, otra persona con mi perfil (administrador), aparte de tener herramientas de administración tienes que tener una profunda formación política y ética, no es neutro. No, claro. Si midieras el tiempo que dedico a las cosas por lo que le aportan dinero a la cooperativa sería otra persona, y estaríamos hablando de otra empresa... pero además nos preocupan otras cosas, que normalmente un administrador “normal” no vería y no le preocuparían. [...] es un cambio de lógica y de las relaciones de poder, por eso te digo que es un cambio de lógica, que no es una cuestión de solo conformación, sino es una carga de formación política y ética » (E7CRB).

El entrevistado resalta la necesidad de una formación personal política y ética para ejercer la administración en una cooperativa, aplicando las mismas técnicas administrativas, pero cuestionando las relaciones de poder que entrañan, y el fin último al que sirven. El problema que vemos en esta visión consiste en dejar en manos de la persona que administra la responsabilidad de modificar la técnica y la teoría administrativa hegemónica, para así poder administrar procesos autogestivos y emancipatorios, contrario a lo establecido, que es administrar procesos de heterogestión y capitalistas. Es decir, como lo denuncian los CMS, se reduce un problema teórico, político y de lógica, a un problema técnico, de habilidades y compromiso personal.

« Que seamos una cooperativa no quiere decir que vivamos en el paleolítico en el tema de gestión, sino, lo que pasa es que lo aplicamos de una manera democrática. Eso es lo interesante, porque pareciera que la administración está peleada con estas alternativas ». (E7CRB)

Para el administrador entrevistado es evidente, como para nosotros, que las cooperativas y todas las organizaciones requieren una forma de administración, y cuando refiere “no quiere decir que vivamos en el paleolítico en el tema de gestión”, puntualiza que aplican técnicas administrativas como planeación, graficas de Gantt, presupuestos, y control en los casos jurídicos que llevan. Sin

embargo, dichas técnicas de gestión son modificadas por él y por toda la cooperativa bajo una lógica democrática, esta modificación la logran gracias a su formación política y ética. Reconoce que en esencia, la administración “normal” no es democrática, sino por el contrario es dictatorial y vertical. En este sentido, en la presente investigación se sostiene que al dejar la responsabilidad únicamente en la persona que administra, se está abandonando la posibilidad de cuestionar la teoría administrativa y cerrar la posibilidad de pensar en construir otra administración, limitando su aplicación y resultados a la persona que la ejerce.

« Hay reglas y hay veces que tengo que gritar. Hay veces que no todo el mundo está súper feliz de lo que digo, pero otros dicen ¡era útil, por fin! Cada uno tiene su meta, cada uno tiene su trabajo y su responsabilidad, y hay que hacerlo de manera correcta. Y a veces, si tengo que decir algo que no es muy agradable, lo hago, es mi trabajo. Y eso es en cualquier empresa. Tenemos que seguir haciendo funcionar esta empresa para probar que es una economía que funciona, y creo que es el problema de los *hippies*, funcionó cinco años y luego ¡*puñ!*, porque no había reglas, no había nada más » (E4AVL).

En este caso, cuando el entrevistado se refiere al problema de los *hippies* se refiere a la idea de que en una cooperativa no exista ningún tipo de administración, es decir, resalta la necesidad de organizar el trabajo, pero de una forma diferente, y no confundir lo alternativo con falta de administración, de reglas y de control.

Finalmente, podemos concluir este apartado reflexionando sobre la técnica y las prácticas administrativas que van cambiando y reconfigurando la teoría. En el día a día los administradores y las administradoras de las cooperativas cambian, reflexionan, y politizan la administración. Practican otras formas de gestionar, pasan de la exterioridad y la división, a la autogestión y a la unión, cuestionando y modificando los presupuestos administrativos. Por ello, esas prácticas cotidianas deben ser reflejadas en la teoría. A continuación presentamos una tabla en la cual

avanzamos a contraponer los presupuestos de la autogestión, o prácticas administrativas alternativas y la heterogestión, o administración hegemónica:

Tabla 11. Presupuestos en la heterogestión y en la autogestión

Heterogestión, o de la administración hegemónica	Autogestión, o de las prácticas de administración alternativas
Neutral	Política
Toma de decisiones por expertos/as	Toma de decisiones asamblea
Gestión externa	Gestión interna
Venta de mercancías	Productos y servicios con valor de uso/mercancías
Máxima ganancia/aumento ilimitado de ventas	Satisfacción de necesidades
Propiedad privada	Propiedad colectiva
Capital como prioritario	Trabajo como prioritario
Productor/consumidor	Prosumidor
Productora/consumidora	Prosumidora
Enajenación del trabajo	Emancipación
Desconfianza	Confianza

En la tabla anterior se plantean por un lado, los presupuestos de una economía capitalista y su respectiva heterogestión, y por otro lado, los presupuestos de una economía social y solidaria con su respectiva autogestión y sus prácticas administrativas alternativas. Esta relación entre las dos concepciones de gestión, nos permite percibir la correlación fundamental entre la dimensión política y la económica, introduciéndonos en el siguiente apartado en el que abordaremos la dimensión económica de las prácticas administrativas en las cooperativas.

6.3 Dimensión económica

La escases es una invención, hay suficiente riqueza para saciar las necesidades de todos, pero no la avaricia de algunos.

Administrador de la CIC, Barcelona.

E6CICB.

En este apartado nos ocuparemos de la dimensión económica de las prácticas administrativas realizadas en las cooperativas, es decir, indagaremos en la concepción que los administradores y las administradoras de cooperativas tienen de la economía, y los presupuestos económicos que guían sus prácticas cotidianas. Profundizaremos en el ámbito económico para comprender el tipo de economía que construyen y en el que participan en su quehacer cotidiano.

Para empezar, vamos a analizar la palabra economía, la cual proviene del latín *oconomía*, que a su vez proviene del griego *oiko* que significa casa, y *νομία* que se traduce como administración, por lo tanto economía quiere decir administración de una casa o quien administra un hogar. A continuación, presentamos otras definiciones: según Lionel Robbins la economía es “la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes, que siendo escasos, tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar” y según Federico Engels la economía es “la ciencia que estudia las leyes que rigen la producción, la distribución, la circulación y el consumo de los bienes materiales que satisfacen necesidades humanas”¹⁰⁶. Méndez, S. (2003: 11). La primer definición es considerada subjetiva o marginalista, y es la que utilizan como fundamento de la teoría económica (capitalista), y la segunda definición es considerada objetiva o marxista, que sirve de base para una economía alternativa, social y solidaria.

¹⁰⁶ Méndez, S. (2003). Fundamentos de Economía, Mc Graw Hill 3^{era} Edición. Pág. 11

Ahora bien, en todas las entrevistas realizadas se mencionó que el enfoque económico en sus cooperativas cambia respecto al enfoque “tradicional” o hegemónico ya que colocan al ser humano en el centro y no al lucro. “La unidad de medida es la persona, no el dinero. La mayor aportación de capital no implica mayores derechos políticos” (E6CICB). Asimismo, coinciden en que los valores que rigen su práctica son contrarios a los de la economía capitalista, ya que consideran que tienen que hacer un balance al tomar y acatar decisiones colectivas. Es decir, que sus decisiones son tomadas en colectivo bajo premisas diferentes, lo más importante no es la máxima ganancia, a costa de la precarización de la mano de obra, sino el trabajo. Por el contrario, la mayor preocupación es, en unos casos, mantener la fuente de trabajo de forma digna, y en otros casos, satisfacer las necesidades de las socias y los socios, siempre buscando el cuidado de la naturaleza y la contribución positiva a la comunidad.

« La economía solidaria tiene unos valores, o principios, que van más allá o superan incluso los del tercer sector. En el tercer sector hay todo tipo de ONG y organizaciones que tienen una visión totalmente asistencialista. Y por tanto ¡pobrecitos aquellos pobres que hay que ayudar! Mientras que acá, hay una visión de transformación. La economía social y solidaria, se basa en la transformación y disrupción, y en crear nuevas formas de estructuras económicas, de generar productos y servicios. Intenta ser un disruptor. Hay cooperativas que no lo intentan, evidentemente, pero la economía social y solidaria se basa en unos principios muy potentes, y su lógica es la transformación, y acabar con un sistema como el que hay, por sustitución, por complementariedad, ojalá. Hoy es una realidad que convive con él, y lo bueno que tiene, es que te da la oportunidad de ofrecer productos y servicios del nivel que ofrecen otros en el mercado, pero sin seguir esta lógica. Es donde estamos, que en la lógica pueden ser disruptores ». (E7CRB)

« El proyecto político, nos gustaría que la economía capitalista fuera una economía social y solidaria (ESS). Queremos que la ESS les coma espacios a la capitalista, y en vez de ser una opción marginal sea lo más amplia posible, es un trabajo de fondo ». E6CICB

Los administradores y las administradoras de cooperativas entrevistadas aclaran que lo que se busca en la economía social y solidaria es transformar la economía capitalista, que se trata de experiencias cooperativas transformadoras, disruptoras, en el sentido de que se pretenden lograr un cambio trascendental en la forma como concebimos la economía, con valores contrarios a los hegemónicos. Y también, evidencian la importancia de la transformación y ayuda mutua desde la igualdad, y no desde la dependencia y el asistencialismo que perpetúan las injusticias y las relaciones de poder.

« El Proyecto *Altérez-vous* es la sensibilización de esta economía, y el café es sólo la parte visible del proyecto. Se pueden hacer muchas cosas para sensibilizar algo, hacer conferencias o algo así, pero todavía no demuestras nada, y el café era para realmente demostrar. El café es para aplicar lo que queríamos demostrar, que es algo que es una economía que puede funcionar. Vamos a dar un lugar para que la gente se reúna, pueda encontrarse, un lugar de exposiciones, que necesitan de algo tipo para hacer una tabla de conversaciones, para encontrarse todos los martes en el club de los jugadores de Go. Éste es su lugar de encuentro, todos los martes ». E4AVL

Los administradores y las administradoras de cooperativas a través de sus discursos y prácticas, construyen un mundo nuevo, al que no se le da mucha difusión, un mundo que no es utópico, ya que llevan muchos años construyéndolo, pero tienen claro que no es un camino fácil, y que continúan edificándolo. Cuando dicen: “son prácticas reales”, “no es un ensayo”, “puedes imaginarte que somos capaces de hacer una gestación de una economía diferente”, “esa es una opción”, “es una posibilidad que tenemos que trabajar”, hablan del potencial emancipador de sus prácticas en sus espacios cooperativos.

« La economía social y solidaria es el embrión, lo más interesante es que son prácticas reales, no son modelos teóricos, sino que son prácticas concretas que el embrión apunta a una economía post-

capitalista, más democrática, más igualitaria, sustentable y si es el embrión puedes imaginarte que somos capaces de hacer una gestación de una economía diferente, es una posibilidad que tenemos que trabajar, y nos costará mucho ». E6CICB

« Pero no es un ensayo, no, lleva 45 años funcionando, ni medios, ni estudios, ni nadie recoge los éxitos de esto. Pero la historia del cooperativismo en España es larga, la segunda república. No hablamos de una cosa nueva que estamos probando ahora. No, no, tenemos nuestra historia, que no nos la dejan mostrar, que no la dejan ver, es otra cosa. En las noticias van a decir siempre cuando una cooperativa fracase, nunca cuando arregla el fracaso. En cambio, las empresas capitalistas no son noticia por fracasar. En cambio, habrás soportado la crisis mejor que los demás y habrás tenido menos paro, y habrás tenido menor morosidad en la banca ética, muchísima menos, pero de eso no se habla » (E7CRB).

« La idea realmente del *Altérez-vous* es recibir la menor ayuda del gobierno, para poder tener una validación a los ojos de la gente y que puedan decir ¡esa es una opción! es una prueba. Es para decir, realmente esta economía funciona, la prueba es que hace siete años que lo hacen, y ha crecido » (E4AVL).

Efectivamente “de eso no se habla”, existe el interés en que tanto las experiencias cooperativas, como la economía social y solidaria sean invisibilizadas. Y por lo tanto, no se cuestiona que la administración este ligada a la economía capitalista, construida en relación a sus premisas y a su lógica.

Pero, ¿cuáles son las premisas de la economía hegemónica-capitalista? Es decir, cuáles son las ideas que se aceptan como verdades únicas e indiscutibles para

construir la economía. En primer lugar, como ya lo hemos denunciado, la separación que hacen de la economía y de la sociedad, como si realmente se pudiera separar la una de la otra. “Pero la peor pérdida se produjo cuando definió la actividad económica como algo diferente separado de la sociedad; porque al separar la actividad económica de su fin, las personas, se le olvidó dónde estaba parada. A este proceso de autonomización de la actividad económica Polanyi (2006), lo denomina la gran transformación”, (Collin, 2014: 11).

En segundo y tercer lugar están las siguientes dos premisas que van de la mano: medios escasos y fines alternativos. Esas dos ideas implican ejes principales que combinados permiten considerar como tendencias naturales e ineludibles tanto la búsqueda la maximización, como la competencia, o lo que es lo mismo, obtener lo más que se pueda de los recursos y tratar de ganarle a quien sea. La segunda parte, la de los fines alternativos, pretende afirmar que somos seres insaciables, que siempre queremos más de cualquier cosa, es decir, que las necesidades – aunque con propiedad, más que necesidades se trata de deseos-, pueden ser infinitas. Estas premisas son evidentemente falsas. Ni las necesidades son infinitas, ni los recursos son escasos. Es la concentración de los recursos la que provoca la escasez y no a la inversa. La escasez constituye una construcción, producto del acaparamiento y la concentración de los recursos (Collin, 2014).

Por lo tanto, podemos sustituir esas falacias por la concepción de que los recursos son abundantes y las necesidades son finitas, es decir, que podemos vivir con menos y ser más felices al tener cubiertas nuestras necesidades, que no siempre son satisfechas con mercancías¹⁰⁷.

« Bolvitnik retoma a otros estudiosos y define cuatro grupos de necesidades humanas: de sobrevivencia, cognitivas, emocionales y de crecimiento; todas igualmente básicas, es decir imprescindibles, esto quiere decir que si no las

¹⁰⁷ Para mayor información sobre las necesidades véase Bolvitnik, J. (2007). Ampliar la mirada. Un nuevo enfoque de la pobreza y el florecimiento humano. CIESAS, COLMEX, Siglo XXI, México.

tenemos, algo falta en nuestra vida. Sin embargo, las necesidades de afecto, conocimiento y sentido, se encuentran ausentes en la Economía Política de la Pobreza » (Collin, 2014: 35).

En las cooperativas se cuestionan el objetivo de la economía, de las unidades de producción y se pone el foco en la satisfacción de necesidades, así como en la capacidad individual y colectiva de satisfacerlas. Un administrador de la Cooperativa Integral Catalana, nos remite lo siguiente en relación a la producción y a la capacidad de satisfacción de necesidades en su cooperativa:

« Si todas las personas pueden generar economía son menos dependientes. Si son menos dependientes son relaciones más cooperativas. Una persona puede hacer cualquier cosa que beneficie a su comunidad, cualquier cosa que pueda hacer. » (E5CICB).

En este fragmento podemos rescatar dos nociones importantes, una es la conciencia de que este tipo de economía permite que las personas sean menos dependientes del dinero, del mercado capitalista y por lo tanto de la necesidad de competir. La otra noción es la capacidad de todas las personas de hacer economía, es decir, que no se requiere capital para dinamizar una economía, y por lo tanto existe la posibilidad de que todo el mundo pueda trabajar y aportar algo a la comunidad. Para ello, han creado sus propios mecanismos de trabajo y de intercambio¹⁰⁸. La moneda social es un elemento central para efectivamente salirse del mercado capitalista y dejar de consumir y pensar en el euro, es decir en el dinero. Muchas comunidades han retomado en sus manos la capacidad de

¹⁰⁸ Se dice que en el siglo IX los chinos imprimieron por primera vez el papel moneda. Nos enteramos que el patrón oro se dejó en 1971 y que hoy el dinero se crea de la nada en las computadoras de los bancos comerciales, que además son extranjeros. Que el 95% del dinero que circulan en el mundo es electrónico, creado como deuda, y sólo el 5% son billetes con los que hay que pagar esas deudas. Poco a poco vamos conociendo cómo se crea y manipula el dinero, quiénes son los dueños y cómo lo hacen. Nos vamos introduciendo en las ciencias de la economía y de la historia. El dinero deja de ser un tema tabú relacionado con especialistas (Junta de buen gobierno, 2014; 108).

organización y confianza para dinamizar su economía y satisfacer sus necesidades.

« Los intercambios se realizan en moneda social, cada miembro tiene una cuenta en la que se describe lo que demanda y lo que ofrece. Se busca no recurrir al euro para satisfacer necesidades. Los ecos tienen paridad con el euro. Es una economía de suma cero no especulativa, no hay inflación, está basada en la confianza. No hay intermediarios, ni siquiera en la creación del dinero. El dinero lo hemos creado nosotros, por ejemplo, una persona ofrece un taller y yo lo quiero tomar, estamos dando valor, no hay un banco ni un gobierno que haya creado esa moneda, no hay intermediario que nos haya puesto en contacto, ya que es una plataforma. No hay impuestos ya que no es una moneda de uso legal. Los precios los pone el productor, es para cubrir necesidades. La moneda social si no se mueve, se puede oxidar, perder valor. Lo que se busca es que la moneda se mueva, se trata de cubrir necesidades y no de lucro, es un entorno de confianza, cada uno valora el precio de lo que ofrece ». (E5CICB).

Así, vemos que las monedas sociales son un elemento fundamental para el intercambio y no para la acumulación. Es decir, que efectivamente toca fibras sensibles de la economía capitalista al quitar los intermediarios del dinero, de la producción y del consumo, y permitirle a las comunidades reactivar su propia economía y satisfacer sus necesidades. Hay monedas sociales físicas, digitales, con paridad al euro o al peso, por ejemplo los *Ecosoles* de la CIC en Barcelona, o el *Túmin*¹⁰⁹ en Veracruz, *Mixiuhca* en la Ciudad de México o *Itacate* en Guadalajara.

¹⁰⁹ También hemos aprendido que no estamos tan pobres, que la riqueza real ahí está. Pero está parada. Porque muchos tienen productos pero ¿quién tiene dinero para comprarlos?, y muchos saben hacer cosas pero nadie puede contratarlos. Así que ahí estamos viendo cómo los productos se echan a perder y los trabajadores también, en alguna cantina. Es absurdo que tengamos la riqueza y no la podamos usar por la falta de un papel, de un instrumento de intercambio. Entonces metemos a circular la moneda comunitaria y las mercancías también empiezan a circular. El Túmin es como una escuela. (Junta de buen gobierno, 2014; 109).

« En el ámbito rural, la mayor parte de sus necesidades las cubren con moneda social en eco-redes. Hay *ecoxarxes* muy productivas. Hay un grupo de consumo que buscan monedas sociales, y hay un intercambio de productos, y que todos confíen. Se requiere hablar mucho, muchas relaciones sociales, donde las personas se vean, cuanto más local más fácil construir la confianza, es muy local ». (E5CICB).

Un elemento fundamental de la economía social y de las monedas sociales es la confianza, dedicaremos un apartado a ella, por el momento queremos subrayar su importancia para construir alternativas. La confianza permite dar valor a un medio de intercambio. Si el peso y el euro tienen valor, es porque todo el mundo cree y confía en que es una moneda que será aceptada en cualquier establecimiento.

Resumiendo lo expuesto, la experiencia en las cooperativas produce cambios significativos en la manera de entender y comprender la economía, y por lo tanto la administración. No se busca la maximización de la ganancia, sino que buscan alternativas para satisfacer las necesidades colectivas. Las monedas sociales son un ejemplo de cómo “salirse de la caja” y crear otras formas de vivir. La consigna de *medios escasos y necesidades diversas* es sustituida por *recursos abundantes y necesidades finitas*.

La dimensión económica de las prácticas administrativas, y los supuestos que la constituyen, incitan a indagar en la relación existente entre economía, administración y naturaleza. ¿Realmente los medios son escasos?, o más bien, es el sistema económico capitalista quien lo presenta así a través de su característica fórmula productiva lineal: extraer-producir-distribuir-consumir (consumismo)-desechar. En los apartados anteriores, analizamos que las necesidades limitadas son manipuladas (y en eso, la mercadotecnia tiene mucho que ver), para presentarlas como deseos ilimitados. Deseos ilimitados para quienes pueden pagarlos, mientras que, quienes no pueden pagar, se quedan al margen de la economía, del consumo y de la satisfacción de sus necesidades. En

palabras de Peter Drucker: “Los gerentes deben convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades para negocios que den ganancias, no están para resolver problemas sociales, sino para convertir a seres humanos en clientes que si quieren resolver sus necesidades, deben pagar el precio” (Drucker, 2002: 42).

En el siguiente apartado veremos más de cerca los límites de la naturaleza, así como el valor que le adjudican, tanto en asamblea general como quienes administran, en el momento de tomar decisiones.

6.4 Dimensión de la naturaleza

En la sección anterior presentamos la dimensión económica de las prácticas administrativas, en ella se hace explícita la relación existente entre la economía y la administración. Se cuestionan los presupuestos de la economía capitalista, y como alternativa se presentaron los presupuestos de la economía social y solidaria. Ahora nos atañe presentar un análisis sobre la relación existente entre la naturaleza y las prácticas administrativas llevadas a cabo en las cooperativas. Para ello, planteamos las siguientes preguntas que nos servirán de hilo conductor: ¿por qué hablar de una dimensión en relación a la naturaleza en las prácticas administrativas? ¿Qué nexos existe entre la naturaleza y la toma de decisiones? ¿Cómo ponderan en las cooperativas el cuidado de la naturaleza entre: ganancias, trabajado y comunidad?

En la teoría administrativa no se contempla ninguna relación con la naturaleza, si acaso se menciona la necesidad de eficiencia en el momento de utilizar materias primas, o recursos naturales¹¹⁰. Asimismo, el concepto de naturaleza está fuera de

¹¹⁰ Recursos naturales. “Los recursos naturales son aquellos recursos proporcionados por la naturaleza que pueden ser crecientemente divididos en pequeñas unidades y ser asignadas al límite. Por ejemplo, barriles de petróleo, metros cúbicos de madera, kilogramos de pescado y litros de agua potable. Aunque esos recursos son proporcionados por la naturaleza en el sentido de que ellos son encontrados dentro o sobre la tierra, no pueden ser utilizados sin la provisión de otros insumos, tales como capital y trabajo. Las fuentes de los

las prácticas y el discurso administrativo hegemónico. ¿En las cooperativas la naturaleza está presente en sus prácticas y sus discursos administrativos? En las cooperativas encontramos que más que tener un discurso de “mercadotecnia ecologista” o “mercadotecnia verde”¹¹¹, las decisiones están vinculadas a la conciencia de que la naturaleza no es una mercancía para ser comprada y vendida, es decir, existe una visión que va más allá de la utilitarista, en la cual se habla únicamente de recursos naturales. Por el contrario, en las cooperativas encontramos una conciencia y visión de la naturaleza y su cuidado, veamos algunos ejemplos:

“La plata es importante, tenemos que funcionar, si perdemos plata cerramos en un año, sería la prueba de que no funciona, la plata sí es importante, es algo económico que tiene que funcionar, pero también hay que aceptar que para mejorar el planeta hay que pagar un poco más, la naturaleza es muy importante”. E4AVL

“La naturaleza es la que nos da el sustento, por eso acá, se le respeta y se le cuida, estamos muy orgullosos de defender y cuidar a nuestra madre tierra”. E8TTP

“Comercializamos productos orgánicos, de circuitos cortos, de comercio justo y compramos a productores que se preocupan por cuidar a la naturaleza”.

recursos naturales pueden ser fijas o pueden tener capacidad regenerativa. Esto es, pueden ser no renovables y renovables” (Hahn J 2005: 5).

¹¹¹ Con “mercadotecnia verde” nos referimos a las estrategias de venta que se fundamentan en lucrar con productos que se presentan como responsables con el cuidado del medio ambiente, o que utilizan menos recursos naturales, por ejemplo, la Coca-Cola, con su botella “Ciel” hecha con 100% de botellas recicladas, la vende como un ejemplo de reciclaje importante, pero contaminan más en su proceso de producción y la cantidad de botellas que se reciclan es ínfimo. “Si la tendencia de generación de basura plástica continua su ritmo actual, en el año 2050 habrá más material de este tipo que peces en el mar, de acuerdo con estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas. “Desde el año 1950, añadió, comenzaron a producirse plásticos y hasta nuestros días sólo se ha reciclado el 9 por ciento del total de la producción del material y manifestó que únicamente se recicla el 28 por ciento de las botellas de *tereftalato* de polietileno, mejor conocido como PET, es decir, el 72 por ciento de los envases termina en los océanos”. <http://www.sinembargo.mx/14-04-2018/3403564>

En los discursos de las personas entrevistadas encontramos presente el ideal de cuidado de la naturaleza colocado frente al ideal de explotación. Las palabras como respetar, defender, preocuparse por la naturaleza se encuentran guiando la toma de decisiones dentro de las cooperativas.

