

# **COOPERATIVAS Y SOCIALISMO**

Una mirada desde Cuba



# COOPERATIVAS Y SOCIALISMO

Una mirada desde Cuba

Camila Piñeiro Harnecker  
Compiladora



editorial  
**CAMINOS**

La Habana, 2011

*Coordinador editorial:* José Ramón Vidal  
*Compiladora:* Camila Piñeiro Harnecker  
*Edición:* Mayra Valdés Lara  
*Diseño:* Olmer Buchholz Espinosa

© Editorial Caminos, 2011

ISBN 978-959-303-033-5

320.531

Coo

Cooperativas y socialismo : una mirada desde Cuba /comp. Camila Piñeiro Harnecker. – La Habana : Editorial Caminos, 2011.  
420 p. ; 21 cm.

ISBN 978-959-303-033-5

1. COOPERATIVISMO
2. SOCIALISMO
- I. Piñeiro Harnecker, Camila, 1979-



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE**



**Dr.  
Martin  
Luther  
King, Jr.**

centro  
memorial

### **Editorial Caminos**

Ave. 53, no. 9609, e/ 96 y 98 Marianao, La Habana, Cuba

Teléf.: (537) 260 3940/ 260 9731/ 262 4195

Fax: (537) 267 2959

Correo electrónico: [editorialcaminos@cmlk.co.cu](mailto:editorialcaminos@cmlk.co.cu)

Sitios web: [www.ecaminos.org](http://www.ecaminos.org) / [www.cmlk.org](http://www.cmlk.org)

# Índice

Prólogo/ 7

*Camila Piñeiro Harnecker*

## **Parte 1 ¿Qué es una cooperativa?**

1 Una introducción a las cooperativas/ 31

*Jesús Cruz Reyes y Camila Piñeiro Harnecker*

2 La construcción de alternativas más allá del capital/ 55

*Julio C. Gambina y Gabriela Roffinelli*

## **Parte 2 Las cooperativas y los pensadores socialistas**

3 Cooperativismo y autogestión en las visiones

de Marx, Engels y Lenin / 71

*Humberto Miranda Lorenzo*

4 Cooperativismo socialista y emancipación humana.

El legado de Lenin/ 103

*Iñaki Gil de San Vicente*

5 El Ché Guevara: las cooperativas  
y la economía política de la transición al socialismo/ 132

*Helen Yaffe*

6 Las bases del socialismo autogestionario:  
la contribución de István Mészáros/ 167

*Henrique T. Novaes*

### **Parte 3 Las cooperativas en otros países**

7 Mondragón: los dilemas de un cooperativismo maduro/ 191

*Larraitz Altuna Gabilondo, Aitzol Loyola Idiakez  
y Eneritz Pagalday Tricio*

8 Cuarenta años de autogestión en vivienda popular en Uruguay.

El “Modelo FUCVAM”/ 219

*Benjamin Nahoum*

9 Economía solidaria en Brasil: la actualidad de las cooperativas  
para la emancipación histórica de los trabajadores/ 245

*Luiz Inácio Gaiger y Eliene Dos Anjos*

10 Autogestión obrera en Argentina:  
problemas y potencialidades del trabajo autogestionado  
en el contexto de la poscrisis neoliberal/ 272

*Andrés Ruggeri*

11 De las cooperativas a las empresas  
de propiedad social directa en el proceso venezolano/ 301

*Dario Azzellini*

### **Parte 4 Las cooperativas y la construcción socialista en Cuba**

12 Las cooperativas agropecuarias en Cuba: 1959-presente/ 321

*Armando Nova González*

13 La UBPC: forma de rediseñar la propiedad estatal  
con gestión cooperativa/ 337

*Emilio Rodríguez Membrado y Alcides López Labrada*

14 Notas características del marco legal  
del ambiente cooperativo cubano/ 366

*Avelino Fernández Peiso*

15 Retos del cooperativismo como alternativa de desarrollo  
ante la crisis global. Su papel en el modelo económico cubano/ 397

*Claudio Alberto Rivera Rodríguez, Odalys Labrador Machín  
y Juan Luis Alfonso Alemán*

## Prólogo

Este libro surge de una urgencia: nuestra necesidad de contribuir modestamente a un buen “parto” del nuevo cooperativismo cubano y a su posterior despliegue. A raíz de la mención que el *Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social* del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba hace de las cooperativas como una de las formas en que se prevé organizar el trabajo no estatal, el Centro Memorial Dr. Martin Luther King Jr. me solicitó realizar este esfuerzo. El Centro se ha destacado por su trabajo desde la educación popular por ampliar y fortalecer un tejido social comprometido que exprese valores emancipadores, con pensamiento crítico, capacidades políticas y habilidades organizativas imprescindibles para la participación consciente y efectiva de sujetos sociales. El Centro considera oportuno y necesario ayudar a la educación sobre un tipo de organización social autogestionaria cuyos principios, características fundamentales y potencialidades son desconocidos en Cuba y que todo parece indicar que podría desempeñar un papel relevante en nuestro nuevo modelo económico.

Para ello es preciso abordar la interrogante sobre la cual gira esta compilación: ¿Es la cooperativa de producción una forma de organización del trabajo adecuada para una sociedad comprometida con la construcción del socialismo? Esta no es, sin dudas, una pregunta que se pueda responder de forma simplista o absoluta. Aquí intentamos solo un primer acercamiento al problema; una mirada desde los tiempos de cambios y replanteos que vivimos en Cuba hoy día, guiada por las preocupaciones y esperanzas de muchos cubanos y cubanas sobre nuestro futuro.

Cuando en Cuba se propone a la cooperativa de producción como *una* —no la única— forma de organización empresarial, es común encontrarse sobre todo con tres preocupaciones: unos la consideran demasiado “utópica” y por tanto ineficiente; otros, a partir de las formas que ha tomado en Cuba, sospechan que será insuficien-

temente autónoma\* o “demasiado parecida a la empresa estatal”; y otros, habituados a un control de la actividad empresarial por un Estado que interviene de manera directa y excesiva en la gestión, la rechazan como demasiado autónoma y por tanto un “germen del capitalismo”. Este libro intenta tener en cuenta todas estas inquietudes, aunque sin dudas se requiere de más espacio para tratarlas adecuadamente.

La primera preocupación queda en alguna medida saldada con los datos que se ofrecen en la primera parte sobre la presencia y actividad económica de las cooperativas en el mundo hoy en día. Se evidencia que la cooperativa no es otra fantasía inalcanzable que desatienda los condicionantes objetivos y subjetivos de una actividad económica sustentable. De hecho, las experiencias de cooperativas en el País Vasco, Uruguay, Brasil, Argentina y Venezuela sistematizadas en la tercera parte demuestran que ellas pueden ser más eficientes que empresas capitalistas; incluso desde la conceptualización hegemónica de eficiencia que ignora las externalidades o efectos sobre terceros de toda actividad empresarial.

La eficiencia de las cooperativas es aún mayor si se consideran todos los efectos positivos inherentes a su modelo de gestión, lo que puede resumirse en el *pleno desarrollo humano*\*\* de sus integrantes y, potencialmente, de sus comunidades aledañas. Las habilidades y actitudes democráticas que desarrollan los miembros de las cooperativas por medio de la participación en su gestión pueden ser aprovechadas en otros espacios y organizaciones sociales. Además, las cooperativas genuinas nos libran de algunas de las peores externalidades negativas (despidos, contaminación, pérdida de valores) que generan aquellas empresas que están orientadas hacia la maximización de la ganancia en lugar de hacia la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores.

---

\* Entendemos por “autonomía” la capacidad de tomar decisiones de forma independiente. Como se verá, ninguna organización social en el mundo es totalmente autónoma pues sus opciones siempre están en alguna medida condicionadas por el entorno en que se encuentra.

\*\* Utilizo el término de “desarrollo humano” pleno o integral para aclarar que rechazo la mitología progresivista y economicista que reduce el desarrollo a la abundancia de bienes materiales, sin tener en cuenta que el desarrollo tiene también dimensiones ético y espirituales, aquellas donde las personas pueden realizarse profesionalmente y como seres humanos de naturaleza social.



No es posible aquí analizar los argumentos de teóricos de la administración empresarial que propugnan la ineficiencia de la cooperativa. Esas críticas se basan, por lo general, en el hecho de que la toma de decisiones democrática requiere tiempo; desconociendo que ella es al mismo tiempo la fuente principal de las ventajas de las cooperativas sobre otras empresas no democráticas. Además, se les condena por no recurrir al despido, así como por una supuesta tendencia a ejecutar bajos niveles de inversión como consecuencia de la maximización de ingresos de los trabajadores y su aversión al riesgo. Sin embargo, esos comportamientos no se validan en la práctica de las cooperativas aquí analizadas. Ellas demuestran también las ventajas con que cuentan las empresas que son gestionadas democráticamente en cuanto a la motivación *positiva* de los trabajadores; pues el incentivo negativo del miedo al despido es sin dudas efectivo para suscitar algunos comportamientos, pero ni siquiera suficiente. La tendencia en las empresas capitalistas a instaurar métodos de gestión democrática sugiere que ellas sí han comprendido que la participación en la toma de decisiones es necesaria para lograr los niveles de motivación de los trabajadores en los que descansa su éxito.

Esperamos que aquellos que —teniendo como referente la experiencia cubana— dudan de la posibilidad de una cooperativa realmente autónoma y democrática, vean despejada esa preocupación desde la primera parte. En ella, al explicar qué es una cooperativa, se evidencian las diferencias fundamentales que existen entre una cooperativa y una empresa estatal. En una cooperativa verdadera, la participación de los trabajadores en la gestión no depende de que el consejo de dirección de la empresa decida involucrar más a los trabajadores en la toma de decisiones, sino que es un principio constitutivo concretado en derechos de los trabajadores establecidos en su reglamento interno, y ejercidos mediante órganos y procedimientos de toma de decisiones que son diseñados y aprobados por ellos mismos. Aunque el nivel de autonomía que las nuevas cooperativas cubanas tendrán dependerá por supuesto del contenido de la esperada Ley general de cooperativas y su Reglamento general, y de cómo estos sean implementados, los Lineamientos parecen indicar que se les otorgará las facultades de autogestión que las caracterizan universalmente y sin las cuales no es posible su gestión democrática.

Esperamos que la Ley de cooperativas resuelva las insuficiencias del marco legal vigente para las cooperativas agropecuarias, las cuales son analizadas en la cuarta parte de este libro.

La tercera preocupación, aquella que nos inclina a rechazar a la cooperativa como una opción de organización empresarial socialista porque se le considera demasiado autónoma y, por tanto, irreconciliable con el interés social, es la más tratada en este libro. Desde el primer trabajo se intenta demostrar que las cooperativas genuinas funcionan bajo una lógica diametralmente opuesta a aquella de las empresas capitalistas. En lugar de la maximización de los beneficios individuales de sus accionistas, lo que mueve a las cooperativas es la satisfacción de las necesidades de desarrollo humano de sus miembros; las cuales están inevitablemente ligadas a las necesidades de sus comunidades aledañas y de la nación, e incluso de la “gran familia humana”. A lo largo del libro se sugiere que, si bien no se puede involucrar a las cooperativas en el plan nacional o en estrategias de desarrollo territorial mediante mecanismos de coerción o imposición; sí es posible concertar y coordinar con ellas la orientación de sus actividades hacia la satisfacción de necesidades sociales diagnosticadas en procesos de planificación, sobre todo si ellos son democráticos y responden a los intereses de las comunidades que les rodean y donde residen sus miembros.

Pero para defender la pertinencia de las cooperativas para un proyecto socialista, es necesario comenzar puntualizando a qué nos estamos refiriendo al hablar de estas organizaciones socioeconómicas. En la primera parte de este libro, Jesús Cruz\* y quien escribe intentamos definir de la forma más sencilla posible en qué consiste una cooperativa. Para ello es importante señalar que en el mundo existen cooperativas que realizan las más diversas actividades económicas, y que una parte para nada despreciable de la población mundial o es miembro de una de estas organizaciones o se beneficia directamente de su actividad. Ello no debe sorprendernos si consideramos que la forma de organización del trabajo que caracteriza a una cooperativa, la autogestión, ha existido desde el origen del ser humano. La cooperativa se ha mantenido como la opción organizativa más común que elige un grupo de personas que se dispone a resolver un problema con sus propias fuerzas.

---

\* Al final del libro se encuentra una síntesis biográfica de cada uno de los autores que han participado en esta compilación.

Lo que marca la diferencia entre una cooperativa de producción (a partir de ahora solo “cooperativa”; pues nuestro énfasis está en ese tipo\*) y otras formas de organización empresarial es apuntado a partir de un análisis de los principios cooperativos\*\* que han contribuido al éxito de esas organizaciones desde que surgieron las primeras cooperativas modernas y ellas se vieron en el imperativo de lograr una gestión efectiva que les permitiera sobrevivir en medio del capitalismo más salvaje y monopolístico de finales del siglo XVIII y principios del XIX. En la medida en que las cooperativas han implementado realmente esos principios en su práctica cotidiana, estas han aprovechado las ventajas propias de esa forma empresarial: aquellas que se derivan en esencia de una gestión democrática que permite articular intereses individuales con colectivos (comunes al grupo de integrantes de la cooperativa) e incluso —aunque de forma menos axiomática— con los intereses sociales de las comunidades con las que más interactúan.

La práctica de esos principios es también lo que les facilita a las cooperativas reducir los inevitables efectos corruptivos del entorno capitalista en que la mayoría se ha desarrollado. Entorno este que privilegia las soluciones individuales sobre las colectivas; que dificulta lograr un ambiente de igualdad, generando y reproduciendo diferencias de capacidades y estatus entre sus miembros; que violenta el tiempo necesario para la toma de decisiones democrática; que castiga los actos genuinos de solidaridad; que promueve la sobreexplotación de los seres humanos y la naturaleza. Aunque esto sin dudas constriñe el horizonte de emancipación humana —de superación de las barreras que nos impiden alcanzar las potencialidades de los seres humanos— que siempre ha estado latente en las cooperativas genuinas, ello no es un obstáculo absoluto para que estas se conviertan en espacios donde se ejerciten esos principios

---

\* Las cooperativas pueden ser clasificadas en cooperativas de producción (cuando sus miembros se juntan para trabajar colectivamente) o de consumo (cuando lo hacen para adquirir bienes o servicios de forma colectiva).