En las cooperativas se busca pasar progresivamente de una lógica de producción lineal: extracción-producción-distribución-venta-consumismo-desecho, a una economía circular¹¹², en la cual el proceso productivo se sustituye por reutilizar, compartir, dar mantenimiento, reciclar y re manufacturar- producir-distribuir-usar-consumir-y de nuevo el ciclo se repite. En una economía circular dentro de una economía social y solidaria se busca que las cadenas de producción se focalicen más en las necesidades y su satisfacción mediante productos diseñados bajo una lógica regenerativa y restaurativa, con una vida lo más larga posible, eliminando la obsolescencia programada¹¹³. Así, los productos y servicios pasan de ser

¹¹² Una economía circular es aquella que es restaurativa y regenerativa a propósito, y que trata de que los productos, componentes y materias mantengan su utilidad y valor máximos en todo momento, distinguiendo entre ciclos técnicos y biológicos. Este nuevo modelo económico trata en definitiva de desvincular el desarrollo económico global del consumo de recursos finitos. Fundación Ellen MacArthur, SUN, McKinsey & Co. (2015; 2)

¹¹³ Se denomina obsolescencia programada a la determinación o programación del fin de la vida útil de un producto, de modo que, tras un periodo de tiempo calculado de antemano por el fabricante o por la empresa durante la fase de diseño de dicho producto o servicio, éste se torne obsoleto, no funcional, inútil o inservible. Tipos de obsolescencia: Obsolescencia incorporada, es la forma más conocida de obsolescencia programada. En ella los aparatos se diseñan específicamente para fallar. Es más común en electrónica y diseño de materiales. Obsolescencia psicológica, consiste en hacer que el usuario cambie de producto usando sus emociones. Esto se consigue a través de la publicidad, las marcas... Es muy importante dentro del mundo textil donde no nos sorprende ver desfiles de moda, anuncios, cambios de temporada y otras artimañas para conseguir sustituir una ropa funcional. Desfiles como Cibeles Fashion Week que son promocionados a través de los telediarios son solo una pieza de la industria textil. Estas estrategias han sido adoptadas por ciertas compañías de informática cuyos productos se basan en estilos de vida felices y que todos desearían tener. Obsolescencia tecnológica, consiste en que el resto del ecosistema sobre el que trabaja un aparato se hace obsoleto y por ello ya no puede desempeñar sus funciones aunque opere correctamente. En informática encontramos los mejores ejemplos, siendo muchas veces esta obsolescencia justificada pues suele traer ventajas al consumidor final. La Ley de Moore expresa que aproximadamente cada dos años se duplica el número de transistores en un circuito integrado, luego es muy fácil quedarse atrás en cuanto a potencia.

unidireccionales a ser circulares desde su diseño, es decir, están pensados para ser re-utilizados, reparados, fáciles de separar, y estandarizados. Con ello, se logra eliminar la extracción de la naturaleza y recuperar y aprovechar lo que ya ha sido extraído.

Otro tema fundamental es el hecho de priorizar el acceso, el uso y el disfrute de un servicio y su propiedad colectiva, más allá de la propiedad individual del producto o servicio. Es decir, en las cooperativas se busca, cada vez más, tener la posibilidad de disfrutar de un servicio y satisfacer sus necesidades más allá de poseerlo individualmente, sino que la propiedad de ese bien o servicio es colectiva, es decir, de la cooperativa. Por ejemplo, las viviendas de la *Tosepan Titataniske* son de propiedad colectiva, donde los socios y las socias tienen el derecho de uso pero no su propiedad individual, con ello se satisface su necesidad de contar con una vivienda digna. Un ejemplo más es la Cooperativa Integral Catalana donde cuentan con transporte colectivo para transportar los alimentos producidos en las *ecoxarxes*, disfrutan del servicio, comparten gastos y la propiedad del transporte es colectiva.

La economía circular junto con los principios de la economía social y solidaria aplicada a las cooperativas ofrece, entre otros beneficios sociales, la posibilidad de cuidar la naturaleza, eliminando su explotación. En la economía circular la extracción de materias desde la naturaleza no está presente, ni la producción de desechos, es decir, se diseña para que todo se pueda reutilizar y se busca la idea de producir con cero desechos, todo puede ser materia para un nuevo ciclo de producción. Así, la producción está desvinculada de la extracción de materiales directos de la naturaleza. Y los desechos son responsabilidad de quien los genera, no son considerados externalidades del costo, que tienen que ser absorbidos por la sociedad, la naturaleza o el Estado

Existe también otra ley que dice que cuanto más potente es un ordenador más se usa su potencia. Igual pasa con el espacio de almacenamiento. Como ejemplos de productos obsoletos por su progreso tecnológico tendríamos los famosos disquetes (en sus diferentes tamaños y prestaciones) y el sistema operativo BeOS. (Arroyo, A. 2015; 1) <http://adrianistan.eu/obsolescencia-programada/latex/obsolescencia-programada.pdf>

CAPITULO SÉPTIMO. PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS ALTERNATIVAS. ANÁLISIS DESDE LOS CMS

Finalmente, después de haber escuchado a los administradores y a las administradoras de cooperativas europeas y mexicanas, y después de haber presentado sus discursos en las primeras cuatro dimensiones –social, política, económica y de la naturaleza-, en este último capítulo vamos a presentar un análisis sobre la última dimensión de las prácticas administrativas. Para cumplir con dicho fin, retomaremos cuatro áreas de análisis propuestas por Taskin (2011: 37) desde los *Critical Management Studies*. La primera es deconstruir aquello que se considera como evidente por sí mismo. La segunda es reconsiderar, sistemáticamente, las dimensiones de control y de poder, tanto en las empresas como en el análisis del management. La tercera es aceptar y valorizar la reflexividad de quien realiza la investigación en management, esta parte está reflejada en el apartado de metodología, y finalmente, aceptar la multitud de racionalidades que se encuentran en el corazón de la administración. Estas cuatro áreas de análisis servirán para observar los discursos obtenidos en las entrevistas y caminar hacia una contribución a la ciencia de la administración desde una mirada crítica, o como lo dicen Taskin y Nanteuil (2011):

« Aunque sean muy heterogéneas, estas perspectivas críticas se caracterizan por el deseo de reunir en el mismo conjunto científico las alternativas a la ciencia gerencial dominante en la administración. Una tarea que generalmente persigue un doble objetivo: progresar en la producción científica y buscar transformar sus prácticas ». [Traducción propia] (2011: 18).¹¹⁴

¹¹⁴ Bien que très hétérogènes, ces perspectives critiques se caractérisent toutes par la volonté de rassembler dans un même ensemble scientifique des alternatives aux courants dominants en sciences de gestion. Une visée qui poursuit généralement un double but : progresser dans la production scientifique, chercher à en transformer les pratiques (Taskin & Nanteuil, 2011: 18).

Así, en el presente capítulo analizan los discursos que representan prácticas administrativas presentes en cooperativas que cuestionan lo establecido en la producción científica de la administración hegemónica, y que al mismo tiempo están demostrando que se puede organizar y administrar de otra forma, o incluso mezclando nuevas prácticas con teorías existentes y ajustándolas a su realidad. A continuación, abordaremos las cuatro áreas de análisis propuestas por Taskin para realizar un análisis crítico utilizando como marco teórico los planteamientos de los *Critical Management Studies*.

7.1 Deconstruir lo evidente

El primer elemento que se analiza desde una perspectiva crítica en administración o *management* es, precisamente, cuestionar la neutralidad y la naturalidad con que se presenta. Es decir, deconstruir sistemáticamente las evidencias del *management*, los elementos considerados como “naturales” por quienes, de cerca –administradoras y administradores- o de lejos -inversionistas-, participan en la conducción de las organizaciones. Se trata de cuestionar lo que es considerado como evidente por sí mismo en la teoría hegemónica. Por ejemplo, el hecho de que una empresa debe maximizar su beneficio económico a toda costa, o que la superioridad jerárquica es necesaria y legítima, esto, se ve reflejado en el siguiente discurso: « Adaptamos las herramientas a nuestra realidad, no utilizamos los parámetros clásicos, aprovechamos las herramientas capitalistas y las adaptamos a nuestra realidad ». E7CRB

Cuando el administrador de la cooperativa menciona que no utilizan los parámetros clásicos se refiere a que, efectivamente, no utilizan en su cooperativa la maximización de la ganancia como un parámetro para medir su éxito, y que por el contrario, van adaptando las herramientas administrativas de corte capitalista para que puedan responder a su racionalidad. Entonces, ¿cuál es la diferencia y que tipo de racionalidad hay detrás? En el siguiente fragmento se puede entrever:

« La diferencia es de quién es la propiedad y cómo te organizas. Un despacho normal tiene unos socios capitalistas que pueden ser trabajadores o no. Y que ellos, del excedente que queda, pues se llevan una parte del capital, y por otro lado, esa es una diferencia. La otra importante, es que, en una empresa capitalista mandan los propietarios, quienes ponen a un gerente para que sea él quien lleve la empresa de manera vertical, normalmente, aunque ahora hay otras organizaciones que intentan organizarse de forma diferente ». (E7CRB)

Cuando el administrador entrevistado hace mención de la «diferencia» está evidenciando que efectivamente en su cooperativa están administrando y organizándose de forma diferente. La propiedad de una empresa es fundamental, ya que de ella depende que se elimine la contradicción de intereses que existe entre el capital y el trabajo. Una de las ideas básicas que se dan por sobre entendidas en el *management* tradicional es que la propiedad de los medios de producción está en manos de accionistas, cuyo objetivo es maximizar su capital. Este rendimiento se obtiene de contratar mano de obra, que trabaje y a la que se le pague solo una parte de lo que produce, y lo demás se lo quede el capital. Nos referimos en términos de Marx a « la plusvalía ». Así, el capital logra que el trabajo pueda ser vendido y comprado, es decir que sea una mercancía. Marx le llama una falsa mercancía, es decir, algo que no está hecho para ser comprado y vendido.

« El excedente se lo reparten entre las trabajadoras, lo dividimos por jornada, por el trabajo hecho, se va al capital. El capital no va a retribuir a una persona que no ha trabajado. En una empresa normal, el capitalista se lleva el excedente que no ha trabajado. Toda empresa tiene el fin de hacer beneficios, el cambio es, quién se queda con el beneficio ». E3AVL

El fragmento anterior es parte de una entrevista realizada a uno de los administradores de *Altérez-vous*, menciona que «toda empresa tiene el fin de hacer beneficios», pero que el punto diferenciador es comprender quién se queda

esos beneficios, los cuales pueden ser en dinero, pero también pueden ser en satisfacción directa de necesidades concretas.

Por otro lado, el financiamiento es un reto y un tema central para lograr crear y mantener una empresa auto-gestionada o una cooperativa. Debido a que no se recurre a la aportación de capital por parte de un grupo de accionistas, sino que se hace mediante aportaciones propias de las personas socias-trabajadoras. Veamos un ejemplo de cómo se organizaron en la *Tosepan Titataniske* para resolver su problema de financiamiento:

« Es en 1980 cuando se decide darle figura para ser reconocida legalmente ya que los « coyotes » y los comerciantes decían que la *Tosepan* estaban fuera de la ley, y además porque crecía la necesidad de financiamiento, ¿cómo conseguir financiamiento? Vamos a formar una cooperativa, tiene principios y valores del cooperativismo, del trabajo comunitario que durante siglos ha desarrollado las comunidades indígenas ». E8TTP

En el fragmento anterior se evidencia que la necesidad de financiamiento para constituir una empresa que les permita satisfacer sus necesidades –vivienda, transporte, comida, trabajo-, y vender sus mercancías –café, pimienta, miel-, se logra con la conformación de una cooperativa en la cual se conjuntan diversos actores sociales interesados, tanto internos como externos a la comunidad, y se organizan uniendo su trabajo, conocimientos y ahorros.

En la cooperativa del administrador entrevistado se logra que las personas dueñas del capital, sean las mismas que trabajan, con ello se evita la contradicción que ya mencionamos. Y además la organización se hace de forma más horizontal. Cuentan con un cargo de administrador o administradora, quien se encarga de coordinar los esfuerzos colectivos para que se realicen las acciones que se han decidido previamente en la asamblea general. En las siguientes líneas el administrador de la cooperativa cuestiona la verticalidad de la gerencia y su validez universal:

« Me encargan, no me delegan, no es una delegación es un encargo. Yo no dirijo la cooperativa, a mí me dirige la cooperativa. Mi parte como coordinador, es hacer que todo funcione, yo no soy un creador de esta sociedad. La delegación hacia mí sería el de traspasar, si le quieres decir así, la responsabilidad de, oye pues, qué vamos a hacer con la estrategia territorial en Madrid, si nos cambiamos ahí. Yo puedo estudiar ese escenario, puedo estudiar lo que es Madrid, sé cómo es la casa, y puedo estudiar varias maneras de establecernos en Madrid. Pero es la asamblea la que decide establecernos en Madrid ». (E7CRB)

Cuando el administrador dice « me encargan, no me delegan » está externando que el poder de decisión no está en sus manos, sino que está en la asamblea general, la cual tiene la capacidad de encomendarle la realización de ciertas tareas. Así, con dicha práctica administrativa están desnaturalizando la idea hegemónica que sostiene que: quien administra tiene el control sobre las decisiones. ¿Entonces, si únicamente es un encargo y las decisiones se toman en asamblea, es necesaria la figura de un administrador o una administradora? La respuesta que encontramos es que sí, efectivamente, aunque se cuestione la posición y la capacidad en la toma de decisiones, el liderazgo que mantiene esta figura continúa presente, aunque bajo otra lógica: coordinar las actividades que se han decidido en consenso y en colectivo por quienes forman parte de la asamblea. Así lo menciona el siguiente administrador entrevistado:

« Con mis capacidades hago que esta máquina funcione, es mi parte. Hay diferentes partes para que la cooperativa pueda funcionar, es un poco la idea, es importante, porque cada vez está creciendo, creciendo, y cada quién tienen que hacer su trabajo de forma consciente, y honesta, eso es lo más importante porque tenemos un compromiso ». E4AVL

« Los propios órganos de decisión los plantean a la asamblea, entonces, se crea una comisión de la que forma parte quien quiera de la cooperativa, que va

preparando el trabajo, conjuntando a todas las áreas de la casa de actividad y que prepara unos planes que son sometidos a una primera aprobación o visto bueno. Los individuos de cada uno de los grupos funcionan, pero luego se da a toda la asamblea para que la aprueben todos ». (E7CRB).

« Que la aprueben todos » implica que se está deconstruyendo la idea de que la gerencia tiene el máximo poder, y que las decisiones vienen desde arriba hacia abajo. Para ello, la participación individual y en grupos es fundamental, lo cual no sería posible sin un «compromiso» real por parte de quienes integran a la cooperativa y de mecanismos que lo permitan e incentiven. Al hablar de que «cada quien tienen que hacer su trabajo de forma consciente» se evidencia que todas las personas cumple con una función asignada y que cuentan con un alto nivel de consciencia. Ello se logra gracias a la educación cooperativa, a las prácticas de autogestión, y a un aprendizaje colectivo en su práctica cotidiana. Acá lo menciona otro entrevistado:

« Bueno, es una cuestión de delegación. Tu ponte que hay una auto-responsabilidad brutal de todo mundo de formar parte de la cooperativa de socios, que es desde las personas de recepción, el de mantenimiento, los de informática, o la propia gente de derecho o de economía, todo mundo está auto responsabilizada, y tienen sus propios sistemas de organización para tomar decisiones ».

Así, vemos que la «responsabilidad» con la cooperativa, cobra un papel central en la construcción de su administración de tipo alternativa, en la cual todas las personas involucradas, desarrollan y practican la auto-responsabilidad, por lo tanto la confianza compartida pasa a ser un elemento central para su administración. Asimismo, vemos es evidente que no puede existir confianza sin comunicación y transparencia. El siguiente administrador lo expone de la siguiente forma:

«Es importante también la transparencia en la cooperativa, frecuentemente cuando hacemos una asamblea general mostramos todo lo que hemos trabajado, como hemos trabajado. Acá, hacemos muchas reuniones con los socios-trabajadores, y decimos: «el dinero lo hemos puesto acá, no es de forma opaca, es transparente».

Así, la transparencia se vuelve fundamental para la construcción del «Factor C» (Razeto, 1997) compuesto por los niveles de la confianza, de cooperación y de compromiso que hay en una cooperativa. La delegación de acciones en diversas comisiones o áreas es reforzada con diversos mecanismos de transparencia donde la información debe ser comunicada y accesible para todas las personas socias-trabajadoras de la cooperativa.

7.2 Dimensión de control y de poder en las prácticas administrativas

Según dos de los autores de los *Critical Management Studies*, Taskin & Nanteuil (2011), es fundamental realizar una rehabilitación de la problemática del poder y el control en los estudios de las prácticas administrativas, considerada bajo sus diversas formas: control/autonomía, gobierno/gobernanza, dominación/contrapoder, destacando las relaciones asimétricas de poder y las diferentes formas de estructuras de dominación.

Siguiendo el pensamiento de Foucault, se trata de considerar que el conocimiento no es neutro, por lo que resulta necesario explorar el vínculo íntimo entre poder y saber. Dentro de los estudios críticos de administración, es fundamental evidenciar que el conocimiento administrativo que se presenta como incuestionablemente neutro en realidad refleja y fortalece relaciones asimétricas del poder.

El saber administrativo, compuesto de esos principios tan evidentes que se han vuelto incuestionables e incuestionados, pueden ser considerados como una

forma de conocimiento al servicio del poder dominante, el del manager o, según Baritz (1974), del capitalista. (Taskin, 2011: 38) [Traducción propia¹¹⁵].

Entonces, siguiendo estos planteamientos, podemos sostener que el conocimiento producido en la administración no es neutro, y detrás de cada política de administración se encuentran las preguntas del poder y de control. En relación a esta idea un administrador entrevistado expresa lo siguiente:

« O sea, tu cuenta que él para poder estar donde estoy yo, otra persona con mi perfil, aparte de tener herramientas de administración tienes que tener una profunda formación política y ética, no es neutro. No, claro, si midieras el tiempo que dedico a las cosas por lo que le aportan dinero a la cooperativa sería otra persona y estaríamos hablando de otra empresa. Entonces, los problemas que tiene una cooperativa y para los que necesita que acompañemos desde la administración son muchos y tienen que ver, evidentemente, con todos los que ven los administradores tradicionales, como la cuenta de resultados, como el balance de tesorería, con cuántos productos hemos entrado, cuántos clientes nos visitan, eso lo llevamos como todo el mundo. Pero además nos preocupan otras cosas, que normalmente un administrador normal no vería y no le preocuparían. Un administrador normal se tendrían que encontrar que su despacho está abierto y entra la persona encargada de mantenimiento y le dice que quiere hablar con él porque está preocupado porque hay un problema de organización con el mantenimiento, pero muchas veces no le escucharía, pero en una cooperativa aquella persona es socia y como administrador la tienes que escuchar y atenderla. Es un cambio de lógica y de relaciones de poder, por eso te digo que es un cambio de lógica, que no es una cuestión solo de formación administrativa, sino es una carga de formación política y ética » E7CRB.

Como lo menciona el entrevistado, existe la necesidad de contar con una profunda formación política y ética en la administración, que esté más allá de las

¹¹⁵ Le savoir managérial, composé de ces principes si évidents qu'ils en sont devenus incontestables et incontestés, peut ainsi être considéré comme une forme de connaissance au service du pouvoir dominant, celui du manager ou, selon Baritz (1974), du capitaliste.

herramientas tradicionales, que implique cuestionar lo incuestionable: la propiedad de los medios de producción, abrir la posibilidad de superar la división de los roles, es decir, que una persona pueda ser al mismo tiempo dueña, trabajadora y consumidora de lo que se produce. El entrevistado habla de cambiar la lógica y que el poder pueda ser ejercido por todas las personas involucradas. En relación al poder menciona lo siguiente:

« Y en una cooperativa, quien manda y quien tiene el poder son los socios trabajadores, como en nuestro caso. Y la asamblea es el órgano máximo de decisiones, a partir de ahí, esa asamblea elige a las personas representantes para diferentes sitios dentro de la cooperativa, para llevar el día a día. Pero las grandes decisiones, se tienen que tomar en asamblea, y aunque se deleguen personas para que lleven esa actividad, cuando tienen que hacer una actividad que afecte a la cooperativa, pues lo tienen que llevar a la asamblea, sino pasa por la asamblea, no se pueden tomar decisiones ». (E7CRB)

Así, el poder en una cooperativa es ejercido por la colectividad en la asamblea, en muchos casos es por consenso, como por ejemplo en la cooperativa *Tosepan Titataniske*, donde consideran que aunque se pierda tiempo en el cabildeo, « dando y escuchando la palabra », se gana en la construcción de la democracia y en el ejercicio colectivo del poder.

7.3 Multitud de racionalidades

Otro elemento fundamental para hacer un análisis desde los *Critical Management Studies* es comprender y manifestar que la administración tiene un conjunto de finalidades no determinadas, donde la frase « la búsqueda de la creación máxima de valor para los accionistas » no constituye más que una parte limitada de todas las posibilidades en las empresas. Planteando al mismo tiempo la cuestión del significado de las actividades humanas en las organizaciones y rechazando la acepción estrecha de una finalidad de carácter instrumental de aumentar el rendimiento financiero. Así, este último principio se une al carácter performativo

de la investigación en gestión. Se trata, por ejemplo, de denunciar el carácter instrumental de políticas en materia de responsabilidad social de empresas que son frecuentemente movidas por las preocupaciones de su imagen en términos de ventas.

En las cooperativas estudiadas encontramos una multitud de racionalidades, que podemos dividir en tres grupos para facilitar su análisis: unas son cooperativas que producen u ofrecen servicios con valor de cambio, es decir, mercancías para ser vendidas en el mercado. Otras son cooperativas que producen y ofrecen servicios con valor de uso, para ser consumidas por las propias personas socias de la cooperativa. Y las terceras se dedican a producir y ofrecer servicios tanto con valor de cambio –mercancías- como con valor de uso. En esta clasificación de cooperativas encontramos diversas racionalidades, y en todas ellas la administración está presente, pero con prácticas diferentes y haciendo uso de la teoría administrativa hegemónica de formas diversas.

A continuación, veamos un ejemplo de las prácticas administrativas en relación al marketing realizadas en una cooperativa donde la racionalidad que predomina es la del valor de uso para satisfacer una necesidad concreta de las personas socias de la cooperativa.

« Nuestra cooperativa es un lugar donde no es posible hacer nada de marketing en absoluto, porque esta es, es nuestra casa, es el lugar donde compramos nuestros productos. Yo no trato de convencerte, de persuadirte « soy realmente muy bueno » o algo parecido. Acá hay productos que nosotros decidimos que queríamos, si tú quieres comprarlos ¡súper!, si no quieres ¡ok! Cada quien decide, porque somos adultos y no podemos decir ¡compra esto, compra esto! eso es para infantes y La Louve es para adultos, es un supermercado de adultos. Incluso, no seducimos a las personas para que se unan a nuestro proyecto, estamos muy emocionados sobre él, nos gusta mucho, pero no hacemos campañas de marketing para que se nos unan. Nos gusta comunicarnos de forma humana, de forma simple » E1LLP.

En este fragmento el administrador da cuenta de que el marketing es considerado por ellos una estrategia de seducción y de manipulación infantil, en la cual se trata a las personas como inmaduras, a quienes se les puede y debe convencer para que realicen o no cierta acción. Resalta el valor del respeto a las decisiones de compra de las personas socias en función de sus propios criterios de compra y necesidades, y no se pretende incidir en ellos. Su racionalidad no es económica-capitalista, y no busca maximizar sus ganancias. Más adelante observa:

« Si oyes de nuestra idea y estás interesada eres bienvenida, y si no lo estás, ok, estamos seguros que tendrás buenas razones y no hay problema. El marketing, el seducir es abyecto, ¿sabes lo que quiero decir?, y nosotros no lo hacemos. Marketing es una enfermedad, representa una enfermedad para la gente. Tú haces marketing para intentar que las personas hagan cosas que ellas no harían normalmente. Es dinero, es hacer que las personas compren cosas que no quieren, que no necesitan. Nosotros informamos, comunicamos en nuestro supermercado, y decimos lo que es el producto, de dónde viene, quién lo produce, y si no sabemos, no decimos nada. Nosotros decimos « somos adultos, el marketing es deshonesto, nosotros comunicamos pero no hacemos marketing »

Para este administrador el marketing, refiriéndose en efecto a la publicidad, es la manipulación de las decisiones de compra de las personas, incluso menciona que es una enfermedad en nuestra sociedad. Este administrador, de una cooperativa que ofrece un servicio: la venta de productos con valor de uso, no tienen la necesidad de crear estrategias para competir contra otros supermercados, ya que su finalidad es satisfacer una necesidad concreta de sus socias y socios, y no de generar ganancias con la venta de los productos. Por ello se sale del mercado abierto capitalista. Gracias a esta lógica diferente y alternativa, en la cooperativa es posible unir los roles de dueña, trabajadora, usuaria y clienta del supermercado en una misma persona, y finalmente se eliminan las contradicciones de intereses, ya que el interés que aglutina a todos los roles es el de satisfacer una necesidad

concreta de acceder a productos sanos y de calidad, de circuitos cortos y con relaciones directas con quienes los producen. En algunos casos además de tener los roles ya mencionados, también son productoras.

El tema de la competencia en las cooperativas funciona de forma diferente a como se estipula en la teoría administrativa hegemónica, y dentro de las diversas formas de cooperativas. Veamos cómo lo plantean sus administradores:

« La idea es cambiar las mentalidades, vamos a ser soñadores y pensar que todo el mundo podría ser esto. Hacer algo más ecológico, más social, ya sé que no se va a llenar, la competencia aumenta y hay que ofrecer algo diferente, pero es sano, nuestra filosofía es la misma, y tenemos muy buenos contactos con los vecinos, de la economía tradicional, tenemos buenos contactos »
E4AVL.

La cooperativa en la que trabaja el administrador entrevistado es una cooperativa que vende mercancías, las cuales deben ganar su lugar en la mente de la clientela para mantener sus ventas. Su pretensión es que la economía pueda ser más social y más ecológica, y sostiene que deben « ofrecer algo diferente » al mercado. Con ello se refieren, en palabras administrativas, a un « diferenciador ». En este aspecto no se distancia mucho de la teoría administrativa hegemónica, ya que es necesario que pongan en práctica las teorías sobre la competitividad (Porter, 1982). Hacia afuera, es decir, hacia el mercado, este tipo de cooperativas se enfrentan, al igual que las empresas capitalistas, a competidores, a luchar por obtener y mantener clientes, y proveedores, así como enfrentarse a los sustitutos de sus mercancías en el mercado. El hecho de ser cooperativas no es suficiente para mantenerse en el mercado, así lo expresa en el siguiente comentario:

« Si haces algo de comer, solamente porque es ecológico y orgánico y por convicción, vas a tener una parte de la población que ya está convencida. La idea es tener un buen servicio, calidad, comida rica, fresca y además sana, además con la filosofía, pero esa es una parte. Queremos que la gente venga

al *Altérez-vous*, porque es rico y es simpático, y van a venir porque es rico y simpático, y nuestro trabajo es hacer que después, vean que también es social y ecológico, y que tiene la idea de cambiar algo, y eso es la parte que tal vez no todo el mundo tiene ». E4AVL

En este fragmento menciona como una cooperativa debe, además de ofrecer mercancías de calidad para los clientes, ofrecer una filosofía y comunicar a sus clientes que su proyecto cooperativo además de contar con una comida rica y un ambiente agradable, que es por aquello que paga el cliente, tiene un trabajo social y un compromiso ecológico. Para el *Altérez-vous* es fundamental demostrar que las cooperativas son empresas rentables y que es una economía que funciona.

« La gente que viene aquí ya está motivada, hay que hacer entender a estos chicos y chicas que hay un sueño pero también hay una realidad, hay que lavar la vajilla, no le gusta a nadie, pero hay que hacerlo. Y el trabajo de sala, como en cualquier café, lo que nosotros vamos a poner son algunas reglas de convivencia de trabajo, de trabajar en equipo. Hay ciertas maneras de trabajar, de hacerlo, queremos realmente una eficiencia, la gente no está aquí para charlar y divertirse, o todo eso. El proyecto está súper chévere, es súper importante hacer la cerveza, lavar la bajilla. Cada pieza del motor funciona, y tiene que funcionar, tenemos mucha motivación, pero, este es un servicio clásico, pero con una idea que sirve a algo, además tenemos proyectos, es súper importante la relación con los clientes. La motivación no es tan difícil » E4AVL.

Cuando el administrador se refiere a que es un «servicio clásico», se refiere a que efectivamente están ofreciendo un servicio como cualquier empresa capitalista y por lo tanto buscan la eficiencia en términos económicos, pero además se vincula con un objetivo social como lo son sus proyectos sociales que realizan. Como existen estos proyectos sociales las personas que ingresan solo como trabajadoras o trabajadores ya están motivados.

Por ejemplo, en relación a los proveedores, se analizan y se valoran diversos elementos, no solamente el económico o el ecológico. En el siguiente fragmento menciona las ventajas de trabajar con intermediarios:

« Muchos proveedores son cooperativas, o también a veces tenemos contacto con proveedores franceses, un tipo de proveedor al mayoreo, que hace solamente orgánico, y él tiene relación con los productores chiquititos, y él lo maneja todo junto, es más fácil para nosotros porque así trabajamos con uno. Es bueno tener un proveedor que hace relaciones al mayoreo. Pero en el origen tenemos contacto directo con el productor, pero a veces el productor mismo pide un intermediario, porque ellos tienen actividades, así que mejor pasa por el contacto que tengo. Así que, muchas veces vienen de los proveedores, y la parte administrativa es un poco pesada o es un poco lejos, así que queremos funcionar con el productor y a veces es más fácil pasar por intermediarios ». E4AVL.

Así, los valores que se aplican en las decisiones de las cooperativas son muy variadas, en algunos casos, se privilegia la relación directa con los productores y las productoras y otras se analiza que es más conveniente pasar por una organización intermediaria.

7.2 Aspectos negativos y mecanismos de control interno

Las cooperativas como cualquier organización social requieren de lineamientos, directrices y formas de organización que les permita contar con un control interno sobre los comportamientos de las personas socias, así como los requerimientos para su permanencia en la cooperativa. En este tipo de organización no se puede “correr” o “despedir” a nadie por incumplimiento de sus obligaciones. Sin embargo, una persona socia-trabajadora sí puede ser dada de baja por la asamblea general si se

considera que no ha cumplido con sus deberes. Por ejemplo en *La Louve* se considera lo siguiente:

La asamblea general establecerá las condiciones y los motivos por los que un proceso de exclusión podrá ser iniciado en contra de un socio y su organización. Ninguna exclusión puede ser realizada sin que vote la mayoría de las dos terceras partes de la asamblea, y sin que la persona socia indiciada sea invitada a la misma, al menos ocho días antes, para que pueda presentar sus explicaciones a la Asamblea General¹¹⁶[Traducción propia].

Así, en dicha cooperativa se cuenta con la figura de máxima autoridad que es la Asamblea General para decidir si es conveniente o no la expulsión de alguna persona socia, para ello cuentan con un reglamento interno, el cual especifica las obligaciones y sanciones correspondientes. En general en una cooperativa se espera que exista un mayor nivel de conciencia respecto al cumplimiento de las obligaciones. Esto se da por diversos factores, entre los que podemos mencionar el nivel de educación, el interés por ser parte de una alternativa de sociedad más justa y emancipada, la consecuencia de que el beneficio final de la cooperativa es para las mismas personas socias, entre otros. Sin embargo, estos elementos no son suficientes para prescindir de mecanismos de control interno de las conductas esperadas. Y se dan muchos casos en los que no se cumplen las obligaciones adquiridas por socios y socias.

Los mecanismos más comunes para establecer y regular las conductas y prácticas de las personas socias-trabajadoras en la cooperativas son:

¹¹⁶ L'Assemblée Générale établira les conditions et les motifs pour lesquels une procédure d'exclusion pourra être initiée à l'encontre d'un actionnaire ainsi que son organisation. Aucune exclusion ne peut être prononcée sans que l'Assemblée Générale ne le vote à la majorité des deux tiers et sans que l'associé visé ait été invité, au moins huit jours à l'avance, à venir présenter ses explications devant l'Assemblée Générale. *Statuts La Louve*. Recuperado de <https://cooplalouve.fr/wp-content/uploads/2016/10/Statuts-Cooperative-La-Louve-Juin-2017.pdf>

reglamento interno (La Louve, Tosepan Titataniske y Altérez-vous), comisiones de vigilancia (Colectivo Ronda), comité de gobernanza (La Louve), promotores (Tosepan Titataniske), código de conducta y sistemas de seguimiento de objetivos-metas (Cooperativa Integral Catalana) donde se establece con detalle las actividades a realizar, los tiempos y quienes son responsables de su realización.

¿Qué pasa si no se cumplen dichas obligaciones? Cada cooperativa cuenta con sanciones y formas de resarcir el daño generado. Se crea la conciencia de que si una persona no cumple con sus obligaciones está abusando o explotando a otras socias-trabajadoras-compañeras. Por ejemplo: “si llego tarde a cubrir mi turno en la cooperativa sé que mi compañera se tendrá que quedar más tiempo y no podrá salir a comer después de estar trabajando seis horas seguidas, eso me hace sentir mal y por ello me esfuerzo en no llegar tarde” (E4AVL).

En algunos casos las sanciones van de una llamada de atención, el pago de las horas no trabajadas con trabajo fuera de su turno, trabajo adicional para compensar el no realizado, pago en especie, en reducción de sus ingresos o en última instancia en ser dada de baja de la cooperativa. Por ejemplo, en el caso de la cooperativa *Tosepan Titataniske* se detectó que había algunos promotores que no cumplían con su obligación de visitar las comunidades para realizar las asambleas locales, y esto traía como consecuencia el debilitamiento de la participación de las personas socias de esas comunidades, así como el no confiar en el equipo de promotores y que a la asamblea general no llegaran todas las propuestas de las comunidades.

Algunas de las infracciones más comunes que se presentan en las cooperativas, según sus administradores son: falta a las asambleas generales, impuntualidad, no leer la información de la orden del día y los documentos presentados anteriormente para que lleguen a la asamblea con

la información suficiente para tomar decisiones, no participar dentro de las asambleas, faltar en sus jornadas laborales, faltar a la calidad en su trabajo, o presentar informes de sus labores, llegar tarde, no cumplir con la tarea encomendada en tiempo y forma.

Así, vemos que aunque exista un nivel de conciencia y educación social en las cooperativas sobre el trabajo colectivo, esto no es garantía del cumplimiento de las obligaciones, por lo que son necesarios mecanismos de control interno y clarificación de las responsabilidades de cada quien, así como las sanciones a que serán acreedoras y quienes son los órganos encargados de ejecutar dichas sanciones. En la mayoría de los casos los responsables son el comité de vigilancia o la asamblea general.

7.3 Prácticas pre figurativas

Por otro lado, encontramos que en los discursos administrativos de las cooperativas existen dos prácticas pre-figurativas, con ello nos referimos a acciones que empiezan a crear nuevas realidades a partir de nuevas ideas, esas dos prácticas son la confianza y la participación. En la administración hegemónica, al estar basada en elementos racionales y científicos, no se reconoce la confianza y la participación autónoma de todas las personas involucradas en la empresa como un elemento fundamental. Por el contrario, en las cooperativas si lo es, así lo expresa un administrador entrevistado:

« La base es la confianza, cada uno participa a su manera, la importancia es hacerlo de forma honesta. Participar implica ser responsables y prepararnos constantemente para poder dirigir colectivamente nuestra cooperativa »
E4AVL.

Como lo menciona el administrador entrevistado, la confianza y la participación están completamente vinculadas. La confianza parte de compartir valores y normas con el grupo, además de expectativas sobre los logros a nivel colectivo.

« La confianza para nosotros es fundamental, tomamos en cuenta la confianza que tienen la comunidad en la cooperativa. Buscamos que el proyecto tenga mucho apoyo en su entorno, si generan confianza. Si las personas pueden responder por la cooperativa » E4AVL.

En la cooperativa las personas socias saben que los intereses que priman son los de la colectividad de la que son parte, en sintonía y más allá de los intereses individuales o de pequeños grupos con intereses opuestos a los suyos. Gracias al elevado grado de confianza presente en la mayoría de las cooperativas se pueden construir y generar una fortaleza interna que les permita lograr sus objetivos al interior de la misma. “Necesitas que gran parte del colectivo este empoderado y que agarre responsabilidades y se comprometa” E5CICB.

En el comentario anterior se evidencia que la confianza está directamente vinculada con la responsabilidad y el compromiso de las personas involucradas, para ello es necesaria la constante educación y capacitación de las y los miembros de la cooperativa. Y esa confianza se consolida conforme se fortalecen otros valores y actitudes. Para ello se debe invertir en su construcción de la participación, no es algo dado, como dice uno de los administradores de una cooperativa: « Hay que invertir en la participación. No darlo por sentado » E6CICB.

Así como hay que invertir en promover la participación, también hay que hacerlo en los temas generales en los que se tienen deficiencias para que la participación pueda ejercerse de forma adecuada:

« Siempre darle importancia al aspecto educativo. Cuando se empieza a nombrar a los directivos, se dieron cuenta que no sabían leer ni escribir, ni hacer cuentas, necesitaron capacitación en diferentes cosas » E8TTP.

La confianza es un proceso que se logra mediante el diálogo, por ello los administradores y las administradoras de las cooperativas invierten tiempo y recursos en establecer dinámicas de comunicación, en las que se propicie la participación y el diálogo.

« Estar en una cooperativa implica que se tienen que conocer, hablar mucho, los malos entendidos llegan, y aunque de mucha pereza hay que hablar todo, hay que irse conociendo. No somos amigos todos de todos, hay fiestas, pero debe haber una sintonía entre todos » E6CICB.

La confianza como práctica pre-figurativa va promoviendo la construcción de prácticas sociales diferentes, donde los valores son diversos como los son el compartir y el participar de las decisiones y trabajo colectivo. La comunicación es fundamental para que la confianza se pueda construir y fortalecer. Crear espacios propicios para la misma, el acceso a la información y el valorar colectivamente el esfuerzo común son elementos clave en la formación de confianza dentro de las cooperativas.

Por otro lado, el trabajo es entendido desde las cooperativas como una práctica pre-figurativa, es decir, que a través del trabajo se van cambiando las prácticas laborales en las cooperativas. Cabe aclarar que se refieren al trabajo no enajenado, es decir, aquel que permite el desarrollo de la persona que lo realiza. La división extrema del trabajo queda superada, por lo que más que buscar que el trabajo sea una rutina sin creatividad, se busca en la medida de lo posible, que sea una experiencia reivindicadora del ser, donde la convivencia y el crecimiento de quien lo realiza esté presente.

El cuanto al trabajo que no es agradable se busca ser repartirlo entre todas las personas involucradas, y al ser realizado colectivamente es poco el tiempo individual dedicado a su realización. Un ejemplo claro de ello es en la cooperativa *La Louve*, donde cada persona socia dedica en promedio tres horas al mes a realizar actividades de limpieza o de carga. Una de las prácticas administrativas de la cooperativa es: « las tareas menos satisfactorias deben ser obligatorias para la comunidad, debe haber incentivos para hacerlo. Todo el mundo tiene que cocinar o hacer la limpieza » E5CICB.

« Si tu limpias cada día de 8 am a 4 pm día tras día y todos los días de la semana, claro que eres esclava, pero si te toca hacerlo un poco, tú sabes que es democrático, sabes que lo tiene que hacer desde la persona más rica hasta la persona más pobre, todo mundo debe trabajar en esas actividades. Eso cambia la perspectiva del trabajo no agradable, puedes ser una licenciada y tienes que limpiar o atender la caja, el trabajo es rotativo » E5CICB.

En las cooperativas una de las prácticas con mayor carácter pre-figurativo es la posibilidad de conjuntar el trabajo con la vida y el ocio, con lo cual se rompe con la división impuesta entre estas esferas de la vida. No dejamos de ser personas cuando estamos trabajando para una empresa: « No hay una separación entre la vida laboral y el ocio, es buscar un equilibrio entre las dos » E5CICB.

En relación a la administración en una cooperativa como el *Altérez-vous* que vende mercancías y que contrata mano de obra, vemos que el administrador no distingue entre la administración hegemónica y su práctica cooperativa.

« Ahora, la organización es más complicada, creo que es igual que en cualquier tipo de empresa. Es realmente mi parte más, como decir, mi parte más técnica, de hacer entender esta idea a todo el mundo, incluso arriba. Porque llegamos de una estructura de cuatro socios que trabajaban como gerentes en democracia total, horizontal, pero ahora somos más de treinta personas, y cuando yo llegué dije: este tipo de organización de todo el mundo

al mismo nivel, yo no debería decir esto, pero yo no soy un demócrata, no creo en la democracia, yo sé que es, un poco la boca del diablo, pero en las empresas, en la armada, en la escuela, no hay democracia, pero hay algunos momentos en los que no puedes hacer una consulta, creo mucho en el despotismo en ley, uno toma la decisión después de escuchar al pueblo, no por su propio bien. Yo funciono un poco más así, significa que hay que demostrar que tenemos un proyecto y que hay, de vez en cuando, decisiones que tenemos que tomar, que son súper útiles, son indispensables pero que no son populares, en este caso tenemos que tomar la decisión y punto. Significa que la organización horizontal todo bien cuando es un grupo pequeño, llegando a una estructura más grande hay que ponerlo en una estructura piramidal. Sorina está encima en la parte producción, yo en la coordinación de los responsables de piso. La idea es que, hay un coordinador y a veces hay que hacer entender a la gente que no es porque es el *Altérez-vous* que si quieres charlar por una hora con un cliente puedes hacerlo, es un trabajo, hay que trabajar. La reputación era: *aquí todo el mundo puede hacer lo que quiere*, y eso ha cambiado. Es igual que en cualquier empresa. Organizar bien el trabajo, poner reglas y hacer que las reglas funcionen, tenemos confianza, hay reglas, si hay un exceso se notaría ».

En el discurso anterior el administrador reivindica la administración hegemónica con sus preconceptos sobre la jerarquía vertical y la toma de decisiones concentrada en la punta de la pirámide. Cuando dice « es igual que en cualquier empresa » se refiere al hecho que efectivamente tienen que competir en el mercado capitalista, y para ello deben ocupar las herramientas administrativas hegemónicas, ya que no ha cambiado radicalmente la racionalidad en la que se desarrollan, ni sus objetivos. Entonces, ¿es la misma administración aplicada a esta cooperativa que a una empresa capitalista? El administrador actual menciona que sí en algunas cosas, y que no, en otras. Se puede considerar que la administración hegemónica es la misma aplicada a las cooperativas debido a que eventualmente tendrán que competir incluso contra otras cooperativas que ofrezcan las mismas mercancías que su cooperativa, y finalmente tienen que obtener ganancias de las ventas de las mismas. Sin embargo, por otro lado

considera que no, debido a existe una mayor consciencia social y ambiental en las personas socias de la cooperativa. Las prácticas al administrar son más solidarias, y aunque la toma de decisiones es más vertical, dicha situación únicamente se presenta a nivel de las decisiones técnicas, ya que las decisiones estratégicas o de impacto a la cooperativa se toman en la asamblea. En este sentido el administrador de la cooperativa Colectivo Ronda menciona:

« Que seamos una cooperativa, no quiere decir que vivamos en el paleolítico en el tema de gestión, sino, lo que pasa es que lo aplicamos de una manera democrática. Eso es lo interesante, porque pareciera que la administración está peleada con estas alternativas ». (E7CRB)

Efectivamente, las cooperativas necesitan administrar sus procesos y no por ser una cooperativa con una racionalidad diferente implica que estén « en el paleolítico en el tema de gestión » sino, como lo menciona, se trata de una administración más democrática. Sin embargo, esa democracia solo es mayoritariamente hacia adentro de la misma cooperativa, y en menor medida lo es hacia el mercado.

Para que esta administración funcione es necesaria la aplicación de las técnicas administrativas, pero haciéndolas más democráticas, y también fomentando el compromiso por parte de todas las personas involucradas, así lo menciona la administradora de la cooperativa *Altérez-vous*:

« Es una cuestión de compromiso, cada uno se implica profundamente, no como un trabajo normal, donde estás de 9 a 6 y luego te olvidas de todo. Acá, en este proyecto, debes de estar disponible si alguien habla en sábado o domingo, si hay un problema hay que resolverlo, hay que reaccionar, es un trabajo más vivo. Es diferente, te implicas de forma diferente, más profunda, es una forma de vida en el trabajo, las dos están mezcladas, hay mucha más implicación. Es por eso que hemos hecho un organigrama. En 2015 yo tomaba el rol de directora y coordinadora general del proyecto, y después había

asalariados y cada uno era responsable de un proyecto con autonomía, pero todas las grandes decisiones debemos ir a la asamblea para tomarlas. Yo creo que el organigrama es mejor porque así cada quien conoce cuál es su lugar, porque antes había confusiones sobre las cosas que cada persona podía o no hacer, era yo la que hacía todo, era muy complicado, cada año hacemos mejoras » E3AVL ¹¹⁷.

Como lo menciona la administradora, el uso del organigrama es una herramienta administrativa muy útil también para las cooperativas, es la herramienta donde se evidencia el lugar de cada puesto en la organización. Todas las cooperativas investigadas cuentan con organigrama, en la cima del mismo siempre se encuentra la Asamblea General como órgano máximo de toma de decisiones, posteriormente en algunos casos están los asesores externos –*Tosepan titataniske*–, en otros casos está el administrador general –Colectivo Ronda, *La Louve*, Cooperativa integral Catalana–, y en otros casos está una administradora general –*Altérez-vous*–.

¿Qué tipo de socios y socias existen en las cooperativas?, ¿cómo se forma el capital social de las cooperativas?, ¿cómo funciona la repartición de excedentes en las cooperativas que son mixtas y de venta de mercancías? Como el objetivo de las cooperativas es tener un trabajo y sueldo dignos, el excedente representa la posibilidad de hacer crecer la cooperativa, financiar otros proyectos cooperativas, hacer obra social, y solo una pequeña porción del excedente se reparte entre las personas socias de la cooperativa.

¹¹⁷ C'est une question de courage. Chacun s'implique profondément, c'est pas comme un travail normal, de 9 a 6 et t'oublies après. Ici, il faut que tu sois disponible si quelqu'un appelle le samedi ou le dimanche, il faut réagir, c'est plus vivant, c'est différent. Tu t'impliques de façon différente, plus profondément. C'est une mode de vie et de travail, les deux sont mélangés, c'est beaucoup d'implication, c'est pour ça qu'on a fait un organigramme. En 2015, je prends le rôle de directrice et de coordinatrice générale du projet. Après il y a eu des salariés et chacun est responsable d'un projet en autonomie, mais toutes les grandes décisions, il faut les prendre ensemble. Je crois que c'est mieux, c'est cadré parce que chaque personne connaît sa place. Parce qu'avant, il y avait de la confusion sur les choses que chaque personne peut ou ne peut pas faire. C'est moi qui faisait tout, c'était trop compliqué, chaque année nous apportons des améliorations, E3AVL.

En el caso de la cooperativa *Altérez-vous* la repartición de excedentes es hasta un 8%, el porcentaje se estipula en la asamblea general. Cuentan con dos categorías de partes sociales –certificados de aportación– la primera categoría es la « A », son los certificados de aportación con los que cuentan los socios y las socias que fundaron la cooperativa. El otro tipo de certificados de aportación son los tipo « B », tienen derecho a trabajar y a recibir un porcentaje de los excedentes y participar en las asambleas generales¹¹⁸.

« Una parte de los beneficios tienen que estar gastados en proyectos sociales, y varía, no es siempre el mismo proyecto, normalmente son los talleres, ofrecemos la bebida con un postre, ese gasto es de los beneficios. Es una cooperativa con una meta social. Es parte del proyecto ciudadano, es una cooperativa con una meta social, cada vez hay más proyectos » E4AVL.

En la cita anterior el administrador nos explica que parte de los beneficios son invertidos en proyectos sociales, ya que la cooperativa tiene un objetivo social, los proyectos sociales se deciden en la asamblea general. Son proyectos que promueven la integración social, más que como estrategia de mercadotecnia, los proyectos sociales de la cooperativa tienen que ver con mejorar la calidad de vida de las personas socias o de la comunidad.

En el caso de la cooperativa *La Louve* la repartición de excedente depende del tipo de certificados de aportación que cuenten, para ellos el capital social está dividido en tres categorías de propiedad social:

- a) Los certificados de categoría A, reservados a las personas físicas con carácter de socias consumidoras que quieran recurrir a satisfacer sus necesidades directamente con los servicios que ofrece la cooperativa [servicios con valor de uso]. Nos son remunerados. Tienen voz y voto.

¹¹⁸ Entrevista E3AVL

- b) Los certificados de categoría B, pueden ser personas físicas o morales que quieran contribuir a la cooperativa aportando capital o aportando a la realización de trabajo para lograr los objetivos de la cooperativa, sin recurrir a los servicios de esta. No son remunerados. Tienen que ser agregados por la asamblea general.
- c) Los certificados de categoría C, son certificados que si dan dividendos, los cuales son aprobados por la asamblea general, se realizan una vez al año, el porcentaje asignado se determina en la asamblea una vez cerrado el ejercicio fiscal. Tienen que ser agregados por la asamblea general.

Así, únicamente las personas socias con certificados de categoría C tienen derecho a recibir una parte de excedentes de la cooperativa, si es que existen. La cantidad está establecida por la asamblea general en cada ejercicio fiscal¹¹⁹.

En la *Cooperativa Integral Catalana* no existe repartición de excedentes, debido a que es una cooperativa que produce en su mayor parte productos y servicios con valor de uso, es decir, con el fin último de satisfacer necesidades, un porcentaje menor es la producción de mercancías, las cuales se pueden intercambiar tanto en monedas sociales como en euros. En sus palabras:

« Es una iniciativa de transición para permitirnos construir una forma de vida dónde ni la banca ni el Estado serán necesarios, apoyado sobre distintas formas jurídicas legales para cubrir las necesidades de las personas que la conforman. *Cooperativa*: como proyecto que practica la autogestión económica y política con la participación igualitaria de sus miembros. *Integral*: porque junta todos los elementos básicos de una economía como son producción, consumo, financiación y moneda propia y, al mismo tiempo, porque quiere integrar todos los sectores de actividad necesarios para vivir. *Catalana*: porque se organiza y funciona en el ámbito territorial de Catalunya »¹²⁰.

¹¹⁹ Estatutos de la cooperativa *La Louve*.

¹²⁰ Tríptico de la CIC Recuperado de https://cooperativa.cat/wp-content/uploads/2015/01/TRIPTICO-CIC_V2_CAST1.pdf el 14 de mayo de 2018.