\*\* Básicamente, como es precisado en el primer trabajo de este libro, una cooperativa debe: 1. ser abierta a la entrada y salida de asociados, y flexible en su organización interna; 2. ser gestionada democráticamente, 3. estar basada en la participación económica de sus asociados; 4. ser autónoma en su gestión; 5. priorizar la educación e información de sus asociados y público en general; 6. establecer mecanismos de cooperación con otras cooperativas; y 7. estar comprometida con la comunidad.

y se desarrollen los valores que esa práctica genera. Las experiencias de cooperativas exitosas aquí presentadas demuestran el potencial económico y ético-político de esos principios organizativos, sobre todo cuando logran articularse con otras organizaciones autogestionarias y promueven la aprobación de leyes que atenúan los prejuicios que sobre ellas existen en los marcos regulatorios y prácticas de las instituciones privadas y estatales.

Como nos plantean Julio Gambina y Gabriela Roffinelli, la cooperativa debe verse como una de las tantas formas de organización social autogestionarias\* que nos permitirán trascender la lógica capitalista de la maximización de los beneficios individuales estrechos. “Racionalidad” esta realmente irracional y suicida que ignora la naturaleza humana y sus condicionantes sociales y medioambientales. Lógica que mientras permea nuestra práctica cotidiana no solo nos alejará cada vez más del ideal socialista o comunista de justicia plena, sino que también nos está llevando a romper irreversiblemente el equilibrio dinámico de la naturaleza en nuestro planeta.

La racionalidad que mueve a una cooperativa, como a toda forma autogestionaria genuina, es la necesidad de un grupo de personas de satisfacer necesidades e intereses que le son *comunes*. Se parte del reconocimiento de que comparten intereses colectivos que se corresponden en alguna medida con sus propios intereses individuales; y que es la acción colectiva la que les permite satisfacerlos con mayor efectividad. Esto, unido a la certeza de que todos sus miembros son seres humanos con iguales derechos de participación en la toma de decisiones, resulta en una gestión democrática que decide no solamente quién la dirige y cómo deben ser utilizados los excedentes, sino también cómo organizar el proceso productivo: qué se produce, cómo, y para quién.

Esta autonomía de gestión del colectivo que conforma una cooperativa, es decir, la capacidad que tiene ese grupo de personas de tomar decisiones de forma independiente, es la principal razón por

---

\* Otras formas de autogestión empresarial son las formas cogestionarias (donde el colectivo de trabajadores comparte la gestión con los propietarios legales de los medios de producción o acciones de la empresa), los *partnerships* de profesionales (grupos de profesionales que brindan servicios de forma individualizada pero compartiendo una parte de sus ingresos para contratar servicios y bienes comunes, siendo generalmente de responsabilidad limitada), asociaciones, etc. Existen también formas de autogestión fuera de la esfera empresarial, como la autogestión en territorios, en comunidades y en gobiernos locales.

la que las experiencias históricas de construcción socialista han rechazado la pertinencia de las cooperativas en el socialismo y las han relegado a la agricultura o espacios marginales de la economía. Algunos ven en la autonomía una desconexión o desentendimiento de intereses sociales y objetivos estratégicos plasmados en el “plan”, y, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Será posible “acoplar” una empresa autónoma a una economía planificada? ¿Podrá lograrse que la cooperativa no responda solo a los intereses del grupo de personas que la conforma y responda también a intereses sociales? Cuando se piensa en términos de autonomía absoluta y planificación autoritaria (no democrática), en términos de intereses de colectivos (grupales) que a priori se consideran ajenos a intereses sociales, la respuesta es obviamente negativa. A los autores de este libro nos mueve la certeza de que la respuesta es positiva. Aquí argumentamos por qué pensamos así, aunque no podamos responder a todas las interrogantes sobre el cómo lograrlo.

Debemos alertar que aquí no pretendemos resolver este problema que data del mismo origen de las teorías socialistas. Problemática que es quizás más conceptual que práctica, pues existen casos de empresas colectivas e incluso privadas que satisfacen necesidades sociales con mayor efectividad, y establecen relaciones horizontales descentralizadas que son más socialmente responsables, que algunas empresas estatales. Nuestra mirada aquí está dirigida a la forma de organización del trabajo *en una unidad productiva*, no en todo el sistema económico. El análisis sobre cómo una sociedad socialista debe guiar la gestión de las empresas o sobre la forma en que los frutos del trabajo cooperativo deben ser distribuidos en la sociedad, por tanto, son temas que no pretendemos abordar en esta primera aproximación al problema. Aunque sí se presentan algunas ideas al respecto a lo largo del libro.

El “fruto” del trabajo cooperativo que más nos interesa aquí son los propios seres humanos que se “producen” de acuerdo con la forma particular en que está organizado el proceso productivo en su empresa: los sujetos que trabajan como asociados en una cooperativa, que están motivados para dar lo mejor de sí al éxito de sus empresas y, potencialmente, de las comunidades aledañas.

¿Qué diferencia a un trabajador asociado, de un trabajador asalariado en una empresa capitalista o estatal? Según reflejan las

experiencias de cooperativas analizadas en esta compilación, un trabajador de una genuina cooperativa de producción, u otra forma autogestionaria, es verdaderamente dueño de su empresa y así lo siente: él, junto con el colectivo del que forma parte, participa de manera consciente y activa en la toma de todas las decisiones estratégicas y gerenciales, así como en su implementación y control. Lo que caracteriza a una cooperativa no es la propiedad legal de los medios de producción (local, tierra, equipos) por el colectivo o grupo de personas que la conforman, sino que las decisiones sobre su utilización son tomadas por el conjunto de todos los asociados; directamente o por medio de representantes que ellos elijan, en las condiciones y con las facultades que ellos decidan. Es una forma concreta, aunque limitada a su colectivo, de autogestión, de ejercicio de soberanía popular.

Por ello, para Gambina y Roffinelli, la pertinencia de la autogestión de los trabajadores bajo distintas formas, y en particular las cooperativas, para la construcción socialista depende de la medida en que ellas sirvan como “proceso de aprendizaje en la administración más allá del régimen del capital”. Así, el valor de la cooperativa está en la naturaleza de su práctica cotidiana, en las relaciones sociales de producción que se establecen entre sus miembros: aquellas de trabajadores asociados y no de asalariados. En esas organizaciones, los trabajadores no se ven obligados a renunciar, a cambio de un salario, a sus capacidades de pensar, de ser creativos, de tomar decisiones; y ejercen esas facultades mediante métodos democráticos, en igualdad de derechos y deberes. En una cooperativa no hay patrones y subordinados, sino una estructura organizativa y una división técnica del trabajo que han sido colectivamente diseñadas y aprobadas.

Así, las cooperativas pueden ser valiosas armas de lucha para la construcción socialista, no las únicas, no suficientes, y no desprovistas de riesgos y desafíos. Son instrumentos —perfectibles y adaptables— que no debemos dejar que sean desestimados ni por el dogma estatista ni por la percepción de que solo funciona lo privado según la lógica capitalista. Como Gambina y Roffinelli plantean, «[...] entre socialismo y cooperativismo existe una relación dialéctica favorecida o desfavorecida por determinadas condiciones socio-históricas». La medida en que ellas son útiles depende del contexto en que surjan y se desarrollen, y la relación que ellas establezcan con él.

De hecho, como se refleja en la segunda parte de este libro, los pensadores socialistas que han valorado la utilidad de las cooperativas para los proyectos de construcción socialista siempre lo han hecho a partir de las experiencias concretas de esas organizaciones que existieron en sus épocas. Humberto Miranda nos plantea que Marx y Engels, mientras criticaban las cooperativas de mediados del siglo XIX por renunciar a la lucha política y limitarse a atender los intereses estrechos de sus socios, sí reconocían su valor —sobre todo las de producción— al mostrar en la práctica que es posible establecer las relaciones de trabajo asociado que según ellos deben caracterizar a la sociedad socialista.

El reconocimiento de Lenin de la validez de las cooperativas no ocurrió solamente al final de sus días, sino que estuvo presente desde los inicios de su actividad revolucionaria. Según aparece reflejado en el trabajo de Iñaki Gil de San Vicente, Lenin veía en ellas “una de las soluciones definitivas para avanzar al socialismo” porque apreciaba el valor del trabajo asociado, de la práctica democrática también en el lugar del trabajo, para producir y reproducir seres humanos con valores socialistas. Para Lenin, como también apunta Miranda, «el régimen de los cooperativistas cultos es el socialismo». Así, una de las tareas fundamentales y más urgentes del Estado soviético, debía ser promover las condiciones para que los miembros de las cooperativas pasaran a ser cooperativistas *cultos*: concientes de las ventajas de la participación en la gestión de sus empresas y al mismo tiempo preocupados no solo por sus intereses inmediatos y estrechos sino teniendo en cuenta las dimensiones sociales de su individualidad.

Por su parte, Ché Guevara estudió el koljós, el único tipo de cooperativa de producción que existía en la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), a mediados de los años 60. A partir de sus notas al *Manual de economía política* de la URSS, Helen Yaffe concluye que para el Ché el koljós era una forma de organización del trabajo más avanzada que la empresa agrícola familiar o privada; aunque su propio diseño institucional generaba contradicciones internas y externas que no le permitía aprovechar las ventajas del modelo de gestión cooperativo.

La crítica del Ché a los koljoses que resulta más relevante para la construcción socialista es que, como Yaffe apunta, «[...] incluso si la propiedad privada dentro del koljós fuera eliminada quedaría una

contradicción entre la propiedad colectiva individualizada y la propiedad social de todo el pueblo». Así, los koljoses «[...] en su criterio estaban introduciendo una superestructura capitalista dentro de la sociedad socialista». Es decir, ellos estaban promoviendo la lógica de la maximización del beneficio individual y colectivo (grupal) estrecho en lugar de la conciencia social que él consideraba clave para todo proyecto socialista. «Para el Ché, el mayor reto de la transición socialista era precisamente: “cómo transformar la propiedad colectiva individualizada en propiedad social”,» nos plantea Yaffe.

El Ché, a la misma vez que consideraba importante promover la participación de los trabajadores en la gestión (incluyendo la elección de sus directivos, y la propuesta de soluciones a los problemas técnicos que se presentaban), estimaba también imprescindible establecer un tal control del Estado sobre todas las empresas que era incompatible con el modelo cooperativo convencional de autonomía total. Como Yaffe nos muestra describiendo las medidas que el Ché introdujo en el Ministerio de Industrias, lo central para él fue buscar variantes organizativas para que la propiedad estatal se convirtiera en una verdadera propiedad social.

En mi opinión, es clave tener en cuenta que el Ché realizó ese esfuerzo en un contexto político e ideológico donde el control de la economía vía el Estado solo parecía posible mediante una intervención directa de este en la gestión empresarial. No es hasta finales de la década de los ochenta y principios de los noventa que salen a la luz propuestas de economistas marxistas como Pat Devine\*, Robin Hahnel y Michael Albert\*\* (y más recientemente Diane Elson, Fikret Adaman, entre otros) que defienden la posibilidad de combinar altos grados de autonomía empresarial con mecanismos de coordinación o planificación democrática. Según estos autores, sí es posible que la empresa establezca de manera simultánea un proceso de toma de decisiones democrática y relaciones de intercambio horizontales que no estén guiadas por la lógica capitalista; materializándose la propiedad social de la empresa tanto al interior como al exterior de ella.

---

\* Ver Pat Devine: *Democracy and Economic Planning*. Polity Press, Cambridge, 1988; una síntesis traducida al Español fue realizada por Marta Harnecker y quien escribe, y está disponible en <http://www.rebellion.org/docs/85008.pdf>.

\*\* Michael Albert y Robin Hahnel: *Looking Forward: Participatory Economics for the twenty First Century*. Princeton University Press, Princeton, N.J., 1991.



Además, Yaffe nos sugiere que «[...] es importante evitar superponer los conceptos de cooperativas más nuevos al análisis concreto del Ché sobre los koljoses» porque ellos en realidad no respondían a muchos de los principios ya mencionados que definen a las cooperativas. Esos principios cooperativos, que —según Miranda y Gil de San Vicente— son coincidentes con la visión comunista de Marx, Engels y Lenin, en la actualidad han sido reapropiados por numerosas experiencias en todo el mundo que sí buscan trascender la lógica capitalista en sus relaciones internas y externas.

Esta particularidad de una parte del movimiento mundial de cooperativas\*, esta manera de hacer cooperativismo revolucionario se ha visto influida por las ideas de pensadores socialistas más recientes como István Mészáros. Henrique Novaes nos explica cómo Mészáros ha releído a Marx y ha encontrado que su visión de sociedad postcapitalista se corresponde con lo que él llama un “socialismo autogestionario”, que no se preocupa solo en distribuir la riqueza material bajo ciertos criterios de equidad sino que produce esa riqueza de una forma cualitativamente “superior” al modo capitalista: de manera que todos tengan, mediante la autogestión, la oportunidad de desarrollarse a plenitud como seres humanos.

Según Novaes, «[...] Mészáros defiende al cooperativismo como una posibilidad de “re-atar el caracol a su concha” y resolver así, en cierta medida, esa contradicción» entre la propiedad privada y el carácter social del proceso de trabajo. Así, el cooperativismo, como forma de autogestión empresarial, permite superar la alienación del trabajo presente no solo en la empresa privada sino también en la empresa estatal administrada de forma autoritaria donde la participación de los trabajadores es solo una formalidad. Es decir, Mészáros propone la gestión democrática de la empresa como una vía para comenzar a resolver el sin sentido de que los trabajadores que intervienen directamente en un proceso productivo pierdan el control de la toma de decisiones sobre este. Para terminar de solucionar esa contradicción y materializar la propiedad social o “control global del proceso de trabajo por los productores asociados”, es imprescindible establecer procesos de planificación democrática, sobre

---

\* Marcelo Vieta lo llama “nuevo cooperativismo”, ver su prólogo “New Cooperativism” al número 1, volumen 4 de la revista *Affinities*, de 2010, disponible en <http://journals.sfu.ca/affinities/index.php/affinities/article/view/47/147>.

todo a nivel local, en lo que Meszáros llama “ciclos” o “circuitos” de producción, distribución y consumo. Por tanto, la autogestión no debe limitarse al interior de la empresa sino que debe ocurrir —mediante procedimientos diferentes acordes con la escala y las características de las instituciones y territorios involucrados, por supuesto— también a nivel social.