Las personas socias pueden ser de varios tipos, todo depende del grado de participación e involucramiento que tengan con la cooperativa, y pueden ser:

a) *Socia de servicios*: es aquella con actividad económica ya legalizada que participa de la cooperativa integral para tener intercambios económicos con otros socios, pero que no utiliza la cooperativa para realizar facturas en el exterior. b) *Socia Prosumidora*: es aquella que además de consumir bienes y servicios, los produce (productor + consumidor), y realiza intercambios económicos con otros socios, tanto en euros como en moneda social. c) *Socia de consumo*: se caracteriza por únicamente consumir dentro de la red, tanto en euros como cambiando euros por moneda social para ello. d) *Socia autónoma*: es aquella que participa en la cooperativa integral tanto para tener actividad económica hacia el exterior en euros, como para tener intercambios económicos con otros socios en euros y moneda social. e) *Socia afín*: Es un tipo de socia que no paga cuota, pero que por su actividad es necesario que conste en el registro de socio sin que ello le suponga derechos ni deberes de cara a la cooperativa¹²¹.

En esta cooperativa las socias y los socios son quienes financian la cooperativa con sus aportaciones en euros, monedas sociales o en trabajo. Para determinar sus aportaciones está la siguiente clasificación:

« Todos los socios pueden ser socios individuales y socios colectivos. *Cuota inicial individual*: 30 euros, ECOcoops o trabajo comunitario (6 horas). *Cuota inicial colectiva*: 60 euros, ECOcoops o trabajo comunitario (12 horas). La forma de pago de la cuota inicial será preferentemente en euros. En caso de no poder pagar la cuota en euros se podrá pagar en ECOcoops, siempre que el pago de ésta no repercuta en saldos negativos. Finalmente, existe la opción de pagar la cuota en horas de trabajo comunitario, valorado en 5/hora, por tanto, en 6 horas de trabajo para individuales y 12 horas para colectivos. Estas cuotas sirven para socios de servicios, prosumidores, de consumo y autónomos. *Cuota de socio autónomo*: cuota inicial + una cuota mensual entre 10 y 75

121 Ídem

euros mensuales, que oscilará en función del nivel de actividad económica según un prorrateo definido por la asamblea. A partir de los 25 euros mensuales se podrá pagar un porcentaje de la cuota en moneda social. A la hora de organizar la gestión económica de la cooperativa, tendremos que facilitar la autonomía en el funcionamiento diario en cada uno de los proyectos productivos y organizarla de una manera que los problemas de un proyecto no afecten al resto. Podremos ser insolventes y parados como personas, según el sistema y el marco jurídico vigente, pero a la vez podremos vivir con toda normalidad, trabajando y consumiendo de manera auto gestionada, sin tener que preocuparnos por los embargos de las deudas anteriores. La manera en que funcionamos protege legalmente a los que integran la cooperativa, para que cada uno de nosotros proteja la cooperativa en una relación de reciprocidad por el bien común »¹²².

Así, esta cooperativa resuelve diversas necesidades de las personas socias y da cobijo a quienes requieren de trabajar, consumir, producir, e intercambiar productos y servicios con valor de uso y de cambio. Existen diversas políticas para determinar la remuneración al trabajo. En las cooperativas el trabajo no es visto como un gasto, que tiene que reducirse lo más posible, sino que es entendido como parte de la satisfacción de necesidades que se ofrece a las personas al ser parte de la cooperativa. La remuneración se considera como parte de los ingresos de la cooperativa, es decir, no es un gasto sino un pago al trabajo, es considerada parte de los excedentes. ¿Qué políticas y criterios se utilizan para determinar la remuneración? uno de los administradores de una cooperativa nos dice:

« Las horas de trabajo son la diferencia entre el sueldo. Antes se basaba en la necesidad. Los sueldos tienen al menos un 15% de moneda social » E5CICB.

« Hay un proyecto colectivo, donde los ingresos van a la cooperativa y se reparten las cargas de trabajo, los ingresos, y cuál es el reparto. El reparto

¹²² Ídem

depende de las cargas de trabajo y en función de las categorías de los puestos » E6CICB.

Los principales criterios para determinar la remuneración son: las horas trabajadas, la responsabilidad del puesto – este criterio está ligado al nivel educativo-, y la carga de trabajo.

« Depende de lo trabajas en la cooperativa, según las horas que trabajes es lo que ganas, no es lógico que una persona que trabaja 20 horas, gane lo mismo que otra que trabaja 60 horas. Todos los responsables de un mismo puesto, ganan lo mismo. Depende de la función que hacen, depende del conocimiento requerido para el puesto y el compromiso » E3AVL.

En todas las cooperativas existen topes a los ingresos de los puestos más altos. Esta aplicación de límites en es una estrategia para garantizar la democratización de la riqueza dentro de la cooperativa. Por ejemplo, dichos topes están estipulados en la cooperativa *La Louve* como sigue: Las cinco personas socias-trabajadoras que ganen más no podrán exceder un techo fijo de siete veces la remuneración percibida por un asalariado de tiempo completo con salario mínimo. Y, la persona que más gana tendrá como techo fijo un máximo de diez veces la remuneración percibida por un asalariado de tiempo completo con salario mínimo¹²³.

Por otro lado, el control democrático de las socias y los socios de las cooperativas se ve reflejado en las asambleas y en la toma de decisiones. Este tema, es uno de los más críticos a la hora de comparar las prácticas administrativas en cooperativas y la teoría administrativa hegemónica, debido a que en esta última se estipula como principio que las decisiones son tomadas por la gerencia general y no por el conjunto de trabajadores y trabajadoras. Las cooperativas son la única forma en la que una empresa puede tomar decisiones de forma democrática, ya

¹²³ Estatutos de la cooperativa “La Louve” <https://cooplalouve.fr/wp-content/uploads/2016/10/Statuts-Cooperative-La-Louve-Juin-2017.pdf>

que se asume que en una empresa « tradicional », así como en el ejército, las decisiones se toman en la cúspide de la pirámide jerárquica, la cual es ocupada por una persona, o por un grupo reducido de accionistas.

Ahora, veamos cómo funcionan las asambleas en las cooperativas investigadas. Hay desde las asambleas generales que se realizan una vez al año, las ordinarias, y las extraordinarias, en las que participan todas las personas involucradas, hay otras donde únicamente participan personas delegadas para la representación de un grupo de socios y socias. A continuación vamos a responder algunas preguntas al respecto, ¿qué asuntos se tratan en la asamblea general?, ¿es efectivamente un espacio de toma de decisiones o más bien de ratificación y legitimación de decisiones previamente tomadas en otros espacios?, ¿qué porcentaje de participación existe en las asambleas?, ¿qué representan y que significan las asambleas para las socias y los socios de la cooperativa ?, ¿con qué frecuencia realizan la asambleas?, ¿las decisiones se toman por consenso o por mayoría de votos?, ¿existen conflictos en las asambleas, si es así como los resuelven?

Para quienes administran las cooperativas las asambleas representan un proceso pedagógico en el cual se enseñan y se aprenden valores contrarios a los capitalistas, contrarios a la lógica de la administración hegemónica, uno de ellos nos dice: « La Asamblea permite la igualdad entre las personas, tiene normas de comportamiento, tenemos de desaprender las conductas capitalistas, hay un proceso pedagógico de desaprender » E5CICB.

En relación a la frecuencia de las asambleas en las cooperativas. El administrador de la Tosepan Titataniske menciona lo siguiente: « La ley dice que los cooperativistas deben reunirse por lo menos una vez al año. Muchas cooperativas cumplen con eso y pierden la riqueza de la constancia de realizar asambleas constantes, nosotros tenemos varios tipos de asambleas y nos reunimos muy seguido » E8TTP.

Efectivamente en México la Ley General de Sociedades Cooperativas en su artículo 16 fracción X dice: « El procedimiento para convocar y formalizar las asambleas generales ordinarias que se realizarán por lo menos una vez al año, así como las extraordinarias que se realizarán en cualquier momento a pedimento de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o del 20% del total de los miembros ».

Asimismo, en Cataluña la legislación consolidada de cooperativas en su artículo 43 fracción cinco establece que se deben realizar al menos una asamblea general ordinaria una vez al año:

« Las asambleas generales pueden ser ordinarias o extraordinarias. La asamblea general ordinaria ha de reunirse necesariamente una vez al año, dentro de los seis meses siguientes al cierre del ejercicio económico, y tiene las funciones de examinar la gestión efectuada por el consejo rector, aprobar, si procede, las cuentas anuales y acordar la aplicación de resultados. La asamblea ordinaria puede incluir en el orden del día cualquier otro asunto propio de la competencia de la asamblea. Todas las demás asambleas tienen la consideración de extraordinarias¹²⁴ ».

Tabla 12. Número de asambleas por cooperativa

Cooperativa	Núm. de asambleas ordinarias en un año	Núm. de asambleas extraordinarias en un año
La Louve	1	6
Altérez-vous	1	3
Cooperativa Integral Catalana	1	24
Colectivo Ronda	1	3
Tosepan Titataniske	1	12

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo.

¹²⁴ La legislación consolidada de cooperativas en Cataluña. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-9140-consolidado.pdf>

Todas las cooperativas realizan una asamblea ordinaria como lo marcan las leyes de sus respectivos países. Sin embargo, existe una notable diferencia en la realización de asambleas extraordinarias, en ellas es donde la democracia y la participación se consolidan. Las cooperativas que cuentan con mayor cantidad de asambleas son las que tienen un mayor grado de participación y confianza, y aunque esta práctica implique mucha inversión de tiempo, toda la cooperativa considera que los resultados positivos de la participación justifican la realización frecuente de asambleas.

« Muchas cabezas que están pensando y decidiendo. Nos acusan de asambleístas, “es demasiado”, pero es nuestra fortaleza. Los directivos si hacen mal o no hacen lo que la asamblea quiera, se les pueden rectificar o destituir del cargo. Muchos de nuestros socios se expresan como si hubieran ido a la universidad, mi universidad son las asambleas, mis opiniones tienen fuerza, son buenos líderes, son la base de la organización, lo que ha permitido expresar sus ideas y sentir que sus ideas valen y son tomadas en cuenta, respetadas » E8TTP.

El administrador de la cooperativa *Tosepan Titataniske* explica que hay personas externas a la cooperativa que valoran más la toma de decisiones jerárquica y concentrada en pocas manos, y que consideran sus prácticas como « demasiado asambleístas ». Sin embargo, para los socios y las socias, las asambleas representan su « fortaleza », lo principal en las asambleas es promover la participación y la responsabilidad. Así, la asamblea se convierte en el espacio privilegiado de reconocimiento, y donde se refuerza el espíritu cooperativo, es el momento donde pueden expresar sus ideas.

Las ideas vertidas en la asamblea general no siempre son en el mismo sentido, se presentan discrepancias y desacuerdos en las decisiones o rumbos que debe tomar la cooperativa, así la asamblea se convierte en el espacio de intercambio y diálogo principal. Uno de los administradores de la CIC menciona: « Son

asambleas largas, pueden ser conflictivas, funcionan de acuerdo a las comisiones de la cooperativa, económica, jurídica, a veces se tocan temas políticos ». (E5CICB). Para tomar las decisiones se utilizan estrategias diferentes, en unas cooperativas las propuestas son diseñadas previamente en comisiones, en nodos, o en grupos de trabajo, en otras se difunden previamente informes y una orden del día para que, previamente, los socios y las socias puedan reflexionar y tomar una decisión con base en lo expuesto en la asamblea y en la información proporcionada.

Las decisiones pueden ser tomadas por mayoría de votos o por consenso, este último se va complejizando en la medida en que va creciendo la cooperativa. Sin embargo, encontramos que en las cooperativas el consenso es valorado como la mejor forma de tomar las decisiones, ya que permite mantener la unidad y el compromiso de todas las personas involucradas. El camino se construye de forma conjunta y todos se sienten parte del mismo.

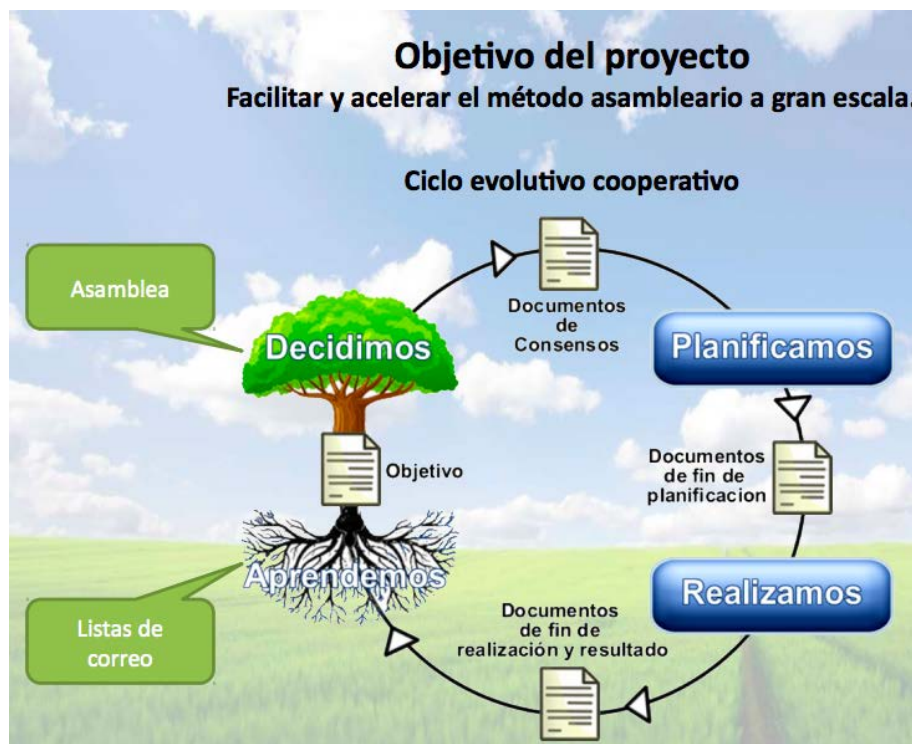
« Buscamos que los acuerdos se tomen por consenso y no por mayoría, para que no quede gente resentida, de que “yo no cumplo esto porque otros lo decidieron”. No importa el tiempo que lleve, los que estén a favor dan sus argumentos para convencer a los otros, para que al final sea un decisión por consenso » E8TTP.

El consenso es una forma de crecer de forma colectiva, representa una inversión de tiempo que en otros ámbitos y bajo la lógica de la ganancia se pierde tiempo y es « ineficiente ». Es decir, que bajo el método de una persona responsable se pueden tomar las decisiones más eficientemente. Sin embargo, esta toma de decisiones perjudica la implicación, la participación, de democratización y la responsabilidad de las socias y los socios.

Un ejemplo de una decisión tomada por consenso en la cooperativa *Tosepan Titataniske* fue la determinación de que no se les pagara un día de trabajo a todas las personas socias-trabajadoras, esto con el fin de terminar un trabajo colectivo:

« Lo valioso de la organización son las asambleas. ¿Cómo aprovechar mejor los recursos? Cuando preguntamos ¿qué vamos a hacer para que el dinero rinda más?, la gente dijo páguenos cinco días, y nosotros trabajamos seis, a través de faenas, y así se logró terminar el trabajo colectivo » E8TTP.

Para resolver el tema de la participación y la generación de consensos en cooperativas grandes, unas socias de la Cooperativa Integral Catalana están desarrollando un software libre llamado *Nabú Concept*, el cual pretende ayudar a generar consensos en grandes grupos cooperativos. Mediante este programa todas las personas pueden proponer ideas, acciones y votar por la que les parezca más apropiada, todo mundo puede ver las propuestas. La idea es plasmar de forma visual la construcción de consensos mediante la imagen de un árbol con flores, cada idea o propuesta representa una rama, si muchas personas votan por esa propuesta, la rama se va fortaleciendo, de esta forma visual se identifica de forma fácil y rápida la idea más fuerte en el grupo. Así mismo, se pueden colocar comentarios o modificaciones de las propuestas iniciales.

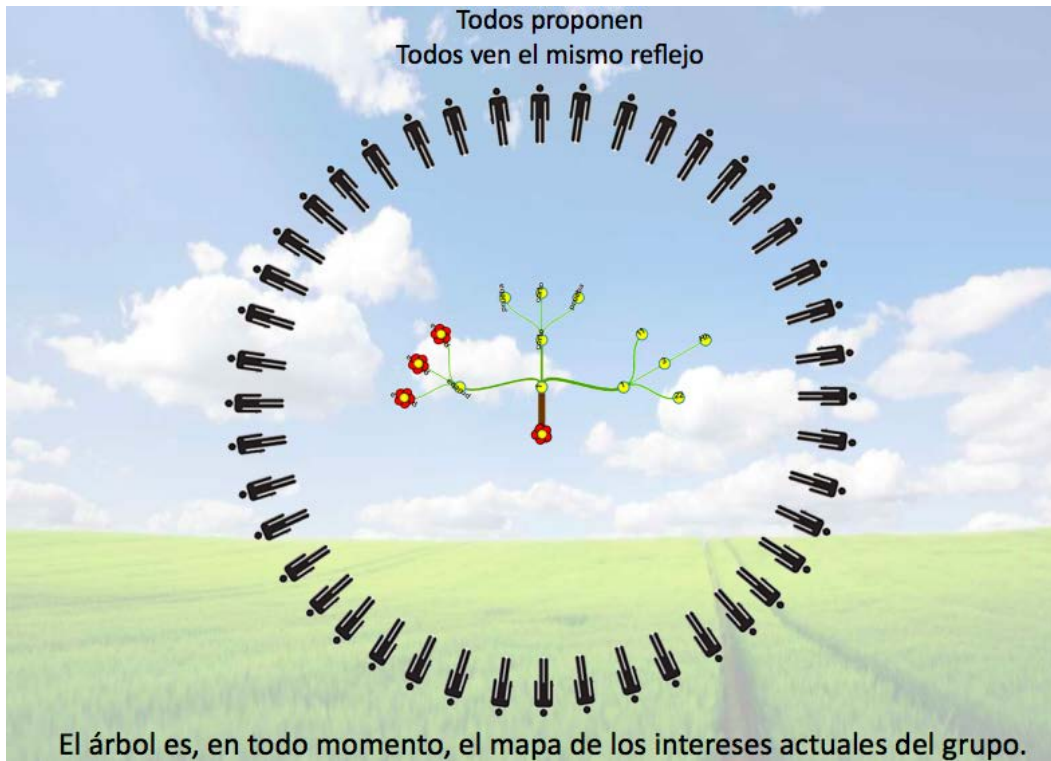


Fuente: https://files.wikis.cc/www.teixidora.net/0/08/Nabu_project.pdf

Nabú es una herramienta de generación de consensos, consideran que « los consensos no se eligen, se construyen », está basada en tecnología de acceso libre. Es una forma de crear consciencia de grupo, todo mundo puede participar en cualquier momento y de forma anónima, no existe una cabeza que ordene o que tenga acceso al control de las propuestas y las decisiones, sino que existen influencias y reflejos, por lo que resulta ideal para aplicarse en cooperativas donde no hay « un gerente » que va a tomar las decisiones.

El proceso de auto-gestión o administración alternativa mediante la utilización de *Nabú* sería el siguiente: Consenso sobre los objetivos y decisiones a tomar, para ello se plantea un objetivo en la asamblea virtual. Mediante el árbol se van construyendo consensos, finalmente el programa envía los documentos donde se plasman las ideas, se crean comisiones de planificación, se realizan las acciones propuestas, se hace un documento de resultados de las acciones, pasan a un proceso de aprendizaje y retroalimentación, finalmente se vuelve a iniciar el proceso con ese mismo objetivo o uno nuevo.

Esta forma de tomar decisiones en colectivo permite que todo mundo pueda proponer y ver al mismo tiempo el reflejo de lo que las demás personas dicen y opinan, no hay una comunicación directa de persona a persona, sino de personas al grupo, el árbol se va construyendo con las aportaciones y decisiones colectivas.



Fuente: https://files.wikis.cc/www.teixidora.net/0/08/Nabu_project.pdf

Al ser una figura circular es totalmente escalable y se pueden hacer diversos grupos dentro de los grupos mayores. Esta forma permite relaciones en red, donde los grupos o nodos son autónomos y ninguno mantiene el control de las decisiones ni de la red, así se protege a la cooperativa de que un grupo centralice el poder y pueda ser cooptado.

Esta forma de auto-gestión es totalmente opuesta a la gestión hegemónica o heterogestión. Esta última la podemos entender visualmente como un triángulo, donde una persona está en la cumbre y dirige a las personas en la base, quienes deben de acatar las órdenes y entregar resultados. Las decisiones se toman principalmente en la cumbre de la estructura, es decir, de arriba hacia abajo. Esta figura tiene la facilidad de ser escalable, y así está el CEO, las subgerencias, las direcciones, las subdirecciones, las jefaturas y todas ellas cuentan con personal a su cargo, quienes no participan en las decisiones generales e importantes de la empresa.

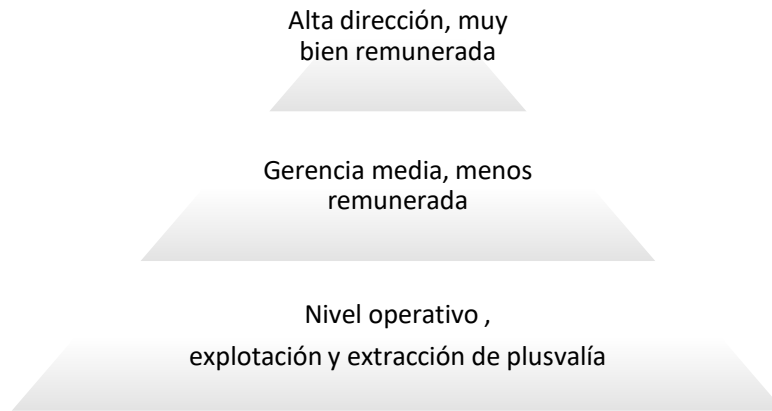


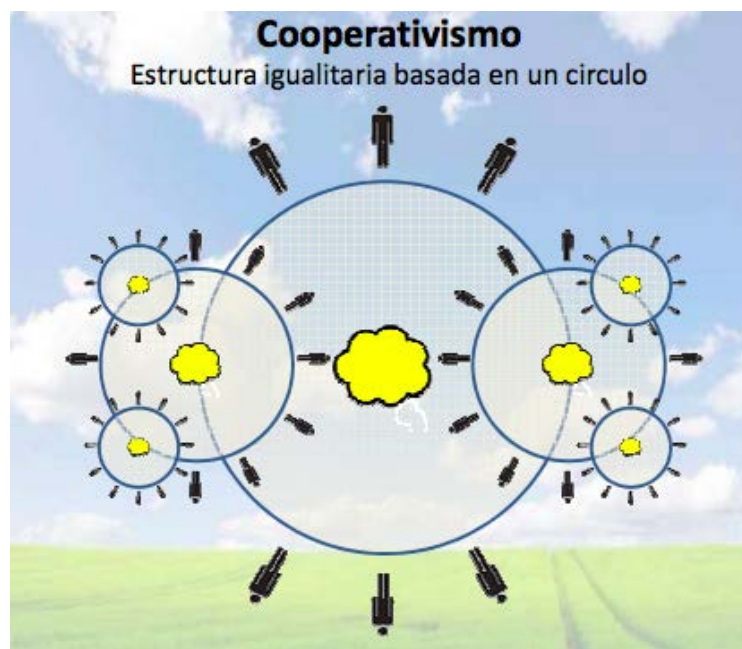
Figura 1. Niveles gerenciales de la empresa
Elaboración propia

La heterogestión dicta que en el nivel gerencial más alto de una organización se encuentra la *alta Dirección* la cual se encarga de conceptualizar la función de la empresa, fijar estrategias y políticas, establecer objetivos, tomar decisiones y reportar los resultados de la organización al grupo de inversionistas. La *gerencia media* tiene como encargo implantar tácticas y procedimientos de área para el cumplimiento de estrategias y crear equipos de trabajo. Finalmente, el *nivel operativo* tiene que realizar el trabajo conforme a procedimientos y calidad, en tiempo y costo (Hernández y Rodríguez, 2011:14).



Fuente: https://files.wikis.cc/www.teixidora.net/0/08/Nabu_project.pdf

Por el contrario, en la autogestión la figura que mejor la representa es un círculo, el cual puede ser perfectamente escalable. Donde es posible que todas las personas se encuentren a un mismo nivel jerárquico. Se pueden agregar círculos y se puede generar una red, en la cual la interacción es más horizontal y la participación colectiva es tanto un derecho, como una obligación para su correcto funcionamiento. En relación a lo anterior, un administrador de la CIC menciona lo siguiente: « estructuras libertarias, no hay un centro de poder, libres, igualitarias, por el bien común » E6CICB.



Fuente: https://files.wikis.cc/www.teixidora.net/0/08/Nabu_project.pdf

Veamos cómo percibe esta forma de organización uno de los socios de la CIC:

“Estamos en movimientos asamblearios y no hay jerarquías. Igual que no hay jerarquías en las personas es que no hay jerarquías en los colectivos... Para que funcione el intercambio tiene que ser local, para que haya relaciones de proximidad. Y para que sea más sostenible, también tiene que ser local, para que los desplazamientos sean más pequeños » [Alejandro, Valls, 2014] (Tarifa Ortiz, 2017: 265).

« Lo que cambia es que una cooperativa tiene una estructura más horizontal, son personas que tienen algo en común y utilizan una figura jurídica para asociarse, si una persona quiere afiliarse pasa un tiempo de prueba y si hay afinidad se convierte en parte de la cooperativa » (E5CICB).

« Es una sola cooperativa autónoma en las secciones territoriales. No queremos centralizar las decisiones » E6CICB.

En la CIC esta forma de tomar decisiones por consenso se realiza a través de diferentes formas y con la ayuda de diversas herramientas, una de ellas es el software de acceso libre *Nabú*, mencionado anteriormente, el cual sigue en proceso de mejora. Sin embargo, la mayor parte de la toma de decisiones se hace en asambleas generales presenciales en las diversas ecoredes, comisiones, nodos y bioregiones. Si el número de participantes es muy grande se promueven la existencia de voceras o voceros que llevan lo discutido en sus grupos a asambleas más grandes.

En el caso de la cooperativa *Tosepan Titataniske* el software *Nabú* no podría ayudar a la cooperativa ya que sus territorios carecen de acceso libre a internet y la mayoría de la población no cuenta los dispositivos necesarios para acceder a este tipo de software, el cual está diseñado para territorios donde el acceso a internet es una realidad, cosa que no aplica en gran parte del territorio mexicano. Sin embargo, en la cooperativa *Tosepan Titataniske* comparten la idea de llegar a consensos como ideal en la toma de decisiones. Al ser una cooperativa de cientos de personas socias, tienen la necesidad de contar con asambleas regionales y luego de que sus delegados y delegadas participen y lleven la voz de sus regiones a la asamblea general donde se ratifican las decisiones tomadas en las regiones. Su administrador dice al respecto:

« Las asambleas comunitarias de cada pueblo, nutren a las asambleas regionales. Tienen seis lugares para esas asambleas regionales. Ante la

adversidad, la gente se organiza y salen más ideas, lo valioso son las asambleas mensuales y regionales, de ahí salen las ideas. Los acuerdos de la asamblea rompen con la división de religión y política. Si soy socio respeto los acuerdos, aunque no sea de esa religión » E8TTP.

Así, las asambleas representan el espacio de socialización, diálogo, de aprendizaje y construcción de consensos y de confianza. Pero efectivamente no se toman todas las decisiones en la asamblea, las decisiones operativas las toman en los grupos o espacios que tienen ese encargo por parte de la asamblea general. Al respecto, la administradora de la cooperativa *Altérez-vous* menciona lo siguiente:

« En la asamblea general no tomamos decisiones operacionales, sino estratégicas, determinamos muchas cosas, los estatutos de la cooperativa, cuántas asambleas generales vamos a tener, en qué momento del año, y si hay excedentes que vamos a hacer con ellos, el 5% lo utilizamos para la reserva legal, después si aún hay excedentes son invertidos aquí para mejorar las condiciones de trabajo de la gente y si al final aún quedan es para apoyar a otras cooperativas que tienen valores similares a nosotros y si aún queda entonces puede ser distribuido mediante dividendos a los cooperativistas, pero con un límite del 6% ».

« Hay personas más implicadas que otras. Priman más cuestiones operativas que políticas. Hay más problemas que soluciones, y el tiempo apremia, se dejan las cuestiones más políticas ». E5CICB

En el caso de la cooperativa Colectivo Ronda las decisiones se toman generalmente por consenso: « en nuestro caso cuando éramos menos era por consenso, ahora es por mayoría. Es difícil que se vote algo que la cooperativa salga 45% y 55%, es muy difícil, normalmente es 90-95%. Es casi un consenso » (E7CRB).

Ese consenso es logrado gracias a la participación de todas las socias y socios de la cooperativa. Sin embargo, existen elementos distintivos entre quienes participan que les dan mayor capacidad de influencia sobre las decisiones en la asambleas, estos elementos pueden ser el nivel educativo, el cual es más evidente en el caso de los asesores en la cooperativa *Tosepan Titataniske*, o la antigüedad en el caso de la cooperativa Colectivo Ronda:

« Como en todos lados, claro. En una cooperativa, en este caso, la nuestra, que tiene 44 años no? Al final hay gente que tiene muchos años y puede tener más poder, porque tiene más información, tiene más experiencia que una persona que tiene menos. Pero yo creo que en estos momentos al tener un sistema de democracia participativa tan grande, superas con el propio sistema esas relaciones de poder. Todo que es verdad, que a veces, la opinión de una persona en la asamblea, según lo que diga, tiene más peso que la opinión que pueda tener otra persona de otra área o que acaba de llegar. Pero para empezar se escucha a todo mundo, no hay cuotas de tiempo y por tanto, todo mundo se puede expresar ». (E7CRB)

Pues bien, de lo que está hablando el administrador es del liderazgo, el cual vemos que ejerce una gran influencia en las cooperativas. Todas las administradoras y los administradores entrevistados o eran quienes habían fundado la cooperativa –el caso de *La Louve*, *el Altérez-vous*- o reconocían la gran influencia de la figura de los fundadores – el caso del Colectivo Ronda, la *Tosepan Titataniske* y la CIC-. Al respecto un administrador de la CIC menciona lo siguiente:

« Siempre hay personas que tiran del carro y otras que van siguiendo. Dentro de las redes es normal que solo el 20% están activas y un porcentaje menor que lidera. Siempre hay personas que tengan más voz, siempre. Somos personas relacionándose, hay todo un camino de aprendizaje. Venimos de un contexto en que estamos acostumbrados a no tomar las decisiones sobre nuestra vida, que nos digan lo que hay que hacer, y es una posición donde nos sentimos cómodas, y por otro lado estamos acostumbrados a tener razón, la

realidad es múltiple y todos podemos tener visiones complementarias. Hacer ese camino para todos es una transición, estamos en el camino, nadie ha llegado al final. Hay gente que se siente muy cómoda dirigiendo y se queda en esa posición, y otra que se siente cómoda siguiendo y se queda en esa posición. Hay personas que tienen Elder y que tienen visión de proyecto. Y con todo eso la CIC tira para adelante » E5CICB.

Así, vemos que el liderazgo es un elemento presente en las cooperativas, el cual está reconocido y en la mayoría de los casos se trata de un liderazgo democrático. Sin embargo, se pretende que con las asambleas horizontales donde todo mundo puede hablar la influencia del liderazgo sea menor, para que a su vez aumente la participación colectiva.

« El liderazgo se acaba en la asamblea o en la reunión de grupo. Nosotros le llamamos un grupo a lo que en otros lados serían las áreas de negocios, son grupos autónomos y tal. Sí que hay personas que hablan y tienen una opinión tal, pero si el grupo no ve eso, acaba saliendo, hay un, por eso la gente siempre pide información con tiempo para no tener que debatir en el momento. Porque hay gente que va muy rápida, otra lenta, entonces, cuando son decisiones grandes se informa en una asamblea y se aprueba en la siguiente, se informa, se debate, se recogen propuestas y se presenta luego, por esa lógica de no atropellar ».

Acá, el administrador menciona que la información es un elemento fundamental, « saber es poder ». Quien tiene acceso a la información puede tomar decisiones de forma más acertada, por ello garantizar la transparencia y su acceso es de vital importancia para que generar participación y construir consensos: « O sea, sí, la información es básica, no puedes tener una decisión sin información, no ».

Los liderazgos están determinados en la mayoría de los casos dependiendo de las tareas y los proyectos, el líder o la líder no siempre coincide con quien dinamiza el proyecto, o cambia dependiendo el mismo, en la cooperativa CIC lo viven de la siguiente manera:

« Es la asamblea a los gestores de proyectos les llamamos dinamizadores, acatan las ordenes de la asamblea de cada proyecto y hacen que cada proyecto haga lo que la asamblea quiera. Por ejemplo, en *Macus* yo soy el dinamizador y yo hago lo que la asamblea quiere hacer. Si quiere un comedor y no lo hay, yo hago las cosas que sean necesarias para que este espacio sea un comedor, pero yo no decido que este espacio sea un comedor, lo hemos decidido entre todas. Y luego están los liderazgos naturales, hay gente que tiene liderazgo, que tiene talento para iniciar proyectos y ser seguidos por otras, pero hoy puedo ser yo y mañana Dany » E5CICB.

El administrador resalta que en la CIC existen dos figuras que cuentan con liderazgo en la cooperativa, uno es el cargo de dinamizador y que cuenta con el apoyo de la estructura para liderar proyectos, cuenta con autoridad y poder para hacer que las cosas sucedan de acuerdo a lo estipulado en la asamblea. La otra figura son los liderazgos naturales, es decir, personas que de acuerdo a su personalidad, historia, y conocimientos se convierten en líderes de determinados proyectos.

Finalmente, observamos que los temas de liderazgo, de poder y de toma de decisiones están presentes en las cooperativas, pero desde una mirada horizontal y democrática. Se lleva a cabo una autogestión basada en la información y la participación de todas las personas involucradas en los proyectos de la cooperativa. El factor C, que implica la confianza y la construcción social de la toma de decisiones, es determinante para crear estas otras formas de organización, donde cada quien se hace responsable de su participación y busca construir de forma colectiva la cooperativa.

7.4 El potencial emancipador y la densificación social en las cooperativas

¿Qué entendemos por potencial emancipador? ¿La emancipación puede ser abordada desde una investigación en administración? ¿Es un tema que puede de ser investigado en éste campo de conocimiento? Veamos un significado de emancipación con el que coincidimos:

La emancipación describe el proceso a través del cual los individuos y grupos se liberan de condiciones sociales e ideológicas represivas, en particular de aquellas que ponen restricciones socialmente innecesarias sobre el desarrollo y la articulación de la consciencia humana” (Alvesson & Willmott, 1992, 432). Para la Escuela de Frankfurt el sistema de producción capitalista contemporáneo, con todo su aparato institucional -en el que sobresale la empresa de negocios e ideológico -en el que la ideología del management ocupa un lugar preponderante ha creado toda una serie de condiciones que dificultan el desarrollo de la consciencia individual y colectiva (Marcuse, 1994). Ante este panorama, la tarea fundamental de la ciencia social en la construcción de una razón crítica (Horkheimer, 1998) es doble: por un lado desarrollar una reflexión filosófica sobre las condiciones y potencialidades del ser humano, y por otro hacer investigación empírica sobre las instituciones, dogmas y prejuicios que, en la práctica, dificultan la realización del proyecto emancipatorio (Saavedra, 2009: 56).

¿Es posible hablar de emancipación en las empresas capitalistas, en el management actual o lo que es lo mismo en la administración hegemónica? ¿La emancipación es un tema que puede ser abordado desde una escuela de Management, desde una empresa? Si la respuesta es afirmativa entonces ¿qué cambios son necesarios hacer en la administración hegemónica, en las empresas, en la economía que las enmarca?

Sostenemos que la emancipación del ser humano debe ser buscada y practicada desde todas las ciencias sociales. Por lo ello, la administración no puede continuar mirando hacia la crematística, en empresas capitalistas, monopólicas, transnacionales y en una economía capitalista. Por el contrario, es posible,

deseable, viable y necesario que se aborde la emancipación desde la administración. Una de tipo alternativa, que sea crítica, como los CMS, que esté en sintonía con la economía social y solidaria desarrollada en cooperativas y otras formas de organización social.

En el campo concreto de las ciencias de gestión, existen dos grandes actitudes básicas con respecto al concepto de emancipación. La primera de ellas puede denominarse la línea dura, que consiste en rechazar que tal concepto pueda ser aplicado al campo del management y cuyas preocupaciones son bien diferentes e incluso opuestas: la sobrevivencia, el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones (Alvesson & Willmott, 1992). Una segunda actitud es la línea blanda que busca formas de disminuir la alienación y aumentar la productividad a través de la gestión de la cultura organizacional y la motivación (Alvesson, 1982). En general esta última actitud, la de la gestión cultural tan en boga a partir de los años ochenta, hace parte de una corriente de humanismo burgués que identifica, de manera superficial, la emancipación de los individuos con la satisfacción de sus necesidades básicas y que, lejos de resolver el problema, lo enmascara. Es por esta razón que la teoría crítica siente una profunda desconfianza por el management y lo ve como una herramienta tecnocrática de manipulación. En el ambiente instrumental, pragmático, que caracteriza el ejercicio de los negocios, la administración por lo común desprecia la comprensión del carácter histórico y social de los comportamientos humanos, privilegia las formas tecnocráticas de organización sobre las democráticas y supone que la libertad individual equivale a la perfección en las relaciones de mercado (Alvesson & Willmott, 1992, Retomado de Saavedra, 2009:56).

Alvesson & Willmott, dos de los autores fundadores de los CMS, publicaron en *Academy of Management Review* en el año de 1992 su texto *On the idea of emancipation in management and organizational studies*, en dicho estudio se preocupan por atender la idea de la emancipación desde la administración, utilizando como marco teórico la teoría crítica y especialmente el pensamiento de Michel Foucault.

En oposición a la idea de la sociedad como totalidad, Foucault desarrolla una Microfísica del Poder (Foucault, 1992), esto es, el reconocimiento de que el poder se ejerce en el contexto de una complicada red de relaciones y luchas, y no es solamente un organismo represivo originado en una fuente unificada (Foucault, 2001). Ello permite apreciar lo dinámico y complejo de la organización social sin reducirla a causas predeterminadas y esenciales (Saavedra, 2009:56).

Siguiendo de cerca el pensamiento de Foucault, los CMS formulan el concepto de micro emancipación. Dicho concepto buscan identificar diversas actividades, mecanismos y técnicas de control que pueden ser vistas también como medios de liberación en los espacios de trabajo que se encuentran aquí y allá en la vida diaria en las organizaciones (Saavedra, 2009). La idea de la gran revolución violenta en un día ya no es el medio, ahora lo que se propone es generar pequeños micro proyectos que aprovechen los espacios emancipatorios, de resistencia, la generación de regiones medias empoderadas y densificadas (Zermeño, 2006).

Lo más interesante de la propuesta del micro emancipación es que incluye, no solamente la resistencia en el ámbito de las prácticas organizacionales, sino en general en todos los intersticios que deja el ejercicio del poder, lo cual implica incluso cambiar la forma de reflexionar sobre dichas prácticas. Desmitificar, por ejemplo, los símbolos de estatus empresarial y empezar a verlos, no como lo que aparentan ser, reflejos de una preeminencia sustentada en razones objetivas y legítimas sino como lo que realmente son: una evidencia de la Naturaleza arbitraria de los acuerdos organizacionales (Alvesson & Willmott, 1992). Ver la estrategia corporativa, no solamente como una herramienta de gestión más, políticamente neutra, sino como un discurso que tiene como soporte ideológico el paradigma de la competitividad y la sobrevivencia del más fuerte y una incidencia concreta y palpable en el mantenimiento y legitimación de las relaciones de poder en las organizaciones (Knights, 1992; Knights & Morgan, 1991, 1995), (Saavedra, 2009: 56).

Lo que se busca con estas micro-emancipaciones es retomar, reapropiarse de todos los mecanismos de control en las organizaciones, de forma cotidiana, para construir y ejercer poco a poco la resistencia. Ir ensayando otras formas de organización y dirección colectiva de la fuerza de trabajo, que permita inventar mecanismos para que la producción de la riqueza se quede en las manos y en él las regiones de quienes las producen.

Para que una cooperativa desarrolle su potencial emancipador, es necesario que promueva cambios esenciales en las condiciones de vida de socias y socios. Desde el incremento en su calidad de vida, la satisfacción de sus necesidades como acceso a servicios básicos de salud, educación, vivienda, transporte, recreación, sentido de pertenencia, hasta el reforzamiento de la identidad, la solidaridad, la confianza, entre otros. En el ámbito social la difusión de experiencias con éxito implica la ampliación de los campos sociales en que operan valores y formas de organización no capitalista.

De Sousa Santos, B. (2011) en su libro *Producir para Vivir; los caminos de la producción no capitalista* recopila una serie de experiencias alternativas, y dentro de ellas están algunas cooperativas en diferentes países como Brasil, Colombia, India, Sudáfrica, Mozambique y Portugal. En conjunto con un equipo de investigadores llegan a la proposición de nueve tesis respecto al potencial emancipador de las cooperativas. Dichas tesis se presentan a continuación contrastados con los riesgos que enfrentan y algunos caminos posibles.

Tabla 13. Tesis sobre el potencial emancipador de las cooperativas.

	TESIS	RIESGOS	SOLUCIONES
1	Las alternativas de producción no son solamente económicas, su potencial emancipador y sus perspectivas de éxito dependen, en buena medida, de la integración que logren estos procesos de transformación económica con los procesos culturales, sociales y políticos	Falta de lazos más allá de lo económico que fortalezcan a los socios y terminen por desertar y debilitar la cooperativa.	Creación de dinámicas culturales, afectivas, políticas, deportivas, educación, cuidado colectivo de los niños, fortalecer tradiciones locales. Proceso de aprendizaje del nuevo rol de trabajador-propietario, consiente de las nuevas oportunidades y responsabilidades de ser un cooperativista dueño de la. Casas, espacios de convivencia comunitaria. Éstas suministran la energía y el entusiasmo necesario para que los participantes persistan y no se desvirtúe.
2	El éxito de las alternativas de producción depende de su inserción en redes de colaboración y de apoyo mutuo	Iniciativas frágiles y precarias, cooptación, fracaso económico o deformación de los proyectos alternativos. Enfrentar la competencia capitalista, condiciones políticas desfavorables	Integración en redes compuestas por otras iniciativas similares. Existencia de un movimiento social más amplio que las produzca y mantenga su integridad. "Modelo de Kerala" (Isaac, Franke y Raghavan, 1998). Movimiento de los Sin Tierra en Brasil (Carvalho, Singer, Navarro y López). Redes de cooperativas, sindicatos (Singer), Organizaciones no gubernamentales (ONG), y fundaciones. Con mucho cuidado también se puede tener alianzas con empresas capitalistas.
	Las luchas por la	Ser cooptadas,	Luchar dentro del Estado para no

3	producción alternativa deben ser impulsadas dentro y fuera del Estado.	desaparecer al momento que el Estado deja de apoyadas, relaciones tensas, depender del Estado.	ceder terreno político al poder económico hegemónico y movilizar los recursos del Estado a favor de los sectores populares. Luchar fuera del Estado, para mantener su integridad y no depender del ciclo político y seguir formulando alternativas al status quo.
4	Las alternativas de producción deben ser voraces en términos de escala.	Ser débiles y quedarse fuera de la dinámica global.	Actuar desde el ámbito local hasta el global, pasando por el regional y el nacional.
5	La radicalización de la democracia participativa y de la democracia económica son dos caras de la misma moneda.	Resurgimiento de jerarquías y la apatía en organizaciones	Democracia interna. Con educación cooperativa. Redes horizontales de apoyo mutuo
6	Existe una estrecha conexión entre las luchas por la producción alternativa y las luchas contra la sociedad patriarcal.	Las principales víctimas de la explotación y marginación económica son las mujeres.	Incluir a más mujeres en la construcción de experiencias de producción alternativa.
7	Las formas alternativas de conocimiento son fuentes alternativas de producción.	Continuar con la lógica instrumental dominante, mercantilizado la vida	Incluir las visones de mundo de grupos oprimidos, retomar los conocimientos no científicos creados por los pueblos, ver con otros ojos.
8	Los criterios para evaluar el éxito o el fracaso de las	Pesimismo, desesperanza, cinismo, impaciencia,	Paciencia de la utopía... es infinita (Santos, 1995). Transformación estructural gradual que generen

	alternativas económicas deben ser graduales e incluyentes.	escepticismo	espacios de solidaridad dentro o en los márgenes del sistema capitalista. Evaluación incluyente de efectos no monetarios o intangibles.
9	Las alternativas de producción deben entrar en relación de sinergia con alternativas de otras esferas de la economía y de la sociedad.	Desaparecer o que las compren empresas capitalistas.	Vincularse con otras alternativas de comercio, de inversión, tributación, la renta mínima garantizada, coordinación con la economía global.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del libro de De Sousa Santos, B.

Vamos a retomar tres razones fundamentales planteadas por De Sousa Santos, B. (2011) para sostener que las cooperativas son una tarea prometedora hacia la creación de alternativas emancipadas de producción. Primera razón: se basan en valores y principios no capitalistas, es decir, contrarios a la separación entre capital y trabajo, subordinando éste último al capital. Las cooperativas siempre fueron concebidas y operaron como unidades productivas capaces de competir en el mercado. Bajo la lógica cooperativa se concibe que el mercado promueve uno de sus valores centrales: la autonomía de las iniciativas colectivas y los objetivos de descentralización y eficiencia económica que no son acogidos por los sistemas económicos centralizados.

Segunda razón: tienen potencial para responder con eficacia a las condiciones del mercado global contemporáneo por dos razones, las cooperativas tienden a ser más productivas que las empresas capitalistas y tienen menos costos de supervisión, además se adaptan y son más flexibles, promueven la participación de los trabajadores para sobrevivir en un mercado cada vez más segmentado y cambiante. Tienen vocación de cooperar con otras organizaciones ya sean

cooperativas, empresas capitalistas, asociaciones civiles o el Estado (Bowles y Gintis 199).

Tercera razón: las personas trabajadoras al ser las propietarias de las cooperativas tienen un efecto igualitario directo sobre la distribución de la propiedad en la economía, estimula el crecimiento económico y disminuye la desigualdad (Birdsall y Londoño 1997).

Esas razones, anteriormente explicitadas, están cimentadas en la idea que el ser humano tiene un potencial emancipador, veamos como lo plantea los siguientes autores:

Creemos que el ser humano es emancipable, es decir, precisamente debido a su Naturaleza indeterminada el ser humano es emancipable, al menos siempre que disponga de las posibilidades, de los elementos culturales e intelectuales que permitan elegir entre las diferentes opciones. Y para elegir, la pluralidad es imprescindible, algo que la cultura corporativa precisamente busca cercenar (Willmott, 2007: 148 y 150). La cultura corporativa niega la pluralidad, la problematización intelectual, y al hacerlo niega la indeterminación de la Naturaleza humana, lo cual es también un elemento de crítica ética: la gestión cultural atentaría contra la (indeterminada) Naturaleza humana (Beláustegui, 2013: 13).

Por ello, para no atentar contra la naturaleza humana, De Sousa Santos, B. (2011) defiende ese potencial emancipador el cual está desarrollado en los siguientes postulados: las cooperativas se basan en principios no capitalistas, es decir, contrarios a la sedación entre capital y trabajo y a la subordinación de éste a aquél, siempre fueron concebidas y operaron como unidades productivas capaces de competir en el mercado. El cooperativismo considera que el mercado promueve uno de sus valores centrales: la autonomía de las iniciativas colectivas y los objetivos de descentralización y eficiencia económica que no son acogidos por los sistemas económicos centralizados. Frente a la comprobada inviabilidad e inestabilidad de las economías centralizadas, las cooperativas surgen como alternativas de producciones factibles y plausibles. Debido a que están

organizadas de acuerdo con principios y estructuras no capitalistas y, al mismo tiempo, operan en una economía de mercado.

Las cooperativas tienen potencial para responder con eficacia a las condiciones del mercado global contemporáneo por dos razones: las cooperativas tienden a ser más productivas que las empresas capitalistas y tienen menos costos de supervisión, y en segundo lugar se adaptan y son más flexibles. Pueden promover la participación de los trabajadores para sobrevivir en un mercado cada vez más segmentado y cambiante, tienen vocación de cooperar con otras empresas (Bowles y Gintis 1998).

En las cooperativas, al permitir a las personas ser al mismo tiempo propietarias y trabajadoras, se presenta un efecto igualitario, que impacta directamente sobre la distribución de la propiedad en la economía, estimula el crecimiento económico y disminuye la desigualdad (De Sousa Santos, B. 2011: 20-29).

Estamos convencidos de que las cooperativas pueden demostrar que es posible “cuadrar el círculo” (Dahrendorf, 1996) conciliando competitividad e innovación, arraigo territorial, sostenibilidad social y ambiental. Las cooperativas deberían aceptar este desafío y trazar un surco ejemplar para los otros sujetos económicos (Bernardin Andréa 2006: 16).

Según la cita anterior Bernardín, dándole vigencia al pensamiento de Dahrendorf (1996), sostienen la importancia del potencial de las cooperativas al ser espacios donde se concilian las principales diferencias presentes en empresas capitalistas. El pensamiento y potencial cooperativo está presente tanto en Europa, América Latina, África o Asia.

Dicho potencial emancipatorio en las organizaciones, se puede complementar y ser un punto de partida desde la densificación social en regiones medias. Estos conceptos son propuestos y analizados principalmente por Zermeño (2010). En su propuesta, este autor se refiere al empoderamiento de los actores sociales y

económicos, como el proceso en el cual una región se reconoce como sujeto de acción, responsable y capaz de resolver posibles problemas como comunidad.

Vinculado a esta propuesta vemos la necesidad de resaltar el potencial de sedimentación social como parte de dicho proceso de cambio. El cual tiene que ver con el levantamiento del nivel de vida de las personas, familias y colectividades mediante una mejor alimentación, educación, capacitación, salud. Así como relaciones más balanceadas con la Naturaleza y mejores espacios organizativos de base (Zermeño, 2010: 34). En este sentido, la propuesta teórica de la sedimentación y densificación social representa una vía de cambio social orientada hacia el mejoramiento paulatino de las condiciones de vida, en la que las cooperativas constituyen una pieza clave frente al discurso económico de la productividad y competitividad. Sus planteamientos nos ayudan a contrarrestar las ideas de dependencia, de concentración de poder y de búsqueda violenta y rápida de un cambio social, abogando por la sedimentación paulatina de los actores sociales.