En la tercera parte de este libro el lector encontrará análisis de experiencias actuales de cooperativas en otros países que, en menor o mayor medida, comparten esta visión radical de superación de la lógica capitalista. Los casos aquí presentados han sido seleccionados para mostrar las distintas maneras en que las cooperativas pueden surgir, organizarse y relacionarse con el Estado. La mirada está sobre todo dirigida hacia cómo estas han implementado el principio cooperativo de compromiso hacia la comunidad, lo que se ha dado en llamar “responsabilidad social empresarial”; concepto que sin dudas ha sido apropiado por empresas que no se proponen ir más allá de la lógica del capital y solo lo utilizan para valorizar su imagen pública y diferenciar sus productos.

Comenzamos con un trabajo de Larraitz Altuna, Aitzol Loyola y Eneritz Pagalday que analiza el origen de lo que es hoy la cooperativa de mayor actividad económica en el mundo; una parte considerable de la cual es industrial. El Grupo o Corporación Mondragón, que en realidad es la unión de más de 100 cooperativas, es el séptimo grupo empresarial más importante de España. Mondragón surge en 1956 cuando cuatro personas en una España destrozada por la guerra civil decidieron juntarse para satisfacer sus necesidades y las de sus comunidades produciendo hornillas eléctricas. La historia de Mondragón demuestra asimismo que los trabajadores de cooperativas genuinas en realidad priorizan las inversiones sobre sus ingresos monetarios, que son capaces de grandes sacrificios, y que están bien preparados para desarrollar e implementar nuevas tecnologías.

Sin dejar de reconocer su éxito económico y social, Mondragón ha sido considerado como el baluarte del cooperativismo “light” o apolítico, que no busca realmente trascender el capital. Esta crítica se basa, sobre todo, en el hecho de que Mondragón utiliza a trabajadores asalariados permanentes y se ha transnacionalizado para reducir costos y aumentar sus mercados. En 2008, solo una tercera parte de sus trabajadores eran miembros de las cooperativas. Mondragón ha

establecido alrededor de 50 plantas productivas en países “no desarrollados”, sobre todo en el sudeste asiático y este europeo, que no operan como cooperativas; aunque, según alegan, se promueve que funcionen en cierta medida como tales. En esas y otras plantas productivas instaladas en otros países europeos y en EE.UU. se emplea la tercera parte del trabajo industrial y se produce más del 15 % de los ingresos de Mondragón.\*

Como Altuna *et al.* sugieren, Mondragón se ha concentrado en crecer y, con su “institucionalización” y “burocratización”, ha abandonado en cierta medida los principios radicales que su fundador Arizmendiarieta logró inculcar en la primera generación de mondragoneses: la prioridad del trabajo sobre el capital, así como la transformación social dentro y fuera de las cooperativas. Resulta evidente, la necesidad de subsistencia en un entorno capitalista les ha llevado a prácticamente adoptar la lógica capitalista, priorizando la reducción de costos sobre la opción de ofrecer empleo digno a españoles que hoy se encuentran desempleados: la ganancia se impone sobre la satisfacción de necesidades. Balancear lo económico y lo social adecuadamente es sin dudas un reto inexorable que presentan las cooperativas en una economía de mercado.

Aún así, Mondragón se ha mantenido ejerciendo la responsabilidad social, y no la ha reducido a su compromiso de ofrecer empleo. Las cooperativas también contribuyen con 10 % de sus utilidades a “obras sociales”. Pero, en la medida en que se han burocratizado sus procesos de toma de decisiones y en que las necesidades sociales se han hecho menos evidentes, el impacto de esta práctica ha sido menos efectivo tanto en desarrollar la conciencia social de sus miembros como en satisfacer necesidades reales. Así, recientemente, algunas cooperativas de Mondragón —quizás influenciadas por las experiencias de presupuesto participativo en Latinoamérica— han comenzado a juntar sus fondos sociales y decidir conjuntamente con las comunidades qué hacer con esos montos, de manera que los propios ciudadanos identifiquen sus prioridades\*\*, retomando así objetivos de la organización “comarcal” o territorial que tuvieron las cooperativas de Mondragón entre 1964 y 1991.

---

\* Antxon Mendizábal: “Claves del desarrollo del grupo cooperativo de Mondragón” (2010; inédito).

\*\* Ver la iniciativa “Bagara” en <http://goiena.net/blogak/bagara>.

A pesar de todas sus insuficiencias, Mondragón es un ejemplo irrefutable de cooperación entre las organizaciones que la integran. Las cooperativas de ese grupo se comprometen a redistribuir otro 10 % de sus utilidades netas entre ellas de manera que las que tengan más beneficios los compartan con las que menos tengan. Además, en períodos de crisis, aquellas que deban reducir sus operaciones pueden reubicar a sus miembros en otras cooperativas menos afectadas. Como resultado de estas prácticas, en los más de 50 años de Mondragón, solo alrededor de seis de sus cooperativas han tenido que ser cerradas.\*

La experiencia de Mondragón evidencia que es en la unión de cooperativas, en aprovechar las ventajas de la cooperación no solo al interior sino entre ellas, donde reside su éxito. Como Altuna *et al.* nos explican, las cooperativas industriales de Mondragón están organizadas en cooperativas de segundo grado (grupos) y una de tercer grado (División Industrial). Esto les permite coordinar en gran medida sus actividades: sometiendo sus planes de gestión e inversiones a la aprobación del grupo, respetando la no competencia entre ellas, priorizando la adquisición de insumos entre ellas, estableciendo servicios empresariales compartidos, beneficiándose de fondos comunes de emergencias, inversiones y seguridad social, e implementando nuevas tecnologías desarrolladas por sus propios centros de investigación.

Por tanto, el análisis de la experiencia de Mondragón sugiere que las cooperativas están dispuestas a ceder la autonomía total sobre decisiones estratégicas e incluso gerenciales si la toma de decisiones pasa a órganos democráticos donde puedan representar sus intereses y participar indirectamente en esas decisiones. Las escalas salariales, porcentaje permitido de asalariados, criterios para la utilización de sus utilidades, son decididas por el Congreso de todas las cooperativas de Mondragón. Además, directivos de las cooperativas de segundo y tercer grados participan en los consejos de dirección de las cooperativas de base. Sin proponérselo, Mondragón contribuye así a elucidar la interrogante sobre la posibilidad de combinar autonomía empresarial y planificación, tan trascendental en los debates socialistas.

---

\* Entrevista en junio de 2010 a Miguel Angel Laspiur, quien fue Director de Gestión Financiera de la Corporación Mondragón entre 1992 y 2008.

La Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM), desde 1970, ha sido también un ejemplo de que en la unión de cooperativas está la fuerza. Según nos explica Benjamín Nahoum, miles de familias agrupadas en más de cien cooperativas han logrado construir más de 14 mil viviendas en ese país; a pesar de haber perdido alrededor de 15 años durante la dictadura militar.

Como Mondragón, FUCVAM demuestra que las cooperativas pueden ser más eficientes que las empresas capitalistas y estatales porque pueden reducir costos, aprovechar ventajas de escala manteniendo adaptabilidad, y contar con la fuente motivacional que solo resulta de una gestión genuinamente democrática. La eficiencia de las cooperativas es aún mayor si se considera que ellas sirven también como espacios donde las personas adquieren habilidades (gerenciales, de trabajo en equipo) y actitudes (autoconfianza, solidaridad) que de otra manera no adquirirían. FUCVAM, con sus 40 años de experiencia, confirma también que las cooperativas pueden ser organizaciones sostenibles, y que pueden autorrenovarse y corregir la marcha de forma constante.

FUCVAM contrasta con Mondragón por su activismo en el escenario político uruguayo y latinoamericano. En particular, ella ha formado parte de alianzas de organizaciones sociales que defienden el derecho a la vivienda y exigen al Estado que cumpla con su responsabilidad de garantizarlo, o al menos facilitarlo. Nahoum nos narra cómo surge FUCVAM y cuáles son las claves de su éxito: el respeto de los principios organizativos y valores cooperativos, la articulación de recursos e intereses en FUCVAM, la utilización de préstamos estatales, y el poder contar con un asesoramiento técnico que en lugar de restarle protagonismo a las personas les brinda más herramientas para ello.

Luiz Inácio Gaiger y Eliene Dos Anjos analizan el movimiento de “economía solidaria” en Brasil, que también ha contado con apoyo estatal para su desarrollo. Aunque solo una pequeña parte de esas empresas o “emprendimientos solidarios” se han registrado oficialmente como cooperativas, sus principios organizativos y valores son en esencia los mismos de las cooperativas, solo quizás más flexibles. El rápido crecimiento de ese sector en Brasil nos señala también las ventajas de que estas organizaciones socioeconómicas cuenten con el apoyo de políticas públicas que les faciliten asesoramiento técnico y ético, aprovechando las valiosas capacidades con que cuentan las universidades y que por lo general son desaprovechadas.

El origen y expansión del concepto de economía solidaria en Brasil, Gaiger y Dos Anjos nos sugieren, es en parte un rechazo a la imagen que las cooperativas han tenido en Brasil: siendo la mayoría asociaciones de empresarios y empresas que solo se denominan como tales para beneficiarse del apoyo estatal preferencial. La economía solidaria surge para retomar los valores democráticos, emancipatorios, y de solidaridad interna y externa que deben caracterizar a las cooperativas. Gaiger y Dos Anjos encuentran evidencia de que la práctica en empresas autogestionarias como las cooperativas promueven la igualdad: buscando que sus miembros aporten el mismo trabajo para que reciban ingresos similares y erradicando la discriminación de aquellos que por razones desafortunadas fuera de su control (vejez, enfermedades crónicas, etc.) cuentan con capacidades productivas menores. Además, con su énfasis en lo local, la economía solidaria subraya la importancia de la articulación o imbricación de las empresas autogestionarias con sus comunidades.

Otro de los tipos de empresas autogestionarias que ha tomado fuerza en Latinoamérica, sobre todo en Argentina y Brasil, son las fábricas recuperadas por los trabajadores. La experiencia en Argentina, que evalúa Andrés Ruggeri, muestra cómo es posible que un colectivo que ha trabajado bajo el modelo autoritario de gestión capitalista aprenda, casi de la noche a la mañana, a autoorganizarse sin patrones: a tomar las decisiones ellos mismos y no esperar que les digan qué hacer. Aunque no sin vicisitudes y esfuerzos mayores, el 90 % de las empresas recuperadas que existían en 2004, en 2010 continuaban demostrando que es posible sacar de la quiebra a empresas que sus dueños habían abandonado.

Ruggeri analiza la relación entre las fábricas recuperadas y el Estado argentino, señalando las políticas públicas que podrían introducirse para apoyar a un sector que ha demostrado ser más que una fuente de empleo temporal o coyuntural; y que es posible reinsertar en la economía —no sin grandes dificultades— a personas que ya no le son útiles al capital internacional. Una mayor articulación con instituciones públicas, así como con otras experiencias autogestionarias y consumidores, permitiría a esas empresas evadir el gran impacto negativo que tienen las relaciones mercantiles en que están inmersas sobre la práctica democrática y el ambiente de igualdad y “felicidad” o desarrollo humano que ellas intentan generar entre los trabajadores.

La mayoría de las fábricas recuperadas en Argentina han adquirido la forma de cooperativas. Pero, según Ruggeri, los colectivos de trabajadores rechazan el abandono de la democracia directa por las cooperativas tradicionales, y priorizan las asambleas como órganos decisorios. Casi el 90 % de ellos realizan asambleas con una frecuencia semanal o mensual; mientras que en las cooperativas tradicionales ello ocurre en general solo una vez al año. Las empresas recuperadas han develado también el mito de la neutralidad de las tecnologías, al comprobar en la práctica que en ocasiones ellas les obligan a establecer procedimientos y ritmos de trabajo que van en contra de la gestión democrática; y han buscado vías para conciliar sus valores con la rentabilidad.

Como las otras cooperativas aquí analizadas, las empresas recuperadas en Argentina no entienden la autonomía que debe caracterizarles como un pretexto para desentenderse del resto de la sociedad. Reciprocando el apoyo social que les permitió recuperar legalmente las fábricas, después de largos conflictos con los dueños, los colectivos de trabajadores tienden a ofrecer servicios a sus comunidades y a orientar sus actividades hacia la satisfacción de sus necesidades.

No podíamos dejar de considerar la experiencia de las cooperativas en Venezuela, otro país latinoamericano que se ha propuesto de manera explícita enrumbar su proyecto de transformación hacia el horizonte socialista y ha experimentado con formas empresariales que no son ni privadas ni estatales. Dario Azzellini nos explica cómo el discurso y apoyo gubernamental venezolano ha pasado del modelo de las cooperativas tradicionales a las empresas de propiedad social comunitaria. Los hacedores de políticas públicas en Venezuela comprobaron que cuando las cooperativas operan en una economía de mercado no es acertado esperar que ellas internalicen los intereses de las comunidades de manera espontánea. En la actualidad se mantiene el apoyo a las cooperativas, pero para aquellas producciones que satisfacen necesidades básicas de las comunidades se busca crear empresas de propiedad social (algunas con la forma legal de cooperativa) que respondan de manera más directa a esos intereses. Se ha buscado “socializar” a las cooperativas articulándolas directamente con las comunidades, y así facilitar que cumplan con su principio de responsabilidad social.

Aunque las políticas de promoción de empresas autogestionarias en Venezuela no han sido las más acertadas, pues les han brindado un apoyo insuficiente e inefectivo y han contribuido al derroche o desvío de recursos públicos, sí hay aspectos positivos que deben ser tomados en cuenta por cualquier gobierno que pretenda promover esas organizaciones socioeconómicas. En Venezuela se apuesta a la capacidad de las personas para aprender a autogestionar, no solo mediante programas de formación sino, sobre todo, mediante la propia práctica. Las cooperativas venezolanas se han vinculado a variadas instituciones estatales, y —aunque aún en menor medida— a otras formas de autogobierno o autogestión en la esfera de administración pública: los Consejos Comunales y las Comunas.

Estas experiencias de cooperativas en el mundo que reclaman —en menor o mayor medida— la esencia revolucionaria y emancipadora del cooperativismo, demuestran que esas organizaciones pueden ser herramientas, aunque sin dudas insuficientes y perfectibles, para avanzar en la superación de la lógica capitalista de maximización de los beneficios individuales y la instauración de la lógica socialista de satisfacción de las necesidades de desarrollo humano respetuosas de la naturaleza. Resulta evidente que ellas no cuentan en sí mismas, ni siquiera cuando se integran en cooperativas tan grandes como Mondragón, con la fuerza para superarla por sí solas. Pero las cooperativas y otras formas autogestionarias sí pueden servir de invaluable espacios donde las personas vivan en el presente esas relaciones sociales que deberán caracterizar a la futura sociedad postcapitalista, y reproduzcan los valores socialistas que ellas generan.