Cobra entonces fuerza la noción de densificación de lo social en sustitución del objetivo ciego de la competitividad en economías abiertas. Todos los proyectos y acciones que se lleven adelante en torno a la producción y la reproducción de esa sociedad, en los planos local, regional y nacional, deben responder y quedar alineados al único objetivo éticamente superior: densificar a lo social, es decir, levantar el nivel de vida de individuos, familias y colectividades mediante una mejor alimentación, una mejor educación y capacitación, mejor salud, relaciones más balanceadas con el entorno natural[...]. Una noción como esta deja de ser dependiente de la construcción de fuerzas históricas centrales, de actores, movimiento, voluntad, hegemonía, acumulación de fuerzas, crecimiento, desarrollo, progreso y de etapa posterior siempre superior[...]. Hay que pasar entonces de la idea de movimiento y evolución a la de sedimentación y equilibrio sustentable (distinta a la de desarrollo sustentable). Para densificar a la sociedad se requiere de una prolongada sedimentación que recree el equilibrio, y para que esto sea posible es necesario reordenar a lo local y a lo regional (Zermeño, 2005:15).

La densificación social propuesta por Zermeño (2005, 2016) nos invita a pensar lo social desde regiones medias, en las que el objetivo sea levantar la calidad de vida de las personas, habla de una transformación paulatina que se alimente de la sedimentación colectiva. Es decir, de esos pequeños y cotidianos esfuerzos tanto individuales como colectivos que permitan mejorar sus condiciones de vida, es una forma caminar hacia esas micro-emancipaciones, de la conformación de cooperativas, de la toma de consciencia del poder para resolver sus propias necesidades.

¿En qué espacios se pueden desarrollar esa densificación social? ¿Quiénes pueden construir y trabajar por la sedimentación social? Siguiendo los planteamiento de Zermeño (2005, 2014), esa densificación social alimentada por esas micro-emancipaciones tanto individuales como colectivas, tendrán la potencia necesaria para hacer frente a las fuerzas de destrucción de lo social en regiones medias. Estas regiones están conformadas por una variedad de colectivos, cooperativas, asociaciones, individuos, en espacios intermedios, en los cuales el territorio es un elemento de cohesión e identidad poderoso que permite la materialización de esa energía creada socialmente.

Dicho camino de reconstrucción social depende de la generación de colectivos sociales en espacios intermedios, entornos manejables para los seres sociales no profesionalizados: la autonomía regional, la democracia participativa, la organización vecinal; colectivos empoderados en el plano social, capaces de entablar relaciones de igualdad y respeto hacia las fuerzas que vienen de su exterior (los proyectos de desarrollo económico, los flujos del comercio y los establecimientos comerciales e industriales, nacionales e internacionales, los proyectos gubernamentales en todos los terrenos, los medios de comunicación y otras agencias que hablan de esos colectivos, los estudian, los interpretan y dicen incluso representarlos), y capaces de entablar también, en su interior, relaciones de respeto y equidad entre los actores que componen esos espacios intermedios de empoderamiento -mitigando la dominación y la explotación salvajes en el

interior de la familia, la comunidad, la localidad, la región- (Zermeño, S. 2005:18).

Dar visibilidad a los mecanismos de dominación y de destrucción social, retomar la importancia del lenguaje y analizar las formas en que denominamos las cosas, situaciones y acontecimientos, junto con la conformación de cooperativas y otras formas de asociación para el trabajo, basadas en otras racionalidades, nos permitirá construir, en un primer momento, regiones medias densificadas que permitan, en un segundo momento, caminar hacia la emancipación de los seres humanos.

CONCLUSIONES

A partir del trabajo de investigación presentado se desprendieron una serie de conclusiones relevantes, no sólo para cuestionar la neutralidad de la teoría administrativa, sino para proponer lineamientos que expliquen diversas prácticas en gestión que se están desarrollando en cooperativas tanto en México como en Europa. Dichas cooperativas se desenvuelven en diversos mercados, los cuales están vinculados a tres tipos de economía, a saber: la economía capitalista, la economía social y solidaria entendida como el tercer sector, y finalmente, la economía social y solidaria entendida como alternativa económica al capitalismo.

En principio, planteamos la necesidad de distinguir y hacer presente la existencia de dos tipos de gestión: la heterogestión y la autogestión. En la literatura administrativa al presentar universalmente a la gestión como sinónimo de heterogestión, es decir, «la gestión realizada por otro», se niega la posibilidad de comprender a la gestión como autogestión, entendida como «la supresión de toda distinción entre dirigentes y dirigidos y la afirmación de las aptitudes de los seres humanos de organizarse colectivamente, se dirigen a sí mismos sin la intermediación de una jerarquía en la que se tendrá que delegar esta actividad decisional y organizacional». En efecto, las aptitudes y las funciones de

organización y dirección de un sistema son repartidas en el mismo sistema. Así, la jerarquía deviene caduca (Probst, 1983 en Canivenc, 2009: 1)¹²⁵.

Concluimos que la administración hegemónica¹²⁶ es al mismo tiempo heterogestión. En el proceso administrativo tradicional las etapas de planeación, organización, dirección y control son llevadas de forma automática por los y las CEO's, las administradoras y los administradores, las gerentas o los gerentes. Su finalidad es realizar el proceso administrativo para organizar el trabajo de otras personas, logrando que un grupo de trabajadoras y trabajadores lleguen a cumplir con objetivos planteados desde el exterior.

Por otro lado, la administración alternativa en también autogestión¹²⁷. Para ser considerada como alternativa, la gestión se lleva a cabo por las mismas personas que trabajan, por ello, la lógica que rige la administración alternativa es: retomar en sus manos la posibilidad de decisión y de organización de sus empresas. Así, la Dirección y el poder se democratizan, al garantizar desde la estructura de la organización tanto la participación como la información en órganos colectivos de decisión. Algunos ejemplos de ello son: la asamblea general, la toma de

¹²⁵ L'autogestion à l'heure du net. « La suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés et l'affirmation de l'aptitude des hommes à s'organiser collectivement », à se diriger eux-mêmes sans l'intermédiaire d'une hiérarchie à laquelle ils auraient délégué cette activité décisionnelle et organisationnelle. En effet, « les aptitudes et les fonctions de façonnement et la direction d'un système sont réparties dans le système. La hiérarchie devient ainsi caduque » Canivenc, S. (2009).

¹²⁶ El cuerpo de conocimientos, postulados, principios, reglas, proposiciones, percepciones y creencias de la administración que ponen en el centro la maximización del capital y la división natural entre quienes dirigen y a quienes se dirige. Está basada en una racionalidad instrumental y crematística (Capítulo 1 de la presente tesis).

¹²⁷ Une organisation autogérée est ainsi une organisation où « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire ». L'autogestion « récuse catégoriquement la dissociation des tâches de préparation, conception, organisation, et de décision d'une part, et des tâches d'exécution pures et simples d'autre part » (Canivenc, 2009: 1).

decisiones por consenso, la propiedad colectiva de los medios de producción, la rotación en cargos administrativos, y los liderazgos participativos.

En esta investigación hemos visto que la autogestión practicada en las cooperativas permite, a quienes trabajan en ellas, experimentar sentimientos de integración al colectivo, de servicio a la comunidad, reivindicando la co-propiedad tanto de los medios de producción como de los resultados del trabajo. Así mismo, experimentan el poder de decisión al ser co-gestores o co-gestoras de sus propios proyectos productivos. Estas condiciones llevan a fomentar el compromiso con la mejora del trabajo, erradicar desperdicios y accidentes o negligencias. Así, se puede transitar de una racionalidad individualista-competitiva a una racionalidad solidaria, generando compromiso colectivo e identidad social. A continuación se presenta una síntesis de las principales diferencias entre la autogestión y la heterogestión.

Tabla 14. Distinción entre heterogestión y autogestión en una empresa

	Heterogestión	Autogestión
Aportación de capital	Inversionistas-capitalistas	Personas socias-trabajadoras-consumidoras
Implementación del proceso administrativo	Gerentes, y en menor proporción gerentas	
Propiedad de los medios de producción	Privada/Estatal/Mixta	Colectiva/social
Toma de decisiones	Gerentes, y en menor proporción gerentas	Por consenso o mayoría de votos en la asamblea general
Ejecución de lo planeado	Trabajadoras y trabajadores	Socios-trabajadores-consumidores
Control	Supervisoras y supervisores	
Trabajo	Se busca la mayor división y especialización del mismo, facilitando su control, garantizando la estandarización y la calidad. Muchas veces se cae en la enajenación	Trabajo vivo, rotativo. Quien realiza el trabajo mantiene el control de su labor.

Reparto de beneficios	90 % de las utilidades van para inversionistas-capitalistas y 10% para trabajadoras y trabajadores ¹²⁸	Todas las personas involucradas en función de su trabajo y conocimientos, y lo estipulado en la Asamblea General.
-----------------------	---	---

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo

Así, la heterogestión, la administración hegemónica o el management son un cuerpo de conocimientos, teorías, prácticas y técnicas que más allá de ser neutrales, fomentan una forma de organización que resuelve las necesidades de un tipo específico de economía: la capitalista. La jerarquía y el poder se consolidan y se legitiman con la propiedad individual del capital de la empresa. Se busca que el trabajo sea lo más dividido posible para alcanzar la especialización, garantizando el control de los trabajadores y las trabajadoras, llegando a la enajenación del trabajo, deslindándolo totalmente de quien lo realiza.

Cuando estas teorías administrativas se ponen en práctica en organizaciones que por su lógica requieren ejercer la autogestión, deben modificar sus directrices y comenzar a construir otras formas de gestión, en las cuales, en principio, se democratiza tanto el poder como la riqueza producida socialmente, así como la propiedad de los medios de producción. Estas modificaciones se llevan a cabo en diversas dimensiones: la social, la política, la económica, en la naturaleza y la administrativa. En cada una de las dimensiones hay retos y logros que han experimentado en las cooperativas, y que permite la construcción de una administración alternativa.

¹²⁸ En el resolutivo primero de la Resolución del H. Consejo de Representantes de la Quinta Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 3 de febrero de 2009, se establece que los trabajadores participarán en 10% de las utilidades de las empresas en las que presten sus servicios, porcentaje que se aplicará sobre la renta gravable determinada según lo dispuesto en la Ley del Impuesto sobre la Renta. SAT (2017). Manual laboral y fiscal sobre la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas 2017. Recuperado de <http://www.sat.gob.mx/repartodeutilidades/Paginas/documentos/manual.pdf>

Al iniciar la presente investigación retomamos el concepto y la clasificación de las cooperativas como está estipulado en la Ley General de Cooperativas en México:

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 (LGSC 2016).

Así, según esta definición legal, las cooperativas son una forma de organización social para la « satisfacción de necesidades individuales y colectivas » a través de la producción, distribución y consumo de bienes¹²⁹ y servicios. En esta definición, no se menciona la existencia de la « mercancía » para ser intercambiada en el mercado capitalista por dinero, que es considerado como el satisfactor universal de necesidades. Sin embargo, en la investigación, encontramos que existe una diferencia importante en la gestión de las cooperativas que generan mercancías, y las que generan valores de uso (productos o servicios) para la satisfacción de necesidades de las personas involucradas.

En este sentido, es importante hacer la distinción entre cooperativas que producen mercancías y cooperativas que producen valores de uso. Es decir, entre cooperativas que produzcan bienes con valor de uso para las personas socias, y cooperativas que producen bienes con valor de cambio –mercancías- para clientes, que serán vendidas en el mercado capitalista. Las primeras cuentan con un mayor grado de autogestión, y tienen más posibilidades de generar procesos de emancipación que las segundas.

Las cooperativas que producen valores de uso son las que mediante la autogestión satisfacen necesidades colectivas, y en las cuales el trabajo no es

¹²⁹ El término de “bienes y servicios” se inscribe en una lógica de la ciencia económica en la cual la finalidad del resultado de la producción no representa un elemento importante a resaltar. En contraposición se encuentra el término de “mercancías y valores de uso” de la economía política propuesto por Marx.

enajenado. Así, la dimensión social está revestida con un carácter principal, y logran eliminar la enajenación en el trabajo al permitir que la planeación, y el producto obtenido del trabajo sea para quienes lo realizaron.

Ejemplo de ello es la CIC en Barcelona, o las cooperativas de vivienda en Uruguay- donde las personas son socias-trabajadoras-consumidoras- y dueñas de las cooperativas en donde trabajan, consumen y viven. Para ejemplificar lo dicho presentamos el caso concreto de un socio de la CIC¹³⁰ quien nos platica su vida en una comunidad donde la mayor parte de su vida se realiza en espacios cooperativos colectivos, donde sus necesidades las satisface no el mercado, sino las cooperativas de bienes y servicios. Para acceder a los productos que necesita practica diversas estrategias desde el trueque directo hasta el intercambio con *Ecosoles* (moneda social de la Red de economía solidaria XES). Vive en una casa construida en una cooperativa de vivienda que edificó veinte casas, no para venderlas (valor de cambio, mercancías), sino para ser habitadas por quienes habían participado en todo el proceso, desde el diseño hasta la construcción (valor de uso).

Las viviendas tienen una propiedad colectiva, la cooperativa es la dueña de las viviendas, las socias tienen derecho de uso y disfrute pero no de venta. Asimismo, el socio es parte de una guardería cooperativa, en la cual el servicio prestado es para el uso de todas las personas socias-trabajadoras, ahí deja a su hija, trabaja en la cooperativa unas horas a la semana, participa en las asambleas y es responsable de algunas actividades. Luego se va a comer al comedor comunitario, también una cooperativa, en la cual el precio de la comida es muy reducido en comparación con un restaurante no cooperativo. También trabaja en una *eco-red* que genera verduras de autoconsumo y para el intercambio en la red entre *ecoxarxes* de la CIC.

¹³⁰ E5CICB, hombre de 35 años, comunicación personal, 04 de noviembre de 2016

A continuación vamos a sintetizar las características que diferencian a las cooperativas de mercancías de las cooperativas de valores de uso.

Tabla 15. Distinción entre cooperativas de mercancías y cooperativas de valores de uso

	Cooperativas que producen de valores de uso	Cooperativas que producen de mercancías
Producen bienes con valor de	Valor de uso	Valor de cambio
Mercado capitalista	No participan	Si participan, compiten contra servicios y productos de empresas capitalistas, otras cooperativas, o el Estado (competitividad)
Publicidad, promociones	No es necesaria	Es necesaria para vender
Producen	Lo que necesitan	Lo que se vende
Administración	Autogestión	Autogestión/Heterogestión
Fin	Satisfacer directamente necesidades de los socios y las socias	Ser rentables para que les permita a los socios y a las socias tener una remuneración digna
Forma de interactuar	Trueque, intercambio, Don, manovuelta, monedas sociales	Venden mercancías en el mercado capitalista
Roles	Unificación total, la misma persona es socia, trabajadora, consumidora/beneficiaria/paciente	Unificación parcial de los roles, la misma persona es socia-trabajadora pero no consumidora. Tienen clientes.
Economía en la que participan	Economía social y solidaria como alternativa	Economía social y solidaria como tercer sector

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Plantear que existe una distinción entre las cooperativas en función de la finalidad de su producción, y de su organización representa un hallazgo fundamental para cuestionar tres aspectos importantes: primero, la neutralidad de la administración y su aplicación universal. Segundo, el tipo de economía con la cual está vinculada. Y tercero, identificar si existe un potencial emancipador, y si es así en qué medida está presente.

Tabla 16. Cooperativas y su potencial emancipador

Tipo de cooperativa en función de la finalidad de su producción	Ejemplo práctico	Aplicación de la teoría administrativa hegemónica. Heterogestión	Economía con la cual está vinculada	Existencia de un potencial emancipador
Cooperativas de valores de uso	Cooperativa Integral Catalana (CIC). La Louve. Tosepan Titataniske	No es aplicable. Se ejerce la auto-gestión. Se cuestiona el mismo proceso administrativo y es modificado, así como las áreas administrativas.	Economía Social y Solidaria entendida como alternativa al capitalismo	Si existe, se salen de la lógica de la competencia, al salirse del mercado y vincular todos los elementos de la economía en un mismo grupo de personas
Cooperativas de valores de cambio	Colectivo Ronda, Altérez-Vous y Tosepan Titataniske	Es aplicable modificando muchos de sus presupuestos, gracias a la formación política y ética	Economía Social y Solidaria entendida como tercer sector	Limitado, ya que existe una tensión constante entre el mercado capitalista y la autogestión que

		de quien administra.		limitan el potencial emancipador al tener que competir
--	--	----------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo

Si consideramos la distinción planteada en la tabla anterior vemos que efectivamente la administración hegemónica puede ser modificada para aplicarse a las cooperativas de mercancías que, finalmente, producen valores de cambio que tienen que competir el mercado. Ser una cooperativa les puede generar un valor agregado para un mercado consciente como el comercio justo, pero no las exime de entrar en la lógica de la competitividad, la rentabilidad, y la eficiencia económica.

Por otro lado, la cooperativa de mercancías les permite acceder a un trabajo con una remuneración digna, sin la explotación de su mano de obra, y construyendo la democratización de la toma de decisiones y del poder. Así mismo, la venta de sus mercancías les permitirá obtener recursos económicos para poder acceder a otras mercancías para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, este tipo de cooperativa presenta la limitante de estar compitiendo en el mercado capitalista, bajo sus reglas, y su lógica. Acá, la administración hegemónica se puede presentar como aplicable y por tanto neutral o universal. Por todo lo anterior concluimos que:

- Existe una diferencia importante entre las prácticas administrativas llevadas a cabo en empresas capitalistas y las prácticas llevadas a cabo en cooperativas, por lo que la teoría administrativa hegemónica, construida desde y para las primeras, ofrece lineamientos insuficientes para la comprensión y desarrollo de las segundas, debido a que éstas encierran un potencial emancipador al responder a racionalidades no capitalistas.

- Las prácticas administrativas llevadas a cabo en empresas capitalistas representan prácticas hegemónicas que buscan como fin último, la generación de ganancias para la acumulación de capital y obedecen a una racionalidad instrumental y utilitaria.
- La mayoría de los conocimientos producidos por la ciencia de la administración se han construido históricamente con base en prácticas hegemónicas, con una racionalidad basada en medios-fines, en las que se maneja un concepto unidimensional de la eficiencia.
- Las prácticas administrativas llevadas a cabo en cooperativas representan alternativas a las prácticas hegemónicas, en la medida en que se desarrollan con base en la cooperación entre quienes participan en la cooperativa y con su entorno, no supeditan el trabajo humano ni la Naturaleza al capital económico. Se rigen por una racionalidad ecológica, colectiva y participativa, con un concepto multidimensional de eficiencia. A través de sus prácticas administrativas alternativas, las cooperativas conllevan un potencial emancipador para las regiones medias en la que se encuentran, principalmente las que producen valores de uso.
- El potencial emancipador de las cooperativas que producen mercancías entra en conflicto con las prácticas y lógicas económicas del mercado capitalista y del Estado que lo sostiene.

El contraste realizado entre la teoría administrativa y las prácticas administrativas en cooperativas, recopiladas mediante entrevistas y trabajo de campo, permitió establecer elementos puntuales que versan en tres líneas principales: la autogestión y la heterogestión, la economía a la que pertenecen, y el tipo de cooperativa que se trate en función del resultado de su producción –valores de uso o valores de cambio-.

A través de las entrevistas y el trabajo de campo se encontró que los administradores y las administradoras de cooperativas así como socios y socias aplican herramientas propuestas desde la teoría hegemónica, pero las modifican desde un punto de vista político y ético, y generan otras formas de administración.

Se encontró que existen diferencias importantes en la administración de dos tipos de cooperativas: las que producen valores de uso y las que producen valores de cambio. En la medida en que una cooperativa produce más valores de uso tiene un mayor potencial emancipador, el cual permite densificar sus regiones medias en las que se encuentran. Dicho potencial emancipador es mayor en cooperativas productoras de valores de uso.

RESULTADOS EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS

- 1¶ Se encontraron diferencias entre las principales teorías administrativas y las prácticas administrativas realizadas en las cooperativas investigadas, identificando los elementos que las diferencian y su consecuente análisis crítico, logrando con ello el cumplimiento del objetivo general de la investigación.
- 2¶ Se desarrolló el análisis crítico de las principales teorías administrativas presentadas en tres periodos históricos desde la perspectiva de los CMS, a través del análisis teórico y documental con lo que se logró cumplir con el primer objetivo específico de la investigación.
- 3¶ Mediante el trabajo de campo y la aplicación de entrevistas se recuperaron los discursos y los sentidos que las administradoras y los administradores de cooperativas le dan a su práctica, con ello se logró la consecución del segundo objetivo específico.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- Capacidad de autogestión. En las cooperativas la administración se presenta como autogestión. Su capacidad de auto gestionarse tiene que ver con la facultad de las personas involucradas en participar de la planeación, organización, dirección y control de sus cooperativas. En las asambleas generales, y en el día a día del trabajo cooperativo, se va profundizando en la discusión de esta capacidad de autogestión que se convierte al mismo tiempo en un derecho, y en una obligación. Para ejercer este derecho se han estipulado diversos mecanismos – asambleas, capacitaciones, reglamentos participativos, eventos culturales, círculos de estudio, promotores comunitarios, difusión de informes, acceso a la información y transparencia mediante boletines y asambleas-, que garanticen la participación y el involucramiento de socias y socios en las actividades de la cooperativa.

2.- Participación en las asambleas generales. La administración en las cooperativas se basa en la participación colectiva. La mayoría de las administradoras y los administradores de cooperativas a quienes se les aplicó la entrevista coinciden en relacionar la participación con cuatro elementos fundamentales: la transparencia y acceso a la información oportuna y pertinente, el compromiso, la capacitación y la confianza. Estos aspectos fortalecen la participación en las asambleas generales y locales, con lo que permiten dotar de legitimidad el proceso de toma de decisiones y el ejercicio del poder de forma más democrática. Así mismo, la asamblea general se convierte en el espacio idóneo para la rendición de cuentas por parte quienes recibieron la encomienda para realizar diversos proyectos. También, las asambleas se convierten en espacios de ratificación de decisiones tomadas en otros espacios, por ejemplo, en el consejo de administración, o en las comisiones permanentes especializadas en determinados temas.

3.- El factor C. La confianza, la cooperación, el colectivo, el consenso, la comunidad, la creatividad, el compañerismo, la colaboración, la coordinación, y el

compartir, son algunos de los elementos que conforman el factor C y que están presentes en las cooperativas y en su administración. Este factor, les permite llevar a cabo sus empresas y construir formas alternativas de satisfacer sus necesidades. Algunos ejemplos de estas formas en las que el factor C es básico son las monedas sociales, el trueque, el Don, ser prosumidores y prosumidoras, participar de la economía social y solidaria, democratizar el poder y la riqueza. Todas estas actitudes, valores y acciones es lo que permite en las cooperativas efectivamente participar en la construcción de la cooperación y la solidaridad. Es el factor que integra y organiza a las personas para auto gestionarse. Dicho factor está alimentado de diversas estrategias que pueden ser vistas desde la « cultura organizacional » pero que tiene fundamentos más fuertes como la propiedad colectiva de los medios de producción, la capacidad de voz y voto en las asambleas, el ejercicio de poder dentro de la cooperativa y la satisfacción directa de necesidades.

4.- **Densificación social.** Las cooperativas, tanto de producción de mercancías como de valores de uso, contribuyen a la generación de densificación social en las regiones en las que se encuentran. Permiten dinamizar la economía desde un punto social y solidario, al satisfacer necesidades concretas de las comunidades. Lo social se manifiesta como un eje fuerte de acción y permite sedimentar paulatinamente la riqueza social producida en colectivo en las propias regiones medias. Las cooperativas permiten reconstruir la identidad a un territorio, articulando conocimientos, fuerzas, recursos y liderazgos para lograr el beneficio común. Con la autogestión y la generación cooperativas se evita la fuga de energías y se inventan caminos para fortalecer las relaciones sociales.

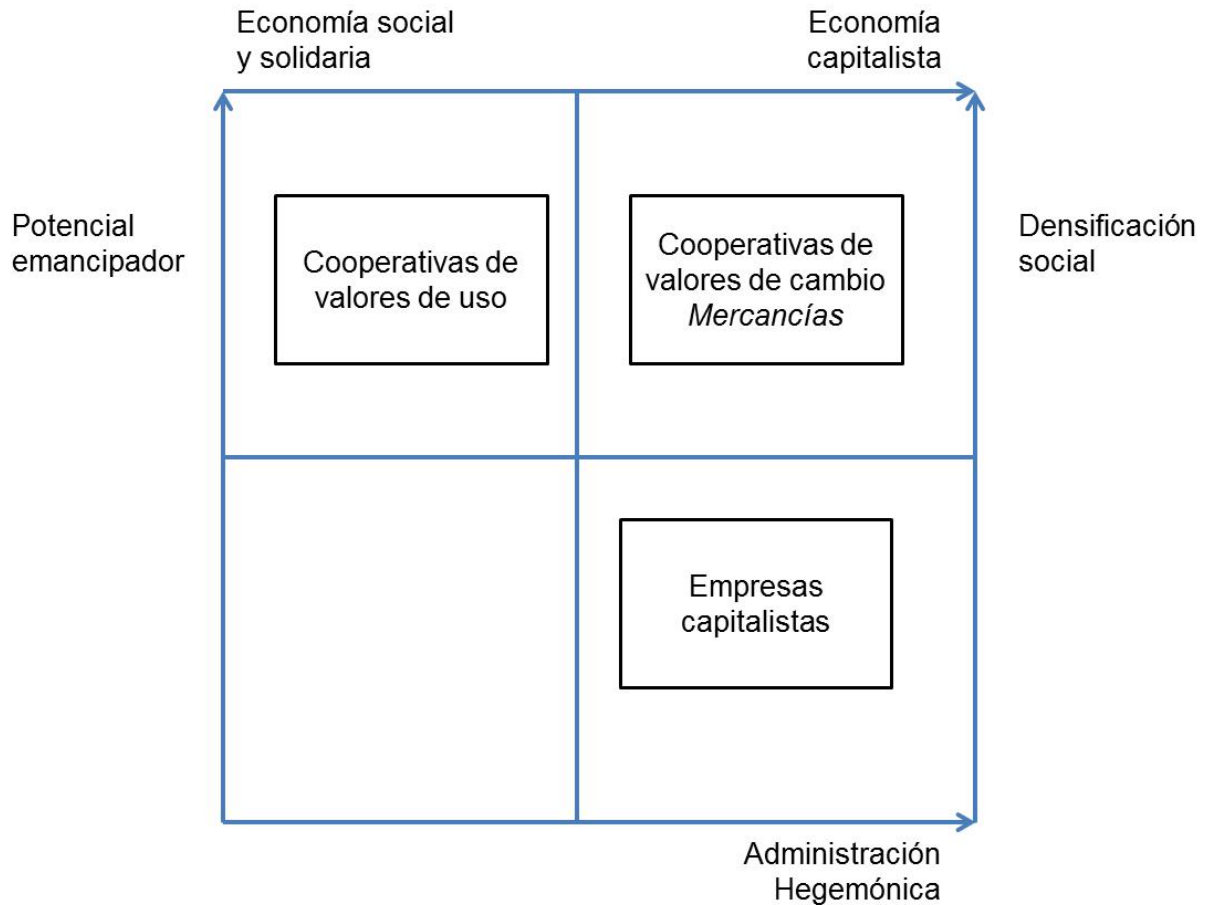
5.- **Liderazgos.** La participación de personas con una visión alternativa, crítica y creativa ha permitido la unión de fuerzas y personas para la constitución de las cooperativas. El liderazgo en algunos casos permanece en las socias fundadoras y se fortalece, en otros casos se desvanece, en otros tantos va cambiando de personas, hasta que el liderazgo está presente en la organización misma, en sus

valores colectivos e impregna las decisiones y acciones de la cooperativa. Los y las líderes cuentan con un liderazgo democrático y participativo, el cual van rolando de acuerdo a los momentos de la cooperativa, con una claridad y honestidad reconocida en el colectivo.

6.- Emancipación. Las cooperativas cuentan con un potencial emancipador que les permite densificar lo social. Dicho potencial va aumentado en la medida en que se van creando estrategias de salida de la economía capitalista y de construcción de una economía social y solidaria como alternativa, estableciendo organización social y recreando la vida en comunidad. En la medida en que se van creando cooperativas integrales, donde el resultado de su producción son valores de uso principalmente, y en menor proporción mercancías, se van creando y acercando más a la posibilidad de la emancipación y a la densificación social.

A continuación se presenta un esquema realizado a partir de los resultados obtenidos en la investigación, el cual pretende ser una guía para facilitar la identificación del tipo de administración ejercida en una determinada cooperativa en relación a la economía a la que pertenece, la cual puede ser capitalista, economía social y solidaria como tercer sector y economía social y solidaria como alternativa, así como el potencial emancipador al que puede aspirar.

Tabla 9. Relaciones entre la administración, la economía, las cooperativas y el potencial emancipador



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación realizada

Así, a mayor potencial emancipador, mayor densificación social, y mayor distancia de la administración hegemónica (heterogestión). A mayor participación de las cooperativas en el mercado capitalista, mayor necesidad y aplicabilidad de las teorías de gestión hegemónicas. A menor participación en el mercado capitalista, menor aplicabilidad de la teoría administrativa hegemónica, y mayor potencial emancipador, así como mayor densificación social.

A mayor potencial emancipador, mayor participación en la economía social y solidaria en contraposición a la economía capitalista. Las cooperativas de valores de uso tienen más conflictos al aplicar las teorías administrativas construidas desde el pensamiento administrativo hegemónico o dominante. Por lo que están creando otras formas de organización y administración más democráticas,

emancipatorias, con una racionalidad solidaria y poniendo al ser humano en el centro.

Finalmente, esta investigación es un testimonio, tanto en México como en Europa, de cómo la administración transforma y es transformada en y por las cooperativas. Efectivamente, la administración sigue evolucionando para ayudar a construir un mundo donde el trabajo no enajenado y la satisfacción de las necesidades no sean una mercancía, sino un derecho universal.

Limitaciones y líneas de investigación a futuro

Es pertinente observar que las conclusiones de esta investigación se presentaron con base en cinco casos de estudio, que si bien este número permitió abarcar una variedad de tipos de cooperativas, también es cierto que se presentó la limitante del tiempo y de recursos para realizar un análisis a profundidad de cada uno de los casos estudiados. Otra limitante fue el reducido acceso a documentos de administración tales como estados financieros o bitácoras de las asambleas que podrían enriquecer la investigación.

Se propone que a futuro se continúe investigando sobre el hallazgo fundamental de la presente tesis que consiste en la distinción de las cooperativas en función del resultado de su producción: valores de uso o mercancías. Puntualizar sobre los elementos administrativos de autogestión que permiten cambiar la lógica y la racionalidad hegemónica. Describir más herramientas, técnicas y acciones que utilizan para organizarse en este tipo de cooperativas. Y crear nuevos manuales de autogestión para cooperativas enfocadas a producir en su mayoría valores de uso para las mismas socias y socios cooperativistas.

Otro tema central que no fue abordado desde la presente investigación y que invita a ser analizado en la relación de género en las cooperativas y sus formas de hacer administración. La mayoría, si no es que todos, los libros de administración

están pensados y dirigidos a hombres. No utilizan un lenguaje incluyente y los ejemplos utilizados en su gran mayoría son protagonizados por hombres. En las cooperativas también encontramos una baja representación de mujeres como administradoras, en contraposición en muchas de ellas, hay más socias-trabajadoras que socios-trabajadores. Quedan pendientes muchas preguntas y retos sobre este tema que proponemos se siga investigando.

Particularidades de las cooperativas europeas

El trabajo de campo de la presente investigación fue realizado en cuatro cooperativas europeas y en una mexicana, por ello resulta forzoso y un tanto limitado hacer una comparación entre las prácticas administrativas europeas y las mexicanas, ya que faltaron cooperativas mexicanas por analizar para contar con un panorama amplio para realizar dicha comparación. Sin embargo, vamos a presentar algunas particularidades de las cooperativas europeas y posibles aportes a las cooperativas mexicanas.

Las cooperativas europeas entrevistadas cuentan con una aceptación social general. Son una forma de organización respetada y con credibilidad para hacer frente a las necesidades sociales. Contrario a lo que se cree en México sobre las cooperativas, al considerarlas como una organización deficiente y superada por sus debilidades.

En las cooperativas entrevistadas en Francia, Bélgica y España nos dimos cuenta que tienen la posibilidad de encontrar mecanismos de fortalecimiento por parte de otras cooperativas exitosas. Dichos mecanismos de apoyo no son donaciones de recursos económicos, sino que principalmente se trata de capacitaciones, educación, acceso a financiamiento y redes de comercialización de sus productos o servicios (Altérez-vous y La Louve).

Existe una cultura crítica hacia el Estado y el capitalismo. Principalmente en Cataluña, por su historia la población cuenta con una consciencia del potencial de la organización social y su capacidad de autogestión. La Cooperativa Integral Catalana es la que consideramos está más avanzada en su construcción de una economía social y solidaria entendida como una alternativa al capitalismo y al Estado.

En Francia y Bélgica el decrecimiento y al consciencia social y ambiental tienen un gran eco. Esto permite que cambien la racionalidad capitalista de consumismo, así como los valores que rigen sus vidas y decisiones, inclinándose más por el trabajo vivo, no enajenado, productos locales, orgánicos, y de circuitos cortos. Todo ello permite la creación de cooperativas que respondan a estas nuevas exigencias sociales.

Tabla 10. Siglas de las entrevistas citadas

SIGLAS	FECHA	GENERO	CARGO
E1LLP	Agosto 2016	Hombre	Administrador
E2LLP	Septiembre 2016	Hombre	Administrador
E3AVL	Octubre 2016	Mujer	Administradora
E4AVL	Octubre 2016	Hombre	Administrador
E5CICB	Noviembre 2016	Hombre	Administrador
E6CICB	Noviembre 2016	Hombre	Administrador
E7CRB	Noviembre 2016	Hombre	Administrador
E8TTP	Marzo 2016	Hombre	Administrador asesor

BIBLIOGRAFÍA

Acosta (2006). *Agro cadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización*. Santiago de Chile. Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

Aktouf, O. & Suárez, T. (2012). *Administración: tradición, revisión y renovación*. México. Pearson Educación.

Alatorre, G. (1998). *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias*. México, D.F. Procuraduría Agraria.

Albertini, J. (1964). *Los engranajes de la economía*. España. Nova Terra.

Alvesson. Spicer. Kärreman. (2007). *The Unfinished Business of Critical Management Studies*. *Critical Management Studies Conference*. Inglaterra. University of Manchester.

Argyris, C. (1967). *La dirección y el desarrollo organizacional: el camino de xa a yb*. Buenos Aires- México. El ateneo.

Arnold, P. & Lemarié, Ch. (2017). *Hábitat en Movimiento. Viaje al encuentro del hábitat popular en América del sur*. México. Casa de El Hijo del Ahuizote.

Blanche & Hatchuel A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Francia. Seuil et La République des Idées.

Beláustegui, L. (2013). *Los Critical Management Studies y el cuestionamiento del control cultural en la empresa*. Bilbao, España. II Congreso Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo.

Bernal, (1998). *El modelo de economía solidaria una alternativa frente al neoliberalismo*. Ediciones de la confederación Latinoamericana de cooperativas y mutuales de trabajadores. Colombia.

Boris, M. ((2014). *Buen vivir y descolonialidad. Crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales*. México. Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM.

Boris, M. (2013). *La Economía Solidaria en México*. México. Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM.

Boris, M. (2014). *Economía Solidaria*. México. Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM.

- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas*. Barcelona. Anagrama.
- Bourdieu, P. & Boltanski, L. (2009). *La producción de la ideología dominante*. Buenos Aires. Nueva visión.
- Braverman, H. (1976). *Travail et capitalisme monopoliste*. París. Arthaud.
- Brown, Warren B. Y Moberg, Dennis J. (1996). *Teoría de la Organización y de la Administración: Enfoque integral*. México. Limosa.
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, (2009). *Ley General De Sociedades Cooperativas Vigente*. Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, México.
- Canivenc, S. (2008). *L'autogestion à l'heure du net*. Article publié dans la revue en ligne Ludigo.
- Cano, J. (1986). *Visión del cooperativismo mexicano*. México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Castro, R. (2002). *Pierre Bourdieu en la sociología latinoamericana : el uso de campo y habitus en la investigación*. Cuernavaca, Morelos: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.
- Cervera, A. (2010). *La dimensión empresarial de las sociedades cooperativas del mar*. Cadiz. Universidad de Cadiz.
- Claude, S. & George, Jr. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México. Pearson Educación de México.
- Cobas, M. E. & Ortega, A. (2014). *Mapas conceptuales y aprendizaje cooperativo: aprender haciendo*. Navarra. Aranzadi.
- Collin, L. (2014). *Economía Solidaria: local y diversa*. México. El Colegio de Tlaxcala.
- Creswell, J. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE.

Crosby, P. (2000). *La calidad y yo: una experiencia de vida*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Culbert, S. (1980). *The organization Trap and How to Get out of It*. Nueva York. Basic Books.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7a ed. México. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*, 2a ed. México. McGraw-Hill Interamericana.

Daft, R. (2007). *Introducción a la administración*, 6a ed. México. CENGAGE LEARNING.

Daft, R. (2007). *Teoría y disunion organizacional*, 9a ed. México. CENGAGE LEARNING.

Dávila, C. (2001) *Teorías organizacionales y administración*. Enfoque crítico, 2a. ed., Bogotá. McGraw-Hill.

Davis, P. & Donaldson, J. (2005). *Management cooperativista : una filosofía para los negocios*. Buenos Aires-México. Granica.

De Alba, A. (2007). *Curriculum-sociedad, el peso de la incertidumbre, la fuerza de la imaginación*. México. IISUE, Educación.

De Sousa Santos, B. (2011). *Producir para vivir, los caminos de la producción no capitalista*. México. Fondo de Cultura Económica.

De Sousa Santos, B. (2004). *Democratizar la democracia*. Los caminos de la producción no capitalista.

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid. Díaz de santos.

Drucker, P. (2002). *Escritos fundamentales*. Tomo 2. Management. Argentina. Editorial Sudamericana.

Drucker, P. (2002). *La administración en una época de grandes cambios*. México. De bolsillo.

Enrique, A. & Fernández R. (2006). *El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica*. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.

Etzioni, A. (1988), (2007). *La dimensión moral: hacia una nueva economía*. Madrid. Palabra.

Etzioni, A. (1991). *Organizaciones modernas*. México. Utea- Limusa.

Fals, O. & Moncayo, V. M. (2009). *Una sociología sentipensante para América Latina*. Bogotá. Siglo del hombre-Clacso.

FAO (2007). *Desafíos relativos al fomento de los Agro negocios y la Agroindustria*. Comité de Agricultura.

Fayol, H. (1979), (1984). *Administración industrial y general: Coordinación, control, previsión, organización, mando. Principios de la administración científica*. Buenos Aires- México. Ateneo.

Fernández Rodríguez, C. J. (2007a). *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid. CIS.

Fernández Rodríguez, C. J. (2007b). *Vigilar y Organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid. Siglo XXI.

Ferreira, H. et al. (2007). *Educación en la acción para aprender a emprender: organización y gestión de proyectos socio-productivos y cooperativos*. Buenos Aires- México. Novedades Educativas.

Ferry, E. (2011). *No sólo nuestro: patrimonio, valor y colectivismo en una cooperativa guanajuatense*. Zamora, Mich. : El Colegio de Michoacán ; México, D.F. : Universidad Iberoamericana.

Foucault, M. (2016). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. France. Editions Gallimard.

- Foucault, M. (2016). *Tecnologías del yo*. España. Espasa libros.
- Freire, P. (1980). *Pedagogía de la esperanza; un reencuentro con la pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.
- Freund, J. (1966). *La sociologie de Max Weber*. París. Presses Universitaires de France.
- Freund, J. (1985). *Weber (Max)*. Encyclopedía Universalis.
- Gadea, E. & Vargas, C. (2009). *Régimen jurídico de la sociedad cooperativa del siglo XXI : realidad actual y propuesta de reforma*. Madrid. Dykinson.
- Garza, J. (1999). *Administración Contemporánea*, 28 ed. México. McGraw-Hill.
- Gómez, G. & Urbiola, A. (2009). *Visión global de las cooperativas*. México, D.F. Plaza y Valdés.
- Gros, F. (2007). *Michel Foucault*. France. Presses Universitaires de France.
- Habermas, J. (2008). *El discurso filosófico de la modernidad*. Argentina. Katz.
- Hagene, T. (2008). *Amor y trabajo: historias y memorias de una cooperativa y sus mujeres, Nicaragua 1983-2000*. México. Plaza y Valdés
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S. (2002). *Administración: Pensamiento, Procedimiento, Estrategia y Vanguardia*. México. McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México. Mc Graw Hill.
- Huberman, E. (2006). *Historia del movimiento obrero*. México. Universidad Obrera de México.
- Hudson, J.P. (2011). *Aca no, aca no me manda nadie : empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Buenos Aires. Tinta Limon Ediciones.

Iglesias (2002). *Cadenas de Valor como estrategia: Las Cadenas de valor en el sector Agroalimentario*. Argentina. INTA.

Jané, J. Et al (2006). *La dimensión cooperativa: economía y transformación social*. Barcelona. Icaria. Montevideo. Nordam.

Jáuregui de Cervantes, A. (2007). *Reseña histórica de la Sociedad Cooperativa Minero-Metalúrgica Santa Fe de Guanajuato, 1939-2006*. Guanajuato, Gto. Universidad de Guanajuato, Dirección General de Extensión.

Jasen, H. & Torero, M. (2006). *Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuario en cinco países centroamericanos*. San José -Costa Rica: Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI).

Junta de Buen Gobierno (2014). *Aceptamos Túmin. Mercado alternativo, Economía solidaria y autogestión*. México. CONACYT, INTERSABERES.

Juran, J. M. (2001). *Manual de calidad de Juran*. Madrid. McGraw-Hill Interamericana.

Kast, E. & Rosenweig, E. (1992). *Administración de las Organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencia*. México. McGraw-Hill.

Kliksberg (1990). *El pensamiento organizativo*. Argentina. Tesis.

Koontz, H. & O'Donnell (1985). *Curso de Administración Moderna*. México. McGraw-Hill.

Koontz, H. (2010) *Administración una perspectiva global*, 12a ed. México. McGraw-Hill.

Koontz, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México. McGraw-Hill.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Octava edición. México. PPH Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Lambea, A. (2007). *Cooperativas de viviendas: promoción, construcción y la adjudicación de la vivienda al socio cooperativo*. Granada. Editorial Comares.

Lassaletta, P. (2010). *El acceso a la condición de socio en la sociedad cooperativa de trabajo asociado*. Madrid. Reus.

Lattuada, M. & Renold, J. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización: un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Argentina. Siglo XXI.

Laville, Jean-Louis (2004). *Economía solidaria, economía social, tercer sector: las apuestas europeas*. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública.

Laville, Jean-Louis (2013). *La economía social y solidaria: un marco teórico y plural Abstracto*. Suiza. UNRISD Palais des Nations 1211 Ginebra 10.

Laville, Jean-Louis (2016). *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*. France. Éditions du Seuil.

Leff, E. (2008). *Discursos sustentables*. México. Siglo XXI.

Lewin, J (1960). *Dinámica de la personalidad: Selección de artículos*. Madrid. Morata.

Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Bilbao. Deusto.

López , J. I. (2009). *La empresa social y su administración : el caso cooperativo*. México, D.F. Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual-Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte

Luna, A. (2007). *Régimen legal y fiscal de las sociedades cooperativas 2007: estudio práctico del régimen legal y los aspectos fiscales relevantes*. México, D.F. Ediciones Fiscales Isef.

Lundy, M. (2004). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de Cadenas productivas con productores de pequeña escala*. Colombia – Cali. CIAT.

Maier, C. (2004). *Estrategias para sobrevivir en el trabajo*. Barcelona. Ediciones Península.

Marín, G. & López, L. (2009). *Cooperativas de trabajo asociado: contexto jurídico: síntesis: legislación, doctrina y jurisprudencia*. Medellín, Colombia. Universidad de Medellín-Corporación DISTMA.

Martínez, M. A. (2007). *Elementos de organización de empresas*. España. Pearson.

Marx, K. (1932). *Manuscritos económicos y filosóficos*. Edición de Fagardo J. (2001) marxis.org.

Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona- México. Paidós.

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires. Nueva visión

McClelland, (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid. Narcea.

McGregor, D. (1974). *Mando y motivación*. México. Diana.

McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. Traducción Ma. Del Carmen Chávez García. México. McGraw-Hill Interamericana.

Mckernan, J. (1999). *Investigación-acción y Curriculum*. España. Ediciones Morata.

Mintzberg, H. (1971). *El Proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México.

Mintzberg, H. (1990). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires- México. El ateneo.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Barcelona. Granica.

Morgan, G. (1989). *Ilimages de lórganisation*. Québec-París, PUL-ESKA.

Neuville, J. (1976). *La condition ouvriere au XIX siecle. Lóuvrier suspect*, tomo 2. París. Editions Vie ouvriere. Prentice Hall Hispanoamérica.

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Cambridge, Massachusetts. Productivity.

Ornelas, R. (2013). *Crisis civilizatoria y superación del capitalismo*. México. Instituto de investigaciones económicas.

Ortiz, M. (1975). *El Cooperativismo un mito de la Democracia representativa*. Quito. Imprenta de la Universidad Central de Quito.

Paiva, V. (2008). *Cartoneros y cooperativas de recuperadores : una mirada sobre la recolección informal de residuos, área metropolitana de Buenos Aires, 1999-2007*. Buenos Aires. Prometeo Libros-Ediciones FADU.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las Naciones*. Javier Vergara Editor S. A. Buenos Aires, Argentina.

Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Campaña Editorial continental S. A. De C. V. México.

Rabellotti, P. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina, El papel de las políticas*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Rachman, J. & Mescon H. (1996) *Introducción a los negocios. Enfoque Mexicano*. México. McGraw-Hill.

Razeto, L. (1991). *Empresas de trabajadores y economía de mercado*. Chile. Programa de economía del trabajo (PET).

Reyes, O. (2008). *Protección corporativa y fiscal de empresas cooperativas de producción: outsourcing*. México. Tax.

Robbins, S. & David A. DeCenzo, (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y Aplicación*. 6a Edición. México. Pearson.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10a Edición, México. Pearson.

Rodríguez, G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España. Ediciones Aljibe.

Rojas Coria, R. (1949). *La doctrina cooperativa: Breve ensayo*. México.

Rojas Coria, R. (1961). *Introducción al estudio del cooperativismo: Ensayo metodológico*. México. Talleres Gráficos de la Nación.

Rojas Coria, R. (1982). *Tratado de cooperativismo mexicano*. México. FCE.

Rojas Herrera (1998). *Auge y decadencia del corporativismo agrario en México 1934-1997*. México. Universidad Autónoma de Chapingo.

Rojas Herrera (2000). *Hacia un nuevo marco jurídico para el sector social de la economía y el cooperativismo*. México. Raúl Carro Editorial.

Rojas Herrera (2003). *Las cooperativas en la ciudad de México: educación, capacitación e información*. México. Molino de letras.

Rojas Herrera (2003). *Las cooperativas en México*. México. Universidad Autónoma de Chapingo, Molino de Letras.

Rojas Herrera (2014). *La formación del movimiento cooperativo en México: antecedentes organizacionales y movimiento constitutivo*. México. Juan Pablos editor.

Rorty, R. (1988). *Habermas y Lyotard sobre la posmodernidad en Habermas y la modernidad, Cátedra*. Madrid. Colección Teorema.

Sanguines. E. (2001) *Tesis movimiento cooperativo autogestionario, teoría y práctica*. México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.

Saxe-Fernández, J. (2012). *Crisis e imperialismo*. México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades UNAM.

Silva, J. (2004). *El mundo de las cooperativas*. Caracas. Consejo Nacional de la Cultura.

Skinner B. F. (1938). *The behavior of organisms. An experimental analysis*, 3ª. Ed. Nueva York. Appleton-Century Croft.

Smith, A. (1976) (2009). *Investigación sobre la Naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Madrid. Tecnos.

Stoner, J. (1996) *Administración*, 6a ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Taskin, L. & Nanteuil, M. (2011). *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*. Bruselas. De Boeck.

Taylor, F. W. (1957) (1990) *Principios de la administración científica: Administración industrial y general*. Buenos Aires. Ateneo.

Telese, M. (2006). *Cooperativas de trabajo: conflictos y soluciones, participación en los concursos y en las empresas recuperadas, aspectos prácticos contables, impositivos y previsionales*. Buenos Aires. O. D. Buyatti

Toledo, V. & Ortiz-Espejel (2014). *México, Regiones que caminan hacia la sustentabilidad. Una geopolítica de las resistencias bioculturales*. Puebla. Universidad Iberoamericana de Puebla.

Urbiola, A. (2010). *Ventaja cooperativa y organización solidaria en un mundo complejo; Estrategias cooperativas frente a la ambigüedad e incertidumbre*. México. Fontamara. Querétaro. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración.

Vanderbeck, E. J. y M. R. Mitchell (2017). *Principios de Contabilidad de Costos*. (17a ed.), México. Cengage Learning.

Wallerstein, I. (1988). *El capitalismo histórico*. Madrid. Siglo XXI.

Weber, M. (1922) (2008). *Economía y Sociedad*. México. Fondo de Cultura Económica.

Zambrano, A. (2006). *Planificación estratégica*. Venezuela. Ed: Universidad Católica Andrés Bello.

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica: presupuesto y control de la gestión pública*. Venezuela. Editorial Texto C.A.

Zermeño (2004). *Reconstruir a México en el siglo XXI; Cien historias de asociativismo*. México. OCEANO.

Zermeño, S. (1996). *La sociedad derrotada, el desorden mexicano del fin de siglo*. México. Siglo XXI.

Zermeño, S. (2005). *La desmodernidad mexicana y alternativas a la violencia y a la exclusión en nuestros días*. México. Océano.

Zermeño, S. (2010). *Reconstruir a México en el siglo XXI*. México. Océano.

Zermeño & Hernández (2010). *Cien historias. Estrategias contra la adversidad en el México de nuestros días*. Disco compacto. México. Océano.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Actions de La Louve. Recuperado de <https://cooplalouve.fr/nos-actions>

Antecedentes. Recuperado de <http://www.tosepan.com/about.htm>

Altérez-vous constitución. Recuperado de <https://www.alterezvous.be/Portals/alterezvous/Statuts-Altérez-vous.pdf>

Altérez-vous (2018). *Constitution*. Retomado de <https://www.alterezvous.be/Portals/alterezvous/Statuts-Altérez-vous.pdf>

Bautista, (2010). *Cooperativismo y Economía Solidaria, Manual del Participante para El curso de "Formación de Formadores Para la Organización Cooperativa"*. Retomado de <http://www.mne.org.mx/cooperativismo.pdf>

Coraggio, J.L. (2005). *Desarrollo regional, espacio local y economía social*. Retomado de http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1279646255.El_desarrollo_regional_espacio_local_y_ES_2.pdf.