Es en este contexto de desarrollo del cooperativismo en el mundo, en sus variantes más revolucionarias, de economía solidaria, comunitaria, de propiedad social, que debemos repensar el rol de las cooperativas en el proyecto socialista cubano. Para ello, es necesario partir de un análisis de la situación actual de las cooperativas en nuestro país.

La cuarta y última parte del libro está dedicada a las experiencias de estas organizaciones en Cuba, las cuales han estado limitadas al Sector Agropecuario. Armando Nova nos ofrece una panorámica de las formas cooperativas que existen hoy en día en nuestro país: las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las Unidades Básicas de Produc-



ción Cooperativa (UBPC), analizando sus orígenes y antecedentes. Él sistematiza información valiosa —aunque no le haya sido posible obtener la más actualizada— sobre su peso en la agricultura cubana y sus resultados económicos, demostrando que en general han logrado tener un mejor desempeño que la empresa estatal.

Esas estadísticas sugieren algunas situaciones preocupantes que no pueden ser tratadas en esta compilación pero merecen nuestra atención: los campesinos privados (la mayoría asociados en CCS) parecen ser más productivos que las CPA; estas tienden a la disminución de su membresía, lo que evidencia el reto del relevo generacional; y muy pocas CPA han sido creadas en las últimas décadas. Queda pendiente también evaluar si en las cooperativas agropecuarias cubanas ha habido un enfriamiento de la práctica democrática; aspecto esencial que las distingue de otras formas empresariales.

Con respecto a esto, es importante analizar la medida en que el marco regulatorio, tanto explícito en las leyes y normativas como implícito en regulaciones de facto, impacta sobre el principio de autonomía que requiere una cooperativa para poder autogestionarse democráticamente. El trabajo de Avelino Fernández ofrece un análisis crítico del marco legal vigente para las cooperativas agropecuarias, señalando los principios que las caracterizan así como sus relaciones jurídicas internas y externas.

Como Fernández argumenta con precisión, las cooperativas cubanas, han sido concebidas en gran medida como empresas estatales y no como un grupo autogestionado de personas. Así, debe analizarse su capacidad real de autogestión, es decir, de tomar decisiones y de acceder a los recursos necesarios para implementarlas. Es en este sentido que resultan de gran valor las recomendaciones de Nova de otorgar a las cooperativas cubanas mayor autonomía, facilitar las relaciones horizontales de ellas con otros actores, y promover las cooperativas de segundo grado.

En el caso particular de las UBPC, el problema de la insuficiente autonomía es aún más grave. Emilio Rodríguez y Alcides López analizan las condiciones que dieron lugar al origen de las UBPC a partir de la subdivisión de empresas agrícolas estatales. Ello, junto con la no observancia de los principios cooperativos, ha marcado el funcionamiento poco alentador de esta forma “cooperativa” que era la más expandida antes del reciente proceso de entrega de tierras

ociosas\*, y cuyo número se ha reducido considerablemente desde su surgimiento.\*\* Así, las UBPC demuestran —aunque lo mismo podría decirse también de las CPA y CCS— que el control estatal directo de la gestión no es la forma más efectiva de dirigir la utilización de los recursos productivos de la nación, al menos para estas actividades.

No obstante, el caso de la UBPC resulta aleccionador porque consiste, según Rodríguez y López, en un “rediseño de la propiedad estatal” que combina, por un lado, a unidades productivas administradas bajo un modelo de gestión más afín al cooperativo, con, por otro lado, una empresa estatal como centro decisorio de la red. Partiendo de un análisis de su origen y evolución, ellos analizan la situación actual de las UBPC y proponen un Sistema Integrado de Gestión que les permita cumplir de forma más satisfactoria con el carácter cooperativo que las inspiró.

Continuando con el “atrevimiento” propositivo de esta compilación, Claudio Alberto Rivera, Odalys Labrador y Juan Luis Alfonso argumentan la necesidad de expandir el cooperativismo en Cuba a otros sectores económicos más allá del agropecuario. En mi opinión, además de las cooperativas que puedan surgir de forma espontánea entre las personas que así lo decidan una vez que ello sea posible legalmente, debería considerarse promover la cooperativización de unidades empresariales estatales cuyas actividades no sean estratégicas para el territorio donde se encuentran y la nación en general\*\*\*.

Para actividades estratégicas se pueden utilizar otras formas de gestión que en realidad concreten la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al mismo tiempo que permitan —pues no son objetivos contrapuestos— una intervención estatal más directa que garantice su respuesta a intereses sociales establecidos en estrategias y planes; tales como la cogestión, los consejos de traba-

---

\* Según Nova, los campesinos privados —organizados generalmente en CCS— pasarán de 18 % de la superficie agrícola a tener más del 35 %, mientras las UBPC disminuirán su participación de 37 a 30 %, las CPA se mantendrán en 9 %, y el Estado pasará de un 36% a un 26%.

\*\* Según Alcides López, en su defensa doctoral en enero de 2011, mientras han desaparecido solo 136 CPA desde su creación (un promedio de 3 anuales), se han disuelto 474 UBPC, para un promedio de 24 anuales.

\*\*\* El carácter “estratégico” de una actividad empresarial debería ser definido según las estrategias del territorio donde ella se encuentre y las de la economía nacional, pudiendo incluir actividades relacionadas con la satisfacción de necesidades básicas de consumo.

jadores, o, al menos, los equipos autónomos de trabajo. La empresa estatal, es decir, administrada por representantes de ministerios o gobiernos territoriales, será más efectiva en la medida en que se parezca más a la cooperativa internamente y fortalezca sus vínculos con los sectores productivos y con los territorios a los que sirve.

En aquellas unidades productivas (de bienes y servicios) hoy estatales que no se consideren estratégicas se debería facilitar que los trabajadores decidan *de manera voluntaria e informada* crear cooperativas que arrienden todos o una parte de los medios de producción, según resulte más conveniente a ambas partes. La efectividad de la gestión de esos recursos sociales por el colectivo que conforma la cooperativa puede ser controlada indirectamente mediante responsabilidades expresadas como cláusulas condicionantes de los contratos de arrendamiento, un marco regulatorio adecuado, y otras medidas que velen por intereses sociales como la concertación o planificación democrática a nivel local; intereses que serán definidos y controlados de manera más efectiva por gobiernos locales gestionados democráticamente.

Así, antes de cerrar una unidad empresarial estatal sería recomendable que se tuviera en cuenta si sus trabajadores están interesados en formar una cooperativa que arriende el local, y compre o arriende los otros medios de producción. De esa manera, tanto esos trabajadores como el Estado ganan: ellos no quedan desempleados y el Estado, además de ingresar los tributos correspondientes, no queda con capacidades productivas desaprovechadas. El análisis de las experiencias de las fábricas recuperadas en otros países latinoamericanos, sugiere el valor hoy ignorado de las capacidades y del empeño innovador de los trabajadores. Advierte también las limitaciones más importantes que ellos encuentran en el intento de autogestionarse; sobre las cuales las instituciones estatales pueden actuar para reducir su impacto y así contribuir al éxito de esas nuevas empresas.

Similarmente, antes de convertir en “disponibles” a trabajadores involucrados en tareas “indirectas” o de apoyo (seguridad y protección, alimentación, limpieza y mantenimiento, administración, comercialización, etc.) que sin dudas resultan en costos excesivos para la mayoría de las empresas estatales cubanas, pareciera más prudente facilitar que ellos —quizás unidos a aquellos que realizan actividades similares en otras empresas y correrán la misma

suerte— creen cooperativas que brinden servicios a las empresas estatales y no estatales. Las medidas establecidas en Venezuela para promover que el Estado priorice a las cooperativas en su contratación de bienes y servicios, así como otras políticas de apoyo, pueden servirnos tanto para identificar posibles acciones como para evitar los errores ahí cometidos.

El Estado cubano puede lograr que, como ocurre en otros países, las empresas o “formas empresariales” no estatales (cooperativas o no) vean las relaciones con él como ventajosas para ellas. Las instituciones estatales no deberían exigir que las cooperativas les brinden servicios a precios que no generen los márgenes de utilidades necesarios para reproducir su ciclo productivo; sino implementar políticas que contribuyan a que ellas disminuyan sus costos y puedan ofrecer así precios más bajos. Tampoco se les debería cobrar impuestos excesivos pues, además de aumentar sus costos y por tanto sus precios, las personas preferirán realizar actividades más simples o ilegales, y que por ende contribuyan menos al desarrollo socioeconómico que necesitamos.

En lugar de reducir la responsabilidad social de las nuevas formas empresariales no estatales a sus obligaciones tributarias, se debería priorizar la implementación de políticas que les guíen a orientar sus propias actividades hacia la satisfacción de necesidades sociales como el empleo digno, consumo saludable, diseminación de tecnologías limpias, el cuidado del medio ambiente, etc. Asimismo, para evitar la concentración de riqueza que explica los altos impuestos aplicados a los cuentapropistas, debería sobre todo promoverse que el nuevo sector no estatal adopte *preferentemente* el modelo de gestión cooperativo, donde los beneficios son distribuidos de forma equitativa entre sus miembros y que favorezcan en alguna medida las comunidades aledañas.

No es ocioso señalar que para que las nuevas cooperativas cubanas no solo sean exitosas sino que también concreten sus potencialidades de responsabilidad social, es necesario crear un entorno regulatorio e institucional propicio. En primer lugar, es urgente contar con una Ley general de cooperativas y su correspondiente Reglamento general, ya anunciados en los *Lineamientos*. Así como ocurre en Venezuela y otros países comprometidos con el desarrollo social y no solo económico de sus pueblos, esas y otras normativas

deberían reflejar un compromiso del Estado cubano de priorizarlas en relación con otras formas no estatales basadas en el trabajo individual o en la contratación de fuerza de trabajo asalariado. Esa preferencia debería concretarse en políticas fiscales, crediticias y, no menos importante, en las compras gubernamentales.

Para velar porque las cooperativas que se constituyan cumplan con sus principios y detrás de ellas no se escondan negocios que solo se aprovechen de sus preferencias, es vital crear una institución de supervisión de esas organizaciones. Esa institución, descentralizada territorialmente, sería también un instrumento muy útil para promover la educación sobre cooperativismo, la creación de cooperativas, así como facilitar la integración entre ellas y sus relaciones con instituciones estatales.

Tampoco debemos subestimar la importancia de que exista una política de educación sobre cooperativas. Si en realidad se desea promover la expansión de esas organizaciones en nuestro país, el sistema de educación, las vías no formales y los medios de comunicación deberían desempeñar un rol fundamental educando a los cubanos y cubanas sobre sus particularidades y ventajas.

Además, para promover que las cooperativas se materialicen como genuina propiedad social y cumplan con su responsabilidad social, es crucial que los gobiernos municipales creen espacios donde ellas —y las otras formas no estatales en el territorio— participen en el diseño de políticas, planes y presupuestos locales, de manera que puedan aprovecharse sus potencialidades y estén más motivadas a contribuir al desarrollo local. Sería recomendable también que los gobiernos fueran los responsables de la administración de los mercados mayoristas donde se aprovisionarán las nuevas formas no estatales, y de otras acciones vitales para su éxito.

Si las cooperativas han logrado expandirse y ser exitosas en el mundo, con mayor razón deberán serlo en Cuba, pues ellas contarán con personas más preparadas para gestionar democráticamente sus empresas: con niveles de educación, autoconfianza, equidad y solidaridad en general relativamente elevados; y que en muchos casos ya participan de procesos autogestionarios “informales”. A partir de un análisis crítico de los retos actuales de las cooperativas en otros países, Rivera *et al.* enumeran algunas de las bondades que la expansión de esas formas organizativas traería para Cuba.

Contar además, en mi opinión, con un Estado que favorezca al sector cooperativo, que lo acompañe y lo guíe sin imposiciones, le daría a las cooperativas cubanas una ventaja que otras reclaman en el resto del mundo.

Aunque el modelo de gestión cooperativo no es sin dudas la única manera de organizar la actividad empresarial, ni la más adecuada para todas las actividades económicas, y depende de la concurrencia de las voluntades de un grupo de personas dispuestas a trabajar en equipo y tomar decisiones consensuadamente, sí está basado en preceptos esenciales para cualquier proyecto socialista. Las relaciones de trabajo asociado que se establecen entre los miembros de las cooperativas y los efectos positivos de esa gestión democrática son imprescindibles —no suficientes— para avanzar hacia una sociedad donde predomine la asociación, la cooperación y la solidaridad.

Si lo que define al socialismo, además del alcance cultural de las transformaciones que se propone, es la propiedad social materializada en las relaciones de trabajo libre asociado guiado por un plan, y no solo la redistribución de la riqueza material, las cooperativas —sobre todo en la medida que creemos las condiciones para que ellas ejerzan su compromiso social— no son una forma transitoria sino constitutiva de todo proyecto socialista. Si lo que se trata en definitiva es lograr el protagonismo popular en la gestión de los territorios y las empresas como medio imprescindible para satisfacer las necesidades de desarrollo pleno de las personas, la cooperativa es una prefiguración del futuro en el presente.

Estas nos permiten promover las habilidades y actitudes democráticas, la creatividad y los valores solidarios en los que se basa todo proyecto socialista *sin* descuidar los condicionantes económicos de los que depende su sustentabilidad. Por tanto, es importante que la cultura política cubana asuma a las cooperativas y las empresas autogestionarias en general, no solo como instrumentos para elevar la productividad, sino como una parte consustancial del horizonte socialista al que nos negamos a renunciar.

***Camila Piñeiro Harnecker***  
***23 de febrero de 2011***

---

# Parte 1

## ¿Qué es una cooperativa?

---

### TEMA 1

## Una introducción a las cooperativas

*Jesús Cruz Reyes*  
*Camila Piñeiro Harnecker*

Hoy en día, según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI),\* más de 800 millones de personas en el mundo están organizadas en *cooperativas* que realizan actividades económicas diversas.<sup>1\*\*</sup> Son miembros de al menos una cooperativa, uno de cada tres canadienses, uno de cada tres franceses, uno de cada cuatro argentinos, uno de cada cuatro alemanes, uno de cada cinco indios, uno de cada diez costarricenses, y uno de cada diez colombianos, por solo poner algunos ejemplos.

En cuanto a la importancia económica de las cooperativas, según la ACI (2010), en Europa occidental la inmensa mayoría de los productores agrícolas están organizados en cooperativas y controlan más de la mitad del mercado de productos agrícolas. De hecho, las cooperativas en Finlandia producen el 96 % de los lácteos, el 50 % de los huevos y el 34 % de los productos forestales. En Francia, ellas controlan más del 40 % de la producción de alimentos, agrícolas y no agrícolas. En Uruguay, las cooperativas producen 90 % de la leche y 30 % del trigo. El 22 % del Producto Interno Bruto (PIB) de Nueva Zelanda era generado por esas organizaciones en 2007. En 2009, las cooperativas contribuyeron con el 5,4 % del PIB total brasileño (37,2 % del PIB agrícola) y cerca del 5 % del PIB colombiano.

---

\* La ACI es la organización que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. Ver <http://www.ica.coop>.

<sup>1\*\*</sup> Las notas de referencia aparecen al final del tema.

Estos datos deben ser tomados con cautela, pues un número considerable de empresas que se identifican como “cooperativas” en realidad no practican los principios de cooperativismo y solo se denominan como tales para acceder a beneficios que los Estados les otorgan a esas formas de organización asociativa-empresarial. Además, gran parte de las cooperativas en el mundo son cooperativas de comercialización (empresas que se unen solo para comercializar y no producen de forma colectiva) y de ahorro y crédito (bancos).

Aun así, el impacto de las cooperativas en el mundo es considerable. De las actividades que ellas realizan, según estimaciones de la Organización de Naciones Unidas de 1994, se beneficiaban unos tres mil millones de personas, alrededor de la mitad de la población mundial, estimados de ACI, 2010. Los beneficiarios corresponden no solo a sectores de bajos ingresos, sino también a aquellos con medios y altos ingresos que eligen consumir conciente y responsablemente, y/o producir bajo relaciones de asociación y cooperación en lugar de subordinación y competencia.

Las cooperativas que han logrado mayor éxito y sostenibilidad se han asociado en cooperativas de segundo y tercer grados. Entre las más reconocidas están la Liga Nacional de Cooperativas en el norte de Italia (fundada en 1986), la cual llegó a reunir al mayor número de cooperativas en su época, la mayoría de manufactura industrial o artesanal. Actualmente, la Corporación Mondragón es el mayor grupo cooperativo del mundo, así como el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España. Mondragón está compuesta por más de 100 cooperativas cuyas actividades están relacionadas fundamentalmente con las finanzas, industria, distribución y conocimiento.

Venezuela —después de que el gobierno de Hugo Chávez estableciera políticas para promover las cooperativas— se ha convertido en uno de los países con más cooperativas en el mundo: los estimados varían entre 30 y 70 mil. Sin embargo, pocas han logrado consolidarse pues, entre otros factores como un no acertado apoyo estatal, han permanecido aisladas desaprovechando las ventajas de la cooperación entre cooperativas. De hecho, el caso más destacable en ese país es la Central Cooperativa de Servicios Sociales de Lara (CECOSESOLA),



que fue creada en 1967 y agrupa a 80 cooperativas de consumo y producción, la cual sí aprovecha las ventajas de la integración.

En Cuba, en la actualidad existen tres tipos de cooperativas, todas en el sector agropecuario, para un total de 6 300 aproximadamente en el 2009, según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), 2009. Pero una parte significativa de ellas no funcionan realmente como cooperativas porque no disfrutan de la autonomía necesaria para tomar decisiones tan básicas como el abastecimiento de insumos y la comercialización de sus productos.

En la actualidad, tanto en Cuba como en otros países se buscan otras formas empresariales alternativas a la empresa estatal y a la empresa capitalista que sean más participativas, más solidarias, más justas, en fin, más efectivas para el desarrollo socioeconómico de nuestros pueblos. Por ello es importante profundizar en el modelo de gestión cooperativo. Esto no significa que la cooperativa sea la única opción, ni que ella deba suplantar a las otras formas empresariales; es solo una opción más, con sus ventajas y limitaciones. Las cooperativas constituyen la alternativa empresarial más difundida en el mundo —no la única— y se ha demostrado su efectividad y sustentabilidad; aunque en muchos casos, sin dudas, ello no ocurra. El presente trabajo está dedicado a explicar qué es una cooperativa, haciendo énfasis en las cooperativas de producción; también conocidas como cooperativas de trabajo o de trabajadores. Para ello es necesario apuntar a las condiciones que originaron las primeras cooperativas, y siguen hoy motivando y favorecieron su aparición. La explotación, marginalización y enajenación inherentes al sistema capitalista crean o agravan problemas que afectan a todos y solo pueden resolverse mediante la acción colectiva. La cooperativa es una de esas herramientas.

En este trabajo se caracteriza el funcionamiento de este tipo de organización asociativa-empresarial a partir de un análisis de los principios organizativos que deben implementarse en toda cooperativa genuina. Las especificidades de las cooperativas se hacen más evidentes cuando estas se comparan con empresas capitalistas. Se concluye señalando las potencialidades que tienen las cooperativas sobre otros tipos de organizaciones.

### ¿Qué es una cooperativa?

Una cooperativa es un grupo o asociación de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y/o culturales *comunes* por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada, autónoma y abierta.

Lo que caracteriza una cooperativa no es la medida en que los medios de producción sean propiedad legal de la cooperativa, es decir, del colectivo de personas que sean sus miembros. De hecho, los medios de producción de una cooperativa pueden ser propiedad legal de entidades externas —incluso de algunos de sus miembros— que decidan arrendárselos a la cooperativa. Por tanto, lo importante no es quién es el propietario legal de los medios de producción (asumiendo que esté dispuesto a arrendárselos en términos razonables y de forma estable) sino que el colectivo de trabajadores pueda disponer de ellos, mediante una gestión realmente democrática.

Una cooperativa es una asociación y una empresa a la vez. Pero es una empresa donde lo asociativo, lo social, es lo que guía el funcionamiento de lo empresarial. Y es una empresa donde cada persona, independientemente de lo que haya aportado al capital de la cooperativa, tiene el mismo poder de toma de decisiones. Es decir, es una empresa de personas y no de capitales.

### Las cooperativas como actores de la economía “solidaria” o “social”

Las cooperativas se dice que forman parte del “tercer sector” porque no son ni estatales ni privadas, sino colectivas. Como vimos, lo importante no es la propiedad legal de sus medios de producción, sino que su gestión está en manos de un colectivo y no de representantes del Estado ni personas o instituciones privadas.

Pero esa gestión colectiva no debe responder solo a los intereses del grupo de asociados de la cooperativa, sino que se espera que ellos estén comprometidos con el desarrollo local de las comunidades donde están enclavadas o a las que pertenecen sus miembros. Es decir, las cooperativas deben ser gestionadas democráticamente por su colectivo, pero de forma socialmente responsable: respondiendo a intereses sociales. De hecho, ellas se consideran también como parte de la “economía solidaria” o “economía social”.

## Las cooperativas como una forma de “autogestión”

Las cooperativas forman parte del conjunto más amplio de formas organizativas autogestionarias o de autogestión, donde lo que las identifica es la gestión democrática de la empresa por los propios trabajadores. La autogestión es tomarnos en nuestras propias manos la solución de nuestros problemas para satisfacer nuestras necesidades con nuestro propio trabajo, creatividad y esfuerzo, gestionando los recursos de forma democrática y en el interés de todos. La autogestión no se limita a la esfera económica sino que existen organizaciones autogestionarias también en la esfera pública, en los gobiernos locales, y en lo político.

Es decir, las cooperativas surgen cuando un grupo de personas se unen para resolver un problema común. De esa manera, ellas eligen darle solución a ese problema mediante un esfuerzo colectivo en lugar de uno individual. Se reconocen así las ventajas del trabajo cooperado, y la superioridad de las relaciones de cooperación que se establecen cuando la gestión de la empresa es realmente democrática.

## Distintos tipos de cooperativas

El criterio más relevante para clasificar a una cooperativa está relacionado con la actividad que realizan sus asociados. Esa actividad puede ser de producción de bienes y servicios, o de consumo de bienes y servicios; aunque hay cooperativas que son mixtas y realizan ambos tipos de actividades. Las cooperativas pueden producir cualquier bien u ofrecer cualquier servicio, así como consumir cualquier bien o contratar cualquier servicio.

Es decir, según la actividad que realizan los asociados, las cooperativas se pueden clasificar en:

- *Cooperativas de producción de bienes y servicios.* Son grupos de personas o cooperativas (para las cooperativas de grado superior, analizadas abajo) que se unen para producir conjuntamente:
  - Bienes agropecuarios, industriales, de la construcción, etcétera.
  - Servicios de gastronomía, reparación, contabilidad, transporte, etcétera.

Estas son también conocidas como “cooperativas de trabajo”,\* para poner énfasis en que ellas están basadas en el trabajo colectivo de un grupo de personas.

- *Cooperativas de consumo de bienes y servicios.* Son grupos de personas o cooperativas que se unen para obtener conjuntamente:

- Bienes de cualquier tipo; generalmente productos alimenticios o de consumo básico, o insumos productivos (para las cooperativas de segundo grado).

- Servicios de cualquier tipo; estando entre las más comunes las “cooperativas de ahorro y crédito”.

De esta manera los asociados disfrutan de las ventajas de las compras al por mayor, pudiendo obtener bienes y servicios a menores precios. Las cooperativas de consumo también les permite a sus miembros adquirir bienes y servicios de calidad asegurada y con las especificidades (técnicas, éticas, etc.) que ellos deseen. También los asociados pueden distribuirse los excedentes creados en la venta de los productos comprados.

- *Cooperativas mixtas.* Son grupos de personas o cooperativas que se unen tanto para producir conjuntamente algunos bienes y servicios, como para acceder de forma unida a ciertos bienes y servicios.

Las cooperativas también pueden clasificarse según su nivel de integración. Aquellas que son una unión de personas son consideradas como cooperativas “de primer grado” o “de base”. Las cooperativas que están formadas por varias cooperativas son cooperativas “de segundo grado” o “grupos” o “uniones”. A su vez, las cooperativas que están formadas por cooperativas de segundo grado, son cooperativas “de tercer grado” también conocidas como “federaciones” o “confederaciones”.

## Origen de las cooperativas

La esencia de las cooperativas, el trabajo en colectivo y sin patrones, ha existido desde los orígenes de los hombres y las mujeres. Como Engels explica, la especie humana surge, en esencia, producto del trabajo.<sup>2</sup> Lo que diferenciaba a los primeros humanos de los pri-

\* También se les conoce como “cooperativas de trabajadores” para indicar que los asociados de la cooperativa son también trabajadores de ella: pues aportan su trabajo y no solo su capacidad de consumo como ocurre con la mayoría de los asociados en las empresas de consumo. Estas son cooperativas que se apropian de los resultados de su trabajo.

mates era su capacidad de trabajar, de imaginar algo y hacerlo realidad mediante la transformación de la naturaleza. Pero ese trabajo en la mayoría de los casos consistía en actividades que se realizaban de forma colectiva, por un grupo; y en sociedades donde aún no existía la propiedad privada.

Así, durante la comunidad primitiva, los primeros humanos trabajaban de forma colectiva, cooperativa. Después, aun cuando otras formas de organizar el trabajo —como la esclavitud, el feudalismo, y el capitalismo— han sido lo predominante, el trabajo cooperativo ha continuado existiendo de distintas maneras en algunos espacios.

Con el avance de la ideología individualista del capitalismo, han sido algunos grupos políticos (comunistas utópicos, sobre todo) y religiosos los que más han promovido a las cooperativas u otras formas de autogestión. Ellos han defendido las soluciones colectivas ante las soluciones individuales; pues reconocen que estas últimas siempre terminan ignorando los intereses de otros y corrompiendo la esencia humana.

El surgimiento de las primeras cooperativas modernas tiene lugar con los primeros efectos terribles de la Revolución Industrial en Gran Bretaña, a finales del siglo XVIII: jornadas de trabajo extremadamente largas\* en pésimas condiciones, sin derechos ante los patrones, y recibiendo mucho menos de lo necesario para la alimentación; además de que el comercio se caracterizaba por altos precios y adulteraciones de los productos.<sup>3</sup>

Al parecer, las primeras cooperativas aparecen en principio como instituciones culturales, educativas o periodísticas que tratan de instruir a los obreros y aliviar la carga de miseria que les imponía la sociedad capitalista. Pero pronto la mayor parte de ellas surgen como cooperativas de consumo, que buscaban satisfacer las necesidades principalmente de alimentación de los trabajadores, aprovechando las ventajas antes mencionadas que ellas ofrecen a sus asociados. Por ejemplo, en 1760 surgió una cooperativa de molineros que compraba el trigo para molerlo y vender la harina con precios más baratos, rompiendo el monopolio de la venta de harina.<sup>4</sup> También hubo cooperativas de producción, sobre todo agrícola.

---

\* La primera regulación de la jornada laboral fue el *Factory Act* de 1850 que autorizaba una jornada de trabajo de 6:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes y de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. cada sábado, con recesos para comidas. Pero lo normal era que ello no se respetara y la jornada fuera de mucho más de 18 h.

Gran parte de esas primeras cooperativas modernas que surgen a finales del siglo XVIII y principios del XIX fueron un fracaso económico, fundamentalmente porque no tenían en cuenta la importancia de que la parte empresarial de la cooperativa funcionara efectivamente. Ellas vendían sus productos a precio de costo o los entregaban gratuitamente, sin asegurar que pudieran cubrir sus costos y tener al menos un fondo de reservas para emergencias. Se ponía un excesivo énfasis en lo social a corto plazo, sin asegurar la reproducción económica de la organización, que permitiera su sostenibilidad. Esas primeras cooperativas no tomaban en cuenta los fundamentos del funcionamiento empresarial.

Además, en la mayoría de los casos, ellas fueron creadas con dinero aportado por gente opulenta, y que al agotarse provocó su extinción. Aunque tales proyectos eran en beneficio de los asociados, estos no habían brotado del esfuerzo y aporte de ellos mismos. En algunos casos, esas cooperativas fracasaron también debido a que trabajaban en tierras o locales arrendados sin plenas garantías jurídicas, y cuyos propietarios por tanto podían decidir dejar de rentárselos a las cooperativas sin previo aviso.

También, las cooperativas estaban influenciadas por la fuerte presencia del socialismo utópico premarxista (especialmente de Saint Simons, \* Owen\*\* y Fourier\*\*\*), que criticaba al capitalismo desde una posición ético-moral pero que no reconocía las contradicciones antagónicas entre la clase trabajadora y la capitalista, y por tanto ignoraba las implicaciones políticas de esto. Es decir, no se valoraba la impor-

---

\* Henry Claude de Rouvroy Saint Simons (1760-1825) fue un aristócrata francés que criticaba fuertemente a la propiedad privada y las clases parasitarias, en particular los terratenientes. Era firmemente partidario de crear asociaciones de personas que regularan todas las actividades sociales, incluyendo la producción.

\*\* Robert Owen (1771-1858), aunque hijo de un artesano pobre, logró ser director de una fábrica en New Lanark, Inglaterra, la cual se convirtió en modelo de buen funcionamiento y de medidas en beneficio de los trabajadores (reducción de la jornada laboral, vivienda, salud y otros servicios). Owen creía firmemente que la creación de asociaciones sin los capitalistas podría ayudar a mejorar la situación de los obreros y a transformar la sociedad. Fundó una colonia llamada La Armonía en EE.UU., que no resultó exitosa.

\*\*\* Hijo de un comerciante francés, Françoise-Marie Charles Fourier (1772-1837) argumentó que la propiedad privada no existió siempre y debía ser sustituida por la armonía entre las personas. Demostró que el obrero no era libre pues estaba forzado a trabajar. Sugirió que las personas debían convivir en falanges donde se combinara trabajo en la industria y en la agricultura, y que el dinero para la constitución de las falanges debía ser aportado por los capitalistas.

tancia de la organización política e integración entre cooperativas para defender sus derechos y aumentar sus posibilidades de éxito.

Así, la burguesía que controlaba el comercio sí se organizó para aplastar por todos los medios a las cooperativas de consumo que afectaban sus intereses. El éxito de las primeras cooperativas de consumo provocaron el enojo de grandes comerciantes, quienes lograron que se les prohibiera a los funcionarios públicos su participación en ellas.<sup>5</sup> Similarmente, cooperativas de producción agrícola fueron arrebatadas de las tierras en que trabajaban.

### **La cooperativa moderna más reconocida por su éxito**

El 24 de octubre de 1844 se registra oficialmente la Sociedad de los Pioneros Equitativos de Rochdale, también conocida como *Los Pioneros de Rochdale*, la cooperativa moderna que ha sido más reconocida por su éxito. Ella estaba formada por un grupo de 28 tejedores de una fábrica de hilado de algodón en la barriada de Rochdale, Manchester que habían decidido unirse para crear una cooperativa de consumo.

El grupo preveía abrir un almacén cooperativo en el cual ellos y sus familias pudieran adquirir bienes de primera necesidad con buena calidad y a precios accesibles. Por acuerdo entre ellos, cada uno aportó dinero a un fondo común durante un año aproximadamente, hasta acumular el capital de arranque mínimo necesario (equivalente a 128 dólares) para alquilar un local, en el cual habría de funcionar “su almacén cooperativo” o cooperativa de consumo.

La cooperativa adquiría bienes básicos al por mayor y luego los vendía a sus miembros a precios solo un poco por encima del costo. En sus primeros días de funcionamiento, ella apenas laboraba una tarde en la semana debido al bajo volumen de sus operaciones. Pero ya al cuarto mes trabajaba cinco tardes en la semana.

Entre los miembros de la cooperativa de Rochdale se incluían comunistas, artistas, líderes sindicales y otras personas que habían decidido solucionar ellos mismos, de manera conjunta, aquellos problemas comunes que les afectaban. Muchos de ellos habían participado en luchas reivindicativas ante los patrones de la fábrica textil de la que eran trabajadores.

Ellos establecieron siete principios de funcionamiento que habrían de determinar el éxito de su organización y que quedarían como modelo a seguir en la posteridad:

1. Matrícula abierta.
2. Neutralidad política.
3. Un socio un voto.
4. Interés limitado sobre el capital.\*
5. Ventas al contado.\*\*
6. Ganancias que vuelven o “retornan” a los socios.
7. Educación y formación.

Estos principios reflejan el contexto en que la cooperativa de Rochdale surge, así como su énfasis en lo económico y su desentendimiento de la necesidad de transformación social.

Sin embargo, esta primera cooperativa exitosa sirvió de inspiración para muchas cooperativas de consumo que fueron creadas posteriormente en Inglaterra, Francia, Alemania. De hecho, conforme a diversas estimaciones, a principios del siglo xx, un total de 1 700 000 ingleses eran miembros de cooperativas de consumo.

Así, se dice que a partir de la creación de Rochdale comienza una fase del cooperativismo que se caracterizó por su énfasis en la rentabilidad y el abandono de la lucha ético-moral contra el sistema capitalista. Dentro del movimiento cooperativista siempre han existido distintas tendencias. Algunas promueven incluso la “capitalización” de los miembros de las cooperativas, dividiendo sus patrimonios en acciones que sean distribuidas equitativamente entre ellos. Por otro lado, las posiciones más radicales siempre han defendido el valor del hombre en sí mismo, así como la importancia de la organización política de los trabajadores, y la necesidad de superar el capitalismo y no limitarse a operar dentro de sus reglas y lógica de funcionamiento.

### **Principios básicos de las cooperativas**

El tiempo ha demostrado que las cooperativas que son exitosas son aquellas que tienen en cuenta ciertos principios organizativos. La ACI, recomienda los siguientes principios:

---

\* Aquellos socios que habían aportado capital no recibían ingresos extras por ello, sino que lo importante era su contribución de trabajo.

\*\* Sin fiar, y a precios que aseguraran los costos totales.



### **1. Membresía voluntaria y abierta.**

Cualquier persona, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa puede solicitar ser miembro. La persona deberá ser capaz de producir, o utilizar sus servicios, para el caso de las cooperativas de consumo. Es importante también que ella esté dispuesta a aceptar las responsabilidades de ser miembro de la cooperativa, tal cual deberá aparecer entre los deberes de los asociados en su reglamento interno y en las normas formales o informales de trabajo de las tareas que le sean asignadas.

De la misma manera que las cooperativas deben estar abiertas a aceptar las solicitudes de inclusión de nuevos asociados, ellas pueden también decidir expulsar o separar definitivamente a algunos asociados. Tanto para el caso de la adhesión como la separación de un socio, los criterios para tomar esas decisiones deben estar claramente establecidos en el reglamento interno de la cooperativa.

La decisión sobre la inclusión o expulsión de un miembro debe ser tomada por la asamblea general, conformada por todos los asociados de la cooperativa. Generalmente, los reglamentos generales (aplicables a todas las cooperativas) y los reglamentos internos de las propias cooperativas, establecen que estas decisiones están entre las más importantes y por tanto requieren más que una mayoría simple para llegar a acuerdos.

Es significativo notar que en algunos países, un trabajador que sea contratado por una cooperativa tiene el derecho a solicitar ser miembro de ella después de cierto tiempo (seis meses, en la legislación venezolana). Mientras que en otros países se les permite contratar fuerza de trabajo asalariada permanentemente, pero se establece que no debe sobrepasar a cierto porcentaje del total de miembros de la cooperativa (en el País Vasco es el 20 %; aunque esto no es respetado por el Grupo Mondragón, el cual en 2008 contaba con cerca de 30 mil asociados y contrataba unos 60 mil asalariados).

### **2. Gestión democrática por parte de los asociados.**

Los miembros de una cooperativa participan activamente en todas las decisiones relacionadas con su gestión, sea directamente, en asamblea general, o indirectamente por medio de los representantes elegidos democráticamente para esas responsabilidades. Así, un asociado debe participar directamente al menos en las decisiones estratégicas

y no estratégicas más importantes como la elección de sus representantes y directivos, los planes de producción, distribución de los excedentes, criterios de retribución del trabajo, entrada o salida de asociados y presupuestos.

A la hora de tomar decisiones en asamblea general en las cooperativas de base, todos los miembros —no importa cuánto hayan aportado en capital o trabajo a la cooperativa— tienen igual derecho de voto: es un miembro, un voto. En las cooperativas de niveles superiores (grupos o federaciones) se utilizan procedimientos democráticos de representación diversos de manera que cada cooperativa integrante pueda participar en la toma de decisiones.

Evidentemente, no es recomendable que todas las decisiones en una cooperativa sean tomadas en asamblea general, con la participación de todos sus miembros, sobre todo a medida que aumenta la membresía. Las cooperativas pueden crear comités ejecutivos en los cuales se deposite la responsabilidad de tomar ciertas decisiones (compras, ventas, mantenimiento, etc.) en representación de los intereses de todos sus miembros. Estos comités, como los directivos o representantes sí deben rendir cuenta de sus funciones periódicamente y pueden ser revocados en asamblea general si su gestión es considerada insatisfactoria.

Las cooperativas pueden establecer distintas estructuras organizativas con funciones ejecutivas y de representación según lo decidan sus miembros. No obstante, la asamblea general debe ser siempre el órgano decisorio supremo.

### **3. Participación económica de los asociados.**

La participación económica de los miembros de una cooperativa es en dos sentidos: ellos participan aportando al capital de la cooperativa; y participan también beneficiándose de los resultados de su gestión. Los miembros aportan indirectamente al capital de la cooperativa contribuyendo de manera equitativa su fuerza de trabajo, es decir, sus capacidades productivas: habilidades, creatividad y esfuerzo o dedicación. Por tanto, y sobre todo en las cooperativas de producción, se espera que cada miembro aporte el máximo de trabajo a la cooperativa, según su capacidad. Es importante notar que, a diferencia de empresas gestionadas no democráticamente, en ellas sí existen los mecanismos y los incentivos para garantizar que los trabajadores aporten también sus ideas, conocimiento formal y tácito.

Si algún miembro contara con medios de producción (equipos, herramientas, tierra, local) que deseara aportar a la cooperativa, se puede decidir en qué términos hacer uso de ellos. El propietario puede rentárselos, vendérselos, o entregarlos en donación.

Generalmente, las cooperativas establecen que para ser miembro, es un requisito que se contribuya una cierta cantidad de dinero al patrimonio de la cooperativa; igual para todos. Este “aporte societario” al “capital social” de la cooperativa puede irse descontando gradualmente de los ingresos que el asociado reciba por su trabajo. Ello contribuye a consolidar el compromiso de los socios hacia la cooperativa.

En el otro sentido de la participación económica, los miembros de una cooperativa “participan” de los resultados de su gestión fundamentalmente mediante tres vías: el *anticipo*, el *retorno* y los *fondos sociales*.

El *anticipo* es lo que recibe cada socio mensualmente, por lo general en la forma de ingreso monetario; lo que en una empresa tradicional sería un “salario”, pero aquí pierde el sentido pues —en la medida que la gestión de la cooperativa es realmente democrática— la relación de trabajo asalariado es sustituida por la de trabajo asociado.

El *retorno* es lo que recibe cada asociado al final del año fiscal, si la cooperativa tiene excedentes, después de cumplir con todas sus obligaciones tributarias, financieras y legales (como la de contribuir a los fondos obligatorios, mencionados a continuación); y si se decide distribuir una parte de esos excedentes entre los asociados. Estos dos primeros beneficios son obtenidos individualmente, y el monto que cada asociado obtenga dependerá del trabajo que este haya aportado y/o el criterio de distribución que haya sido establecido democráticamente por los asociados.

El tercer beneficio es colectivo, pues los *fondos sociales* de una cooperativa son utilizados por el grupo de personas que la conforma. En algunos países, el reglamento general que rige a las cooperativas establece que ellas deben mantener ciertos fondos sociales con carácter obligatorio, fijando qué porcentaje de las utilidades netas después de impuestos deben contribuir a cada uno. Por ejemplo, la legislación venezolana establece que las cooperativas en ese país deben destinar 10 % de sus utilidades netas después de impuestos a un fondo de emergencia, otro 10 % a un fondo de protección social, y otro 10 % a un fondo de educación.

Además de los fondos obligatorios por ley, las cooperativas pueden establecer otros fondos que consideren necesarios, como un fondo de inversiones, por ejemplo. Así, la cooperativa puede disponer de estos y otros fondos que ella decida crear para beneficiar colectivamente a sus miembros con la garantía de que la cooperativa se puede sobreponer a contingencias y está preparada para enfrentar el futuro, así como brindándoles acceso a educación, asistencia social propia, alimentación, vivienda, y otros beneficios que satisfagan las necesidades comunes de los asociados. Los criterios de utilización de estos fondos son también decididos democráticamente por los miembros de la cooperativa.

#### **4. Autonomía e independencia.**

Las cooperativas son organizaciones autónomas e independientes en el sentido de que ellas pueden entrar en acuerdos con otras organizaciones (estatales, privadas, otras cooperativas) pero en términos que mantengan el control democrático por parte de sus miembros. Es decir, los asociados deben mantener la capacidad de tomar las decisiones relacionadas con su gestión.

Así, la autonomía de una cooperativa no es solo para sus directivos y representantes, sino para todos sus miembros colectivamente. Por tanto, los responsables de la gerencia de una cooperativa deben cuidarse de que en su interacción con otras organizaciones que no son gestionadas democráticamente se les impongan su lógica de funcionamiento.

Este aspecto de las cooperativas es uno de los más controvertidos, sobre todo cuando un gobierno establece políticas para promover la creación de cooperativas y/o garantizar que ellas contribuyan al desarrollo social de las comunidades o la nación donde se encuentran. El Estado y otros actores deben obviamente brindarles apoyo, pues ello —como para cualquier empresa— puede contribuir significativamente a su éxito, pero debe hacerlo cuidando no intervenir en la toma de decisiones de los miembros de las cooperativas. En lugar de la intervención directa, el Estado puede hacer uso de mecanismos de control indirecto, mediante regulaciones y cláusulas de condiciones en los contratos que establezcan con ellas. Las cooperativas establecerán esos contratos de forma voluntaria, asumiendo así concientemente las responsabilidades sociales que en ellos se establecen.

Es importante notar que aquellas cooperativas que deciden ser parte de cooperativas de grado superior u “órganos de integración” deben prescindir de parte de su autonomía. Por ejemplo, las cooperativas que forman parte del Grupo Mondragón deben contribuir a los fondos obligatorios y no obligatorios establecidos por el consejo rector del grupo en las medidas establecidas, cumplir con una escala de anticipos establecida, enviar cierta información sobre su gestión, entre otros requerimientos para ser parte del Grupo. Por tanto, el principio de autonomía de las cooperativas no implica necesariamente una autonomía total de otros actores económicos, sobre todo si estableciendo esos compromisos también se promueven los intereses del colectivo de asociados.

### **5. Educación, formación e información.**

La importancia de que los miembros de una cooperativa tengan cierto nivel de educación, de conocimientos técnicos según su labor, y cuenten con información sobre la gestión de su cooperativa está estrechamente relacionada con la naturaleza participativa de su gestión. Para que las decisiones que tomen los asociados sean las más adecuadas para las cooperativas, ellos deben estar preparados para tomar esas decisiones. En primer lugar, necesitan estar informados sobre la situación de la cooperativa y las opciones a considerar. En segundo lugar, deben tener la capacidad de analizar esa información.

Una cooperativa puede aprovechar más efectivamente las potencialidades y ventajas de la gestión democrática en la medida en que sus asociados estén bien informados y capacitados tanto para hacer uso de los procedimientos democráticos como para tomar las decisiones más acertadas. Por ello, es importante que las cooperativas cuenten con un fondo de educación que les permita elevar las competencias de sus miembros a los niveles óptimos. Si esto es crucial para el éxito de una empresa tradicional, lo es aún más para una cooperativa o cualquier empresa gestionada democráticamente.

Por otro lado, las cooperativas se ven también en la necesidad de informar y educar a las instituciones con las que interactúan. Puesto que la cooperativa es una empresa con especificidades diferentes a la empresa capitalista o estatal tradicional, las instituciones con las que establezca relaciones deben conocer que no podrán negociar con ella en las mismas condiciones que con otros tipos de empresas.

Como fue mencionado anteriormente, los representantes de una cooperativa no pueden tomar decisiones a nombre de la cooperativa que no hayan sido acordadas o estén dentro de los rangos de opciones previamente predefinidos.

Además, para contribuir a la expansión y consolidación de las cooperativas, se espera que ellas informen y eduquen al público en general sobre los beneficios del cooperativismo. Se reconoce que mientras más cooperativas existan, más posibilidades tendrán de relacionarse entre ellas según sus principios, y consolidar así los valores del cooperativismo.

## **6. Cooperación entre cooperativas.**

Las cooperativas que más éxito han alcanzado históricamente, como fue mencionado antes, han sido precisamente aquellas que han logrado asociarse con otras cooperativas, estableciendo relaciones de cooperación entre ellas. Las cooperativas pueden disfrutar de las ventajas de las economías de escala si se integran horizontalmente a otras cooperativas similares para aumentar la capacidad productiva conjunta, así como obtener insumos a menores costos y lograr contratos de venta que les sería imposible obtener aisladamente. Las cooperativas pueden integrarse también verticalmente con otras cooperativas para garantizar su acceso a insumos y la comercialización de sus productos en condiciones ventajosas, y de manera que se distribuyan las ganancias de forma más justa entre los integrantes de la cadena productiva.

Además, las cooperativas se pueden integrar para juntar fuerzas y así contar con sus propios servicios, como acceso a financiamiento en condiciones ventajosas, a asesoramiento técnico garantizado, etc. Así, las cooperativas pueden asociarse en cooperativas de segundo grado tanto territorialmente (en un mismo territorio) como sectorialmente (en un mismo sector productivo).

La cooperación entre cooperativas es también una herramienta para que las cooperativas más fuertes o afortunadas ayuden a las más débiles o desafortunadas, y se ejercite así la solidaridad que debe caracterizarlas. De esta manera, el trabajo coordinado entre cooperativas permite que ellas sean más efectivas tanto en su gestión económica como en el ejercicio de sus valores, y, consecuentemente, en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de sus miembros.

## **7. Interés o compromiso por la comunidad.**

Según la ACI, las cooperativas deben trabajar para el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas aceptadas por sus miembros. Sin embargo, este es quizás el principio de las cooperativas menos respetado por ellas.

No obstante, en algunos casos, el beneficio de los fondos sociales de las cooperativas va más allá de sus miembros y adquiere un carácter realmente social cuando las comunidades en las que se encuentran también se benefician de ellos. Por ejemplo, la cooperativa puede financiar un círculo infantil, un comedor, la construcción de viviendas y otros servicios que les beneficien colectivamente a los miembros de las cooperativas, y a los cuales puedan acceder personas en las comunidades.

Muchas cooperativas ponen en práctica su compromiso o responsabilidad social en su propia actividad productiva, ofertando bienes y servicios de calidad que contribuyen a satisfacer necesidades. Algunas se empeñan también en crecer o promover la creación de nuevas cooperativas, de manera que se generen nuevas fuentes de empleo digno. Las cooperativas también deberían reducir al mínimo posible los efectos negativos al medio ambiente de sus actividades productivas y de consumo de sus productos.

En nuestra opinión, para que las cooperativas puedan ejercer efectivamente su responsabilidad social, es necesario que ellas establezcan mecanismos o espacios de coordinación con las comunidades que intenta beneficiar. Ello permitiría asegurar que su actividad económica realmente contribuya a satisfacer necesidades sociales, así como identificar otras acciones que podrían contribuir al desarrollo de esas comunidades.

### **Otros principios**

Los principios cooperativos anteriores son implementados por las cooperativas de distintas maneras, de acuerdo con su realidad: las características de sus miembros y de las circunstancias que les rodean. Las cooperativas implementan esos principios de forma más o menos estricta. Ellas obvian algunos de ellos o incluyen principios adicionales.

Por ejemplo, las cooperativas del Grupo Mondragón tienen además de los siete principios de la ACI, dos principios adicionales:

“solidaridad retributiva” y “transformación social”. Mondragón promueve la idea de que la retribución de los resultados de las cooperativas no debe ser solo de acuerdo con el trabajo, sobre todo porque al ser este valorado por la lógica y leyes del mercado no necesariamente refleja el trabajo real (las capacidades, creatividad, esfuerzo) de las cooperativas. Así, las cooperativas que más ganen están en la obligación de compartir con las que menos ganen; aunque las que menos ganan también están en la obligación de mejorar su gestión y no se aceptan cooperativas que no sean rentables reiteradamente. El principio de “transformación social” refleja los ideales socialistas del fundador y líder de Mondragón; pero su implementación, por distintas razones, ha sido bien limitada.

Un análisis de las cooperativas exitosas nos sugiere otros principios que son importantes tener en cuenta para el éxito de una cooperativa. Por ejemplo, resulta evidente que para que una cooperativa no se desgaste en conflictos entre sus miembros, además de tener una gestión genuinamente democrática y formación en valores, es importante que sus miembros se conozcan bien con anterioridad de la creación de la cooperativa. Así, les será más fácil establecer la confianza y la comunicación.

Relacionado con lo anterior, es importante que los cooperativistas sepan que tienen necesidades comunes no resueltas y que mediante la cooperación entre ellos pueden solucionarlas de la manera más óptima no solo económica o materialmente sino también espiritual o moralmente. Es decir, las personas que decidan formar parte de una cooperativa deben haber tomado conciencia de la necesidad de unirse no solo como una situación coyuntural sino como un modo de vida que valora dimensiones de la naturaleza humana que no podrá desarrollar en otras formas de organización del trabajo.

Desde un punto de vista pragmático, los miembros deberían realizar algún aporte al capital social de la cooperativa, como fue mencionado anteriormente. El compromiso hacia la cooperativa, se expresa en el sacrificio que representa para el asociado deshacerse de una parte de su anticipo para formar el capital social de la cooperativa. Es también una manera de hacer evidente que la cooperativa realmente pertenece a todos los asociados, pues todos deben hacer el mismo aporte.



Finalmente, es necesario no perder de vista los principios de la cooperativa Rochdale que sugerían la importancia de que la cooperativa pueda sostenerse económicamente. Es decir, la cooperativa no debe, dentro de lo posible, trabajar con pérdidas ni con deudas por cobrar. El compromiso social no debe entenderse como donaciones o ventas por debajo del costo que terminen comprometiendo el futuro de la cooperativa.

### Cooperativas vs. empresas capitalistas

Las cooperativas deben diferenciarse de forma sustantiva de las empresas capitalistas. En la medida que una empresa que se considere “cooperativa” cumpla realmente con los principios que caracterizan a esas organizaciones, ella establecerá un modelo de gestión sustancialmente —no solo superficialmente— diferente al de una empresa que es controlada por una persona o un grupo de personas (los accionistas, los dueños del capital de la empresa) que contrata la fuerza de trabajo de uno o más trabajadores; es decir, de una empresa capitalista. En la tabla 1 se resumen las principales diferencias entre una empresa capitalista y una cooperativa de producción.

**Tabla 1 Diferencias fundamentales entre la empresa capitalista y la cooperativa**

	<b>Empresa capitalista</b>	<b>Empresa cooperativa</b>
<b>Control de la toma de decisiones</b>	En los accionistas, quienes no necesariamente son trabajadores	El colectivo de asociados, siendo todos trabajadores
<b>Destino de los excedentes</b>	Decidido por los accionistas	Decidido por los asociados
<b>Ingresos de los trabajadores</b>	Decidido por los accionistas	Decidido por los asociados, los propios trabajadores
<b>Derechos democráticos de los trabajadores</b>	Pueden tener voz a través de los sindicatos, pero no tienen voto	Cada uno tiene voz y voto
<b>Principal objetivo</b>	Maximizar la ganancia de los accionistas	Satisfacer las necesidades de los asociados
<b>Motivación principal de los propietarios</b>	Beneficios individuales	Beneficios colectivos, materiales y espirituales

Es importante notar nuevamente que la diferencia crucial entre un tipo de empresa y otro no está en quién es el propietario *legal* de los medios de producción o “capital” de la empresa, sino en quiénes controlan su utilización o gestión. Tanto una empresa capitalista como una cooperativa pueden ser propietarios legales o no (arrendatarios) de los medios de producción que utilizan. Por supuesto que en toda empresa es relevante conocer las relaciones contractuales que se establecen entre los propietarios legales de los medios de producción y los que tienen el derecho de su utilización, pero esto no será abordado en este trabajo pues no es particular de las cooperativas.

Relacionado con lo anterior, es importante apuntar que el modelo de gestión cooperativo (los métodos organizativos de gestión democrática que caracteriza o debe caracterizar a toda cooperativa) no son una dádiva que alguien les brinda a los asociados, sino que son un derecho que ellos tienen por ley; según ley o reglamento general de cooperativas, o al menos su reglamento interno. Así, de las relaciones de poder que se establecen entre los asociados guiados por los principios cooperativos —es decir, de la propiedad legal colectiva materializada en una gestión colectiva— emergen métodos organizativos y prácticas cotidianas que responden al requerimiento de que las decisiones sean tomadas democráticamente por todos los asociados; en la medida en que ellos estén dispuestos a ejercer sus derechos, obviamente.

Asimismo, el hecho de que la cooperativa tenga como principal objetivo la satisfacción de las necesidades de sus miembros —en lugar de la maximización de la ganancia, como ocurre en las empresas capitalistas— es algo que se refuerza producto de su modelo de gestión. Es decir, el énfasis de los asociados en la satisfacción de sus propias necesidades no es un mandato establecido por decreto, sino que emerge naturalmente de la gestión democrática de la empresa por ellos mismos.

Aquí es importante notar que, puesto que las decisiones son tomadas por el colectivo de asociados, la satisfacción de sus necesidades individuales pasa por la satisfacción de necesidades que le son comunes al grupo; y estas últimas son construidas a partir de las primeras. Es decir, las necesidades colectivas que se priorice satisfacer no son más que la articulación de las necesidades individuales de sus miembros. Por tanto, el bienestar individual y colectivo de los tra-

bajadores de una cooperativa se funde en uno solo en gran medida; aunque siempre habrá intereses individuales que no son compartidos por el resto del grupo.

Y ese bienestar individual – colectivo que los trabajadores de una cooperativa se proponen como objetivo no se reduce al acceso a bienes materiales, sino que tiene también en cuenta que cada miembro de la cooperativa tenga oportunidades de desarrollo individual, tanto profesional (la necesidad de sentirse capaz) como espiritual (la necesidad de sentirse útil, de ser solidario). De esta manera, lo que motiva a los trabajadores de una cooperativa no es solo el hecho de que van a tener mayores ingresos si su empresa tiene mejores resultados. Además les motiva saber que pueden decidir no solo cómo esos excedentes van a ser distribuidos y reutilizados, sino también cómo organizar la producción de manera que se obtengan los resultados óptimos aprovechando las capacidades (habilidades, ideas, esfuerzo) de cada asociado.

### **Potencialidades de las cooperativas**

El modelo de gestión cooperativo no es una panacea pues para que funcione se requiere de “cooperativistas”, es decir, de personas dispuestas a poner en práctica los principios cooperativos. Ellas deben cumplir con sus responsabilidades y ejercer sus derechos de forma colectiva, por un objetivo común y no solo por intereses individuales estrechos. Para que una empresa funcione como cooperativa, sus trabajadores deben participar activamente en la toma de decisiones, y la participación democrática requiere de un conjunto de habilidades y actitudes que son poco desarrolladas en nuestras sociedades: pensamiento crítico, tolerancia de ideas diferentes, construcción de consensos, etcétera.

Sin embargo, estos y otros requerimientos para el éxito de una cooperativa, así como sus limitaciones para contribuir a la construcción de una sociedad socialista, no deben hacernos ignorar las grandes potencialidades que estas tienen, sobre todo si se compara con la empresa estatal y la empresa capitalista tradicionales.

La mayoría de las cooperativas que existen en el mundo son pequeñas y medianas empresas (PyME). Aunque, no es menos cierto que existen cooperativas de consumo (*Credit Union* en EE.UU.) o de producción de segundo y tercer grados (CECOSESOLA, la división

de finanzas y distribución de Mondragón) que tienen cantidades de trabajadores y niveles de ventas equivalentes a grandes empresas o corporaciones. Pero incluso las “grandes” cooperativas son capaces de disfrutar de las ventajas de las economías de mayor escala, al mismo tiempo que mantienen las ventajas de las pequeñas empresas: son asociaciones de pequeñas o medianas empresas que trabajan coordinadamente.

Así, las cooperativas disponen de todas las potencialidades con que cuentan las PyME. En primer lugar, ellas pueden ser una fuente de empleo importante, pues, en comparación con las grandes empresas, requieren de mayor cantidad de fuerza de trabajo para producir los mismos niveles de bienes o servicios. Esto pudiera parecer ineficiente, pero no lo es necesariamente. Sin dudas, sí es importante utilizar óptimamente las materias primas y recursos no renovables especialmente, y por tanto hay algunos bienes y servicios que no resultan eficientes producir a pequeña escala. Pero, para la producción de la mayoría de los otros tipos de bienes y servicios, la supuesta ineficiencia de las PyME no es tal si al criterio de eficiencia estrecho se le agregan consideraciones de eficacia no solo en términos sociales sino también económicos: producir lo que realmente se demanda. Además, las ventajas de las PyME resultan evidentes si se valora adecuadamente el derecho a trabajo digno que debería tener todo ser humano; y no nos trazamos como objetivo competir con los niveles de explotación del trabajo y del medio ambiente de las empresas capitalistas.

Otra ventaja de las cooperativas, referida anteriormente, es su capacidad de adaptarse a cambios tanto en las características de sus insumos como en la demanda de sus productos, todo ello sin deshacerse de sus asociados. Dado que las PyME tienen su fortaleza fundamental en las capacidades de sus trabajadores y no tanto en la tecnología, ellas tienen mayor flexibilidad para modificar o agregar nuevas líneas de producción y así ofertar nuevos productos que satisfagan las variables y variadas preferencias de los consumidores.

Las cooperativas, como lo plantea uno de sus principios, también pueden contribuir significativamente al desarrollo local de las comunidades donde se ubican. Como cualquier PyME, ellas pueden tributar los impuestos establecidos de manera que los gobiernos locales cuenten con fondos para satisfacer necesidades de las comunidades e implementar proyectos de desarrollo local.

Pero las cooperativas, según ese mismo principio, no deberían limitar su responsabilidad social al cumplimiento de sus obligaciones tributarias, como cualquier PyME. Ellas deben también orientar sus actividades productivas hacia la satisfacción de las necesidades más imperiosas de sus comunidades; sin explotar o promover hábitos de consumo de productos “chatarra” o suntuosos. Por el carácter solidario de sus relaciones internas, se espera que los cooperativistas, una vez confrontados con los intereses sociales, los interioricen más fácilmente. Sin embargo, para ello son necesarios procedimientos de planificación democrática, los cuales incluyen el diagnóstico y priorización de necesidades, así como la coordinación entre productores y consumidores.

Así, las cooperativas tienen ventajas para el desarrollo local adicionales a las PyME. Estas potencialidades se derivan de la “relación social de producción” o relaciones de trabajo que se establecen en ellas: la relación de trabajo asociado sustituye a la relación de capital – trabajo asalariado que imponen los capitalistas a los trabajadores que contratan.

En la medida que una cooperativa implemente en su práctica cotidiana sus principios organizativos, y en particular el de gestión democrática, los trabajadores participarán activamente en la toma de decisiones gerenciales. Así, esas personas no solo se sentirán dueños de sus empresas sino que serán efectivamente dueños en el sentido de poder controlarlas, de forma democrática junto con el resto de los asociados. Por tanto, los asociados desarrollan un sentido de pertenencia y compromiso pues ellos se benefician o perjudican de sus propias decisiones y de cómo ellas sean implementadas y controladas por ellos mismos. Así, ellos están motivados para aumentar la productividad y calidad de su trabajo, elevar sus competencias, y aportar cualquier idea o conocimiento que pueda mejorar el desempeño de la cooperativa.

De esta manera, a diferencia de las empresas capitalistas, las cooperativas pueden disfrutar de las ventajas del trabajo cooperado\* en su plenitud, sin verse limitadas por la lógica de la propiedad privada y la relación de subordinación del trabajo al capital. Las ventajas de la cooperación son aprovechadas aún más por las

---

\* Según Carlos Marx: *El capital*. t. I. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1973, p. 281: «La forma del trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados se llama cooperación».

cooperativas cuando ellas se integran horizontal y/o verticalmente con otras cooperativas.

Por tanto, en muchos casos, las cooperativas pueden —si ellas cuentan con facultades gerenciales propias o externas, y se crean condiciones macroeconómicas favorables— alcanzar niveles óptimos de efectividad pues están mejor preparadas para aprovechar las ventajas de la descentralización e integración de la gestión económica. Esto se evidencia en la tendencia mundial a reducir el tamaño de las empresas y darle más participación a los trabajadores en su gestión, sin desaprovechar las ventajas de las economías de escala mediante la integración horizontal y vertical. Las cooperativas pueden alcanzar mayores niveles de efectividad también porque sus trabajadores tienen control sobre su gestión y están motivados para hacerlo de manera óptima, pues en la medida en que ellos satisfagan sus necesidades depende el éxito y sostenibilidad de la cooperativa.

No menos importante para el análisis de las potencialidades de las cooperativas en Cuba, se debe apuntar que —como se evidencia en los principios organizativos de las cooperativas— el modelo de gestión cooperativo pareciera ser el más adecuado para pequeñas y medianas empresas en una sociedad comprometida con la construcción socialista. Las ventajas del modelo de gestión de las cooperativas resultan más evidentes en la medida en que se busque promover relaciones de asociación y cooperación entre las personas, y se rechace el trabajo asalariado como injusto e inadecuado para el objetivo socialista de desarrollo humano pleno.

## Referencias bibliográficas

- 1 Alianza Internacional de Cooperativas (ACI): *Statistical Information on the Co-operative Movement* <http://www.ica.coop/coop/statistics.html>. Fecha de Consulta: 18/11/2010.
- 2 Federico Engels: "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre" (1876). En C. Marx y F. Engels: *Obras Escogidas*, 3 t., Ed. Progreso, Moscú, 1981, pp. 66-79.
- 3 \_\_\_\_\_: *La situación de la clase obrera en Inglaterra*. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1974.
- 4 F. Bedarida: "El socialismo inglés de 1848 a 1875". En *Historia general del socialismo*, vol. I, Ed. Destino, Barcelona, 1976, pp. 555-561.
- 5 M. Tugan Varanovski: *La Cooperación* (en ruso). Ed. Pensamiento, Minsk, 1988.

## TEMA 2

# La construcción de alternativas más allá del capital

*Julio C. Gambina*  
*Gabriela Roffinelli*

Nuevos rumbos emprenden los pueblos latinoamericanos desde que pusieron en cuestión el consenso ideológico del que gozó la ortodoxia neoliberal durante las últimas décadas del siglo pasado. En los inicios del siglo **xxi** lentamente la correlación de fuerzas comenzó a cambiar gracias a la movilización popular. Rebeliones populares (2000 Ecuador, 2001 Argentina, 2003 Bolivia) estallaron en repudio a la aplicación a ultranza de las políticas neoliberales y acumularon fuerzas suficientes para destituir gobiernos y modificar el clima ideológico neoliberal imperante.

Sobreponiéndose de este modo “al fin de la historia”, decretado por los voceros del imperialismo, los pueblos con sus movilizaciones posibilitaron que el debate por la emancipación social en perspectiva socialista —especialmente a partir de la formulación en Venezuela del “Socialismo del siglo **xxi**”—\* tuviera lugar nuevamente en

---

\* En diciembre de 2004, durante el 1er. Encuentro Mundial de Intelectuales y Artistas “En Defensa de la Humanidad”, realizado en Caracas, el presidente venezolano Hugo Chávez Frías planteó que el proyecto venezolano era el “Socialismo del siglo **xxi**”. En un discurso de mediados del 2006, Chávez especificó que «hemos asumido el compromiso de dirigir la Revolución Bolivariana hacia el socialismo y contribuir a la senda del socialismo, un socialismo del siglo **xxi** que se basa en la solidaridad, en la fraternidad, en el amor, en la libertad y en la igualdad». «Es una civilización cualitativamente distinta a la civilización burguesa. ¿Distinta en qué? En su institucionalidad. De ahí, que ser revolucionario significa hoy día luchar por sustituir la institucionalidad del *status quo*, es decir: 1. la economía de mercado por la economía de valor democráticamente planeada; 2. el Estado clasista por una administración de asuntos públicos al servicio de las mayorías y 3. la democracia plutocrática por la democracia directa. Este es el Nuevo Proyecto Histórico de las Mayorías de la Sociedad Global que llamamos “Socialismo del siglo **xxi**” o Democracia participativa. La conquista de estas instituciones es la guía estratégica de la lucha. La fase de transición es la transformación del *status quo* a la luz de esa guía estratégica.» Cfr. Hugo Chávez Frías: “Socialismo del siglo **xxi**”. En <http://www.aporrea.org/actualidad/a12597.html>.

América Latina. El proceso que se abre en Latinoamérica, únicamente podrá avanzar por un camino de transformación solo si sus pueblos confluyen en una lucha común de perspectiva anticapitalista y socialista.\*

### **La construcción de alternativas**

El nuevo tiempo histórico que vive América Latina y el Caribe en la primera década del siglo **xxi** habilita nuevamente el debate por la emancipación y de nuevas formas de desarrollo social. Resulta pertinente volver sobre experiencias económicas con pretensión de transformación social y sobre el socialismo.

A su vez, la actual crisis económica y financiera internacional podría representar una oportunidad para los países latinoamericanos de construir una integración favorable a los pueblos y al mismo tiempo iniciar una desconexión parcial del sistema capitalista mundial.

«Cada país tiene una formulación para identificar su proceso local y con ello queremos enfatizar el carácter aún nacional de la experiencia actual en la región, más allá de algunas iniciativas con pretensión de articulación global o regional, tal como el ALBA (Alternativa Bolivariana para las Américas) y otras que promueve Venezuela en su privilegiada asociación con Cuba; pero también otras inspiradas desde Brasil para recrear un papel de liderazgo regional. En el plano institucional es todavía mucho el camino a recorrer para articular una propuesta común y con dirección unificada con perspectiva emancipatoria».1\*\*

La experiencia del siglo **xx** nos enseña que sería un profundo error que las fuerzas de izquierda apoyaran una integración latinoamericana dominada por el gran capital con la ilusión de darle más tarde, en una segunda etapa quizás, un contenido emancipador.

Desde otra perspectiva de clase el proyecto de integración que encarnan Venezuela, Bolivia, Cuba y Ecuador se inscribe con un fuerte

---

\* Dado que el término socialismo perdió toda legitimidad después de la experiencia de los países del este europeo, como sostiene Fernando Martínez Heredia, «un balance crítico de las experiencias socialistas que ha habido y existen es un ejercicio indispensable para manejar el concepto de socialismo [...] si se quiere comprender y utilizar el concepto, pero sobre todo para examinar mejor las opciones que tiene la humanidad ante los graves peligros, miserias y dificultades que la agobian actualmente». Cfr. Fernando Martínez Heredia: "Socialismo". En <http://odapensamiento.blogspot.com/>.

1\*\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.



contenido de justicia social. Supone la recuperación del control público sobre los recursos naturales de la región, así como, los grandes medios de producción, de crédito y de comercialización.

Igualmente, un verdadero proceso de emancipación debería apuntar a liberar la sociedad de la dominación capitalista apoyando «las formas de propiedad que tienen una función social: pequeña propiedad privada, propiedad pública, propiedad cooperativa, propiedad comunal y colectiva, etc. Asimismo, la integración latinoamericana implica dotarse de una arquitectura financiera, jurídica y política común».<sup>2</sup> Formas de propiedad asociativa, orientadas a la producción de valores de uso, que alteren radicalmente las determinaciones internas autocontradictorias del orden social dominante; que impone una ruda sumisión de las necesidades humanas a las necesidades alienantes de la expansión del capital.

### **La experiencia asociativa solidaria del cooperativismo**

En este contexto de construcción de alternativas regionales, pero también globales, el movimiento cooperativo y otras expresiones asociativas, comunitarias y no lucrativas, tienen una importante experiencia que aportar en la organización de la producción de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades de los sectores más vulnerables.

Nuestra hipótesis sostiene que entre el movimiento cooperativo y el ideario socialista tendría lugar lo que llamamos una *afinidad electiva*. Entendida esta última en el sentido que le otorga el sociólogo Michael Löwy: «un tipo muy particular de relación dialéctica que se establece entre dos configuraciones sociales o culturales, que no es reducible a la determinación causal directa o a la “influencia” en sentido tradicional».<sup>3</sup>

Es decir, que entre socialismo y cooperativismo existe una relación dialéctica favorecida o desfavorecida por determinadas condiciones sociohistóricas. Tal es así, que esta relación dialéctica entre la propuesta cooperativa y la propuesta socialista no se configuró de una vez y para siempre. Por el contrario, encontramos en la historia momentos (podríamos decir predominantes) en que prácticamente desapareció, y el cooperativismo y el socialismo revolucionario marcharon por caminos bien diferentes.

En sus orígenes —en el siglo XIX en Europa— la organización de cooperativas estuvo en manos de trabajadores que intentaban hacer frente a las duras condiciones de vida y trabajo que les imponía el desarrollo de la Revolución Industrial. Sus primeros inspiradores ideológicos los llamados socialistas utópicos, como Robert Owen o Charles Fourier estaban imbuidos por un profundo sentimiento anticapitalista. Las injusticias sociales que los rodeaban los condujeron a imaginar el diseño de organizaciones sociales alternativas, que incluso llevaron a la práctica sufriendo rotundos fracasos.

Desde el inicio estas organizaciones basadas en la ayuda mutua y la solidaridad estuvieron orientadas a la construcción de alternativas aún vinculadas con una perspectiva de cambio socialista.

Marx y Engels consideraron que los socialistas utópicos por haber reflexionado en un “período inicial y rudimentario” de la lucha de clases no daban cuenta del antagonismo social y pretendían «mejorar las condiciones de vida de todos los miembros de la sociedad, aun de los más privilegiados. Por eso, no cesan de apelar a toda la sociedad sin distinción, e incluso se dirigen con preferencia a la clase dominante. Porque basta con comprender su sistema, para reconocer que es el mejor de todos los planes posibles de la mejor de todas las sociedades posibles».<sup>4</sup>

Les reprocharon fuertemente su rechazo a la acción política y especialmente a la revolucionaria. «Quieren realizar sus aspiraciones por la vía pacífica e intentan abrir paso al nuevo evangelio social predicando con el ejemplo, por medio de pequeños experimentos, que naturalmente, les fallan siempre».<sup>5</sup>

No obstante, Marx puso de relieve que el gran mérito de las experiencias cooperativas de su época consistía en demostrar que no se necesita la dirección y el mando del capital en el proceso de producción: «es imposible