Colectivo Ronda. https://www.youtube.com/watch?v=wIQyV-2i_88&feature=youtu.be

Creswell, J. (2017). *Qualitative inquiry and research design. Investigación cualitativa y diseño investigativo*. Retomado de <http://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

CICOPA, (2014). *Las cooperativas como constructoras del desarrollo sostenible aplicado a las cooperativas de producción industrial, artesanal y de servicios. Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios*. Retomado de https://latin.weeffect.org/app/uploads/2018/09/las_cooperativas_como_constructoras_de_desarrollo_sostenible_es_cicopaweb.pdf

CONCAMEX, (2014). CONCAMEX. Retomado de <http://www.concamex.coop/index.php/fomento/que-es>

Coase R.H. (2005). *The nature of the firm*. Económica 4. FAO. “Alianzas productivas”. Retomado de < <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/>>

Diario Presente, (2011). *Carlos Slim, la fortuna familiar y PIB nacionales*. Retomado de <http://www.diariopresente.com.mx/column-page/2554/escala-critica/carlos-slim-lfortunfamiliar-y-pib-nacionales/>

Dossier de la Cooperativa Integral Catalana. Recuperado de https://cooperativa.cat/wp-content/uploads/2015/02/DOSSIER-CIC_-english.pdf

Economía Alternativa Cooperativa Integral Catalana. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=flzILyhouCc>

Fritz-Krockow, (1986). *Evaluación del cooperativismo mexicano*. Retomado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/214/3/RCE3.pdf>

Gutiérrez, M., González, O. & Recio, R. (2014). *La evolución de los sectores económicos en México. Periodo 2004 – 2013*. Retomado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/10.03.pdf>

Godoy, (2011). *Cooperativas, una alternativa en México*. Retomado de <http://www.ipsnoticias.net/2011/03/cooperativas-una-alternativa-en-mexico/>

González (2013). *En México, pobreza e indigencia mayores que el promedio en A.L.* Retomado de <http://www.jornada.unam.mx/2013/01/21/economia/029n1eco>

La Louve. (2017). *STATUS*. Retomado de <https://cooplalouve.fr/wp-content/uploads/2016/10/Statuts-Cooperative-La-Louve-Juin-2017.pdf>

La Louve. (2017). *Les actions de La Louve*. Retomado de <https://cooplalouve.fr/nos-actions>

La Louve. (2018). *La Louve Conférence*. Retomado de <https://www.youtube.com/watch?v=BhjOKVEZqUg&feature=youtu.be>
La Louve Conférence. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BhjOKVEZqUg&feature=youtu.be>

López, C. (2014). *México: el país de la desigualdad*. Retomado de <http://www.sdpnoticias.com/columnas/2014/07/28/mexico-el-pais-de-la-Desigualdad>

Manual de desobediencia económica. Recuperado de https://cooperativa.cat/wp-content/uploads/2015/02/MANUAL-DESOBEDIENCIA-2015_IMP.pdf

Mapa de las comarcas Catalanas. Recuperado de https://cooperativa.cat/wp-content/uploads/2015/02/COMARQUES-CATALANAS_2.pdf

Naciones Unidas, Asamblea General. (2009). *Las cooperativas en el desarrollo social, Informe del Secretario General*. Retomado de http://www.imdecoop.coop/pdf/acuerdo_cooperativo.pdf

Naciones Unidas (2014). *Estudio mundial de las cooperativas*. Retomado de <http://www.un.org/es/development/desa/news/social/cooperatives-2.html>

Organigrama. Retomado de <http://www.tosepan.com/products.htm>

Parlamento Latinoamericano (2012). *Resolución Adhesión al Año Internacional del Cooperativismo*. Retomado de

<http://www.parlatino.org/es/organos-principales/la-asamblea/declaraciones-y-resoluciones-de-la-asamblea/declaraciones-aprobadas-xxvi/resoluciones-aprobadas-xxvi/resoluciones-aprobadas-xxvi/1722.html>

Presentation Altérez-vous. Recuperado de <https://vimeo.com/86255520>

Rojas Herrera (2013). *Panorama general del cooperativismo agropecuario en México*. Retomado de http://www.pa.gob.mx/publica/rev_53-54/analisis/panorama_general.pdf

Sabatés, A. (2002). *Instituciones: Análisis comparativo utilizando dos cooperativas de desarrollo rural en Oaxaca*. Retomado de http://www.journals.unam.mx/index.php/antropologia/article/viewFile/23391/pdf_750

STATUS de La Louve. Recuperado de <https://cooplalouve.fr/wp-content/uploads/2016/10/Statuts-Cooperative-La-Louve-Juin-2017.pdf>

Tríptico CIC. Recuperado de https://cooperativa.cat/wp-content/uploads/2015/01/TRIPTICO-CIC_V2_CAST1.pdf

Valenzuela, R. (1999). *Principios legales orientadores de la sociedad cooperativa en México*. Retomado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revdpriv/cont/26/leg/leg10.pdf>

Video institucional. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=OpNlfrP1_Lk

REVISTAS

De la Garza, E. (2011). *La revitalización del debate del proceso del trabajo*. Revista Latino-americana de Estudios do Trabalho, Año 16, no 26, 2011, 7-35.

Enrique, A. & Fernández, R. (2013). *Los discursos del management. Una perspectiva crítica*. Madrid, España. En Lan Harremanak/28 2013-I, 42-69.

Fernández, (2008): «Management y sociedad en la obra de Peter Drucker». Revista Internacional de Sociología, 49, pp. 195-218.

Flowers, V. S. Y G. L. Hugues (1973). *Why employees Stay?* Harvard Business Review, vol. 51, núm. 2, julio-agosto, 49-61.

Gantman, E. (2009). *Reseña de "Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies* de Carlos Jesús Fernández Rodríguez (ed.). Buenos Aires. Revista Argentina de Sociología, vol. 7, núm. 12-13, mayo-diciembre, 214-217.

Lewin, J (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. Human Relations, Vol. 1, núm 1, junio, 143-157.

Saavedra, M. (2009). *Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical management studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Vol. XVII (2), diciembre 2009, 45-60. Argentina, Universidad del Rosario.

Thomas, F. (2015). *L'économie sociale et solidaire: enjeux, défis et perspectives*. Alternatives Sud. 22 (2), 7-23.

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1. Guión de entrevista

Tabla 2. Trabajo de campo

Tabla 3. Documentos de las cooperativas a los que se tuvo acceso

Tabla 4. Cuadro de Caracterización y riesgos de la Economía Social y Solidaria como tercer sector.

Tabla 5. La Economía social y solidaria como proyecto político de transformación social

Tabla 6. Enfoques de las empresas sociales

Tabla 7. Dimensiones de las Empresas Sociales según el enfoque EMES

Tabla 8. Comparativo de los pioneros del cooperativismo

Tabla 10. Síntesis de experiencias cooperativas

Tabla 9. Los realizadores del siglo XVII

Tabla 11. Presupuestos en la heterogestión y en la autogestión

Tabla 12. Número de asambleas por cooperativa

Tabla 13. Tesis sobre el potencial emancipador de las cooperativas.

Tabla 14. Distinción entre heterogestión y autogestión en una empresa

Tabla 15. Distinción entre cooperativas de mercancías y cooperativas de valores de uso

Tabla 16. Cooperativas y su potencial emancipador

ANEXO 1. TESIS PRODUCIDAS EN LA UNAM EN RELACIÓN A LAS COOPERATIVAS DESDE 1995 HASTA 2015

TESIS PRODUCIDAS EN LA UNAM EN RELACIÓN A LAS COOPERATIVAS DESDE 1995 HASTA 2015

AÑO	DISCIPLINA	GRADO	AUTOR	TITULO
2014	DERECHO	LICENCIATUR A	Ana Beatriz Romero Oceguera	Las sociedades cooperativas como impulsoras del ahorro y la economía popular
2013	DERECHO	LICENCIATUR A	Israel Espinoza Aguilar	Complejidad del régimen regulatorio de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo
2013	ADMINISTRACIÓN	MAESTRÍA	Lucía Sánchez Torres	Factores que explican el buen desempeño de las micro cooperativas de la Ciudad de México
2011	DERECHO	LICENCIATUR A	Carlos Alberto Pérez Macías	Propuesta de reforma al artículo 26 de la Ley general de sociedades cooperativas , referente a la clase de consumo para la vivienda como medio para el desarrollo social
2007	ECONOMÍA	LICENCIATUR A	Octavio Estévez Nieves	Las cooperativas como propuesta de desarrollo sustentable en el campo mexicano
2007	DERECHO	LICENCIATUR A	Gaspar Morales León	Análisis socio - económico y jurídico de la Ley General de Sociedades Cooperativas
2006	DERECHO	LICENCIATUR A	Brenda Lucila Pérez Soriano	Análisis de los conflictos generados en las cooperativas pesqueras en los Estados Unidos Mexicanos: el caso de la Cooperativa "La Marina" ubicada en el poblado La Pesca Municipio Soto La Marina Tamaulipas
2006	DERECHO	ESPECIALIDA D	Pedro Arnulfo Hernández Moctezuma	Importancia y trascendencia jurídica de las sociedades cooperativas en México y sus repercusiones ante el mundo globalizado
2015	RELACIONES INTERNACIONALES	LICENCIATUR A	Jorge Arturo López Vázquez	El cooperativismo como alternativa de desarrollo frente a un mundo globalizado: un análisis desde la visión de las relaciones internacionales
2014	PSICOLOGIA	LICENCIATUR A	Carlos Ricardo Murguía Berlanga	El psicólogo organizacional como aportador de alternativas

				en el cooperativismo mexicano
2013	LITERATURA DRAMÁTICA Y TEATRO	LICENCIATUR A	Alberto Rafael García Vidal	Diseño práctico para una micro de creación y gestión de eventos escénicos en régimen horizontal a través del cooperativismo
2011	CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	DOCTORADO	Karina López Salmerón	El cooperativismo en México como enfoque estratégico para favorecer la creación, desarrollo y/o permanencia de las Pyme
2005	DERECHO	LICENCIATUR A	Javier Alvarado Rodríguez	Análisis al cooperativismo de ahorro y préstamo, como una alternativa económica en México
2005	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	MAESTRÍA	Diteos Domingo Domínguez Duran	El cooperativismo alternativa de desarrollo municipal
2004	CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	LICENCIATUR A	Leticia Rodríguez Huerta	El cooperativismo en México: el caso de la Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Refrescos Pascual (1982-2003)
1994	SOCIOLOGIA	LICENCIATUR A	Carmen Violeta Rivero Gutiérrez	El Estado en el desarrollo del cooperativismo mexicano 1884-1934
2001	SOCIOLOGIA	DOCTORADO	Esther Sangines García	Movimiento cooperativo auto gestor, teoría y práctica: formas emergentes de organización del trabajo en México, D.F. y en Celaya.
1993	DERECHO	LICENCIATUR A	Carlos Enrique Corona Ortega ;	La intervención estatal en el movimiento cooperativo en México /
2015	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Víctor Alfredo Flores López	Alternativas de desarrollo para la comunidad de Apan, Hidalgo: industria cooperativa de harina de maíz nixtamalizado
2015	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	LICENCIATUR A	Leslie Ariadna Ríos Quezada	Estudio de imagen de la Cooperativa ALUX de México gestores ambientales y propuesta de manual de imagen corporativa
2014	PSICOLOGIA	LICENCIATUR A	Estrella Ángeles Cabrera	Intervención comunitaria "Taller: mejorando mis vinculaciones afectivas en mi interacción familiar" para tutores, padres y madres de familia de la Cooperativa de Vivienda Palo Alto
2014	FISCAL	ESPECIALIDA D	Haydee Gracia Islas León	Remanentes distribuibles en una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo

2014	ECONOMÍA	LICENCIATUR A	Janett Santiago Hernández	Plan de acción para la constitución de una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo en la región del Istmo del Estado de Oaxaca
2014	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	José Israel Silva Morales	Impacto por la modificación de los sectores en Córdoba Veracruz :cooperativa productora y transformadora de piña /
2014	ECONOMÍA	LICENCIATUR A		La COOPERATIVA :una alternativa social que puede coadyuvar a la creación de empleo en México (crisis 2007- 2011)
2013	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Miguel Arturo Estrada Bedolla	Cooperativa Cultura Libre: proyecto arquitectónico en Santa María la Ribera
2013	ESTUDIOS LATINOAMERICAN OS	MAESTRÍA	Fernando González Cruz de Mamari	América Latina Cooperativa : relato de una experiencia pedagógica desde abajo
2013	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Gilberto Lorenzo Beltrán	Impacto del crecimiento del área metropolitana en el municipio de Huixquilucan :Cooperativa integral de transformación de materia orgánica
2013	ECONOMÍA	LICENCIATUR A	José Alfredo Pineda Gómez	Diagnóstico y plan de mejora con la metodología jica-pyme aplicado a la Sociedad Cooperativa Fin pacífico
2013	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Alejandro Rivera Rodríguez	Alternativas de desarrollo turístico y artesanal para Pátzcuaro, Michoacán: Cooperativa procesadora de maíz en Pátzcuaro, Michoacán
2012	QUIMICA DE ALIMENTOS	LICENCIATUR A	María del Refugio Barrera Montoya	Mejoramiento del proceso de elaboración de conservas de una cooperativa del Estado de Tlaxcala
2012	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Jorge Alejandro Caballero Palacios	Impacto por la modificación de los sectores en Córdoba Veracruz :Proyecto Cooperativa Productora y Transformadora de Naranja
2012	PSICOLOGIA	LICENCIATUR A	Griselda Castro López	Compromiso organizacional y solidaridad-reciprocidad en una social-solidaria: la experiencia de la Cooperativa Creaciones del Sureste

2012	DESARROLLO AGROPECUARIO	LICENCIATURA	Juan Antonio Islas Samaniego	Propuesta para la creación de una cooperativa como alternativa de comercialización, de hortalizas producidas en condiciones de agricultura periurbana: el caso de San Gregorio Atlapulco, Xochimilco Distrito Federal 2012
2012	ADMINISTRACIÓN	MAESTRÍA	Antonio Luna Guerra	La adecuada administración de los rendimientos tributarios de una sociedad cooperativa de producción en México /
2012	ARQUITECTURA	LICENCIATURA	Adriana Ramírez Morales	Desarrollo urbano-arquitectónico en el Municipio Juchitepec de Mariano Rivapalacio, Estado de México. Cooperativa transformadora de semilla de girasol
2011	ARQUITECTURA	LICENCIATURA	Cristal Cabrera Olivares	Impacto del crecimiento del área metropolitana en la localidad de Zumpango de Ocampo Municipio de Zumpango, Edo. de México: cooperativa de producción y transformación piscícola
2012	PSICOLOGIA	LICENCIATURA	Griselda Castro López	Compromiso organizacional y solidaridad-reciprocidad en una social-solidaria :la experiencia de la Cooperativa Creaciones del Sureste
2011	ESTUDIOS LATINOAMERICANOS	LICENCIATURA	Octavio Marx González Rojas	La producción y comercialización del café orgánico en la región Sierra Nororiental de Puebla: la Sociedad Cooperativa Regional Agropecuaria Tosepan Titataniske (SCARTT)
2011	TRABAJO SOCIAL	MAESTRÍA	Hiroyuki Hasegawa	La participación de las socias en los programas sociales: el caso de la Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske y de la Sociedad de Solidaridad Social Tamachij-Chíhuatl
2011	DESARROLLO AGROPECUARIO	LICENCIATURA	Paola Leticia Martínez Villalobos	Plan estratégico para la cooperativa de comercialización: Xochimilco contigo /
2011	COMUNICACIÓN	LICENCIATURA	María Cristina Oseguera Villa	Diagnóstico de imagen corporativa de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.

2011	ECONOMÍA	DOCTORADO	Mireia Pérez Forniés	La integración y la diversificación productiva como alternativa de desarrollo para los socios de la Cooperativa Tosepan Titataniske: alcances y limitaciones en el contexto económico actual
2011	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Giancarlo Rap Cuevas	Estrategias urbano arquitectónicas para el desarrollo del sector primario en San Pedro Pochutla, Oaxaca: cooperativa procesadora y transformadora de carne avícola
2010	AGRICOLA	INGENIERIA	Madel Jiménez Romano	Manual de organización de la sociedad cooperativa de productores y comercializadores de maíz & nixtamal de Isidro Fabela S.C. de R.L. /
2009	SOCIOLOGIA	LICENCIATUR A	Victoria Bautista López	La organización cooperativa como una alternativa a la política neoliberal en México: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L. un estudio de caso /
2009	ADMINISTRACION	LICENCIATUR A	Sven Alexander Heinrich	Estructuras organizacionales vertical y horizontal: el análisis de un grupo corporativo y una cooperativa en México /
2008	DERECHO	LICENCIATUR A	Jorge Ernesto Flores Valenzuela ;	La sociedad cooperativa , una alternativa para el desarrollo económico
2008	DISEÑO GRÁFICO	LICENCIATUR A	Severiano Méndez Soto	Normatividad de identidad gráfica para Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual /
2008	DERECHO	LICENCIATUR A	Cristina Moreno Pintor	Análisis jurídico de una acta constitutiva de una sociedad cooperativa
2009	DERECHO	LICENCIATUR A	Jessica Ortiz García	Breve análisis jurídico de la sociedad cooperativa
2008	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Angélica Pérez Juárez	Sustentabilidad y participación: vivienda popular, estudio-caso: Sociedad Cooperativa de Vivienda y Servicios Habitacionales de la Ampliación Miguel Hidalgo S.C.L. con manuales térmico, lumínico y acústico en CD

2008	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	LICENCIATUR A	Virginia Edith Sánchez Aparicio	Propuesta de comunicación organizacional para la sociedad cooperativa trabajadores de Pascual, planta sur enfocada en la promoción de su identidad
2008	DERECHO	LICENCIATUR A	Erika Ingeborg Sarabia Alarid	La sociedad cooperativa como alternativa de desarrollo de la economía nacional /
2007	DERECHO	LICENCIATUR A	María de alba Gally Ravelo	La condición jurídica de aportaciones de trabajo dentro de la sociedad cooperativa de producción contraria a la reforma del artículo 65 de la Ley General de Sociedades Cooperativas /
2007	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	María Guadalupe Mejía Guardia	La participación del arquitecto paisajista en la elaboración de los planes de desarrollo urbano: Ciudad Lagunas, Oaxaca: Ciudad Cooperativa Cruz Azul, Hidalgo /
2007	DERECHO	LICENCIATUR A	Alejandro Peláez Martínez	La COOPERATIVA /
2007	CONTADURIA	LICENCIATUR A	Vicente Sánchez Rodríguez	Régimen fiscal de la sociedad cooperativa régimen optativo
2006	DERECHO	LICENCIATUR A	Itzayana Ambriz Matamoros	El fundamento y funcionalidad de la sociedad cooperativa en México
2006	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Sara Marisa Castillo Flores	Borde de ciudad, cooperativa para el Cerro del Judío Delegación Magdalena Contreras, México D.F.
2006	ARQUITECTURA	LICENCIATUR A	Gustavo Cedillo Peláez	Cooperativa procesadora de tilapia en Tetela de Ocampo, Puebla
1995	DERECHO	LICENCIATUR A	Elisa Borja Camacho	Las sociedades cooperativas de producción alternativa depara la sociedad mexicana

Elaboración propia a partir de TesiUNAM

ANEXO 2. ARCHIVO FOTOGRAFICO

LA LOUVE



Asamblea general. 300 Participantes. Tomada el 6 de septiembre de 2016



Organización para ocupar los trabajos a desempeñar. 300 participantes. Tomada el 6 de septiembre de 2016

ALTÉREZ-VOUS



Asamblea extraordinaria de socias y socios para convivir. Tomada el 29 de septiembre de 2016.



Asamblea extraordinaria de socias y socios para convivir. Tomada el 29 de septiembre de 2016.



Explicación del proyecto cooperativo a la comunidad. Tomada el 7 de octubre de 2016.

ANEXO 3. DIÁLOGO ENTRE LAS COOPERATIVAS Y LA ADMINISTRACIÓN HEGEMÓNICA

Como hemos planteado en la investigación, si las cooperativas producen mercancías para ser vendidas dentro del mercado capitalista, su acercamiento a la teoría y a las herramientas administrativas tradicionales es mayor. Su diálogo con la administración tradicional será más profundo, y se acercarán a la administración establecida en una empresa capitalista pero con diferencias puntuales. A continuación estableceremos algunas prácticas y herramientas de la administración tradicional que son necesarias en las cooperativas que venden mercancías en el mercado capitalista, y en que forma las pueden adaptar a sus objetivos cooperativos.

Organización. Las cooperativas deben contar con una clara estructura organizativa, en la cual todas las personas involucradas se reconozcan, así como la función que desempeñan en la cooperativa y las relaciones directas que tienen con otras personas o áreas dentro de la misma. La principal herramienta gráfica para observar la estructura organizativa es el organigrama. En una cooperativa la Asamblea general siempre está al centro o en al cúspide del organigrama. También deben contar con un Consejo de administración, integrado por una persona presidenta, una secretaria y una vocal, como mínimo. Así mismo, debe formarse un consejo de vigilancia, conformado por una persona que ocupe el cargo de presidenta, una secretaria y una o varias vocales.

Al menos contarán con cuatro áreas básicas: finanzas, producción o servicio, mercadotecnia o ventas, y talento humano. Cada una de ellas, debe contar con un manual de procedimientos, el cual se respondan las siguientes preguntas: ¿para qué sirve esa área?, ¿por qué es importante?, ¿cómo se forma?, ¿qué habilidades y conocimientos son necesarios para desempeñar las actividades?, ¿qué actividades se realizan?, ¿cómo se realizan dichas actividades?, ¿qué metas se deben alcanzar?, ¿quiénes son las personas encargadas de medir si se han

realizado correctamente las actividades? Se recomienda tener un formato de procedimientos para cada área.

Contar con un manual de gestión de calidad. El cual servirá para ofrecer una mercancía capaz de competir en el mercado. Debe contener mecanismos de medición, análisis y mejora. Puede retomar lineamientos de normas nacionales y/o internacionales.

Contar con un plan financiero. El cual debe contener un análisis financiero de cada mes compuesto por: ventas, margen bruto, utilidad bruta, gastos fijos, utilidad neta. Conocer el punto de equilibrio, donde no se gana ni se pierde. Hacer proyecciones financieras, esto permitirá tener objetivos claros sobre la ventas que se requieran realizar, lo ideal es hacerlas por mes. El pago a la mano de obra se realiza en dos momentos, cada mes se paga solo un porcentaje de trabajo que incluye cada mercancía, el cual corresponde a lo que en general se paga en una empresa capitalista por el mismo trabajo. El segundo momento del pago se realiza con la repartición de los excedentes, con el acceso a bienes y servicios ofrecidos por la cooperativa y/o con el aumento en el patrimonio de la cooperativa.

Contar con mecanismos para fortalecer la participación en las asambleas. Para ello se propone que se realicen los siguientes pasos: 1. Convocatoria de la asamblea general. 2. Registro de asistencia. 3. Establecimiento de la mesa de debate. 4. Presentación de la orden del día o temas a tratar. 5. Debate de los temas (puede ser a mano alzada, o dar un momento para que libremente cada quien hable con quien prefiera). 6. Generación de propuestas. 7. Votación para la elección de la propuesta más viable. 8. Discusión para llegar a un consenso. 9. Generación de un plan de trabajo con responsables y fechas definidas. 10. Elaboración del Acta de la asamblea. 11. Generación de un Acta de sentimientos y ánimos (recupera el clima de la asamblea, discusiones, desencuentros, grupos informales...) 12. Designación de las personas que serán parte de la mesa de debates para la siguiente asamblea. 12. Cierre de la asamblea.

Contar con un plan de marketing. Como cualquier empresa la cooperativa requiere vender sus mercancías en un mercado capitalista, es decir ferozmente competitivo. Por ello es necesario que las cooperativas tomen consciencia de ello, que para sobrevivir deberán competir en igualdad de condiciones en dicho mercado. Así, es fundamental que sean capaces de establecer y promover el diferenciador de sus mercancías. Conocer cuál es su modelo de negocio: ¿cuál es su propuesta de valor?, ¿porqué comprarle a la cooperativa?, ¿qué problema resuelve la mercancía ofrecida por la cooperativa a la clientela?, ¿cuál es la relación con la clientela?, ¿cómo se distribuyen las mercancías, qué puntos de venta hay?, ¿a quién le estamos vendiendo?, ¿quiénes le compran a la cooperativa y porqué lo hacen?, ¿cuáles son los proveedores que requiero?

Generar acciones de prospección: ¿Cómo voy a dar a conocer las mercancías a la clientela?, ¿cómo hacer para que conozcan a la cooperativa y lo que ofrece?, ¿qué mecanismos de difusión se utilizarán? Generar acciones de tasa de cierre de ventas. Es decir, qué acciones se realizarán para que una vez que llegan las personas a los puntos de venta, realmente compren. Además de generar acciones de montos de ventas, es decir, aumentar el monto de compra promedio. Generar acciones para que regresen y se conviertan en clientes frecuentes.

Contar con reglamento interno. El cual determine claramente las obligaciones y las consecuencias por no ser cumplidas. En cuanto más detallado sea mejor, debe contener los tiempos y responsables de ejecutar las consecuencias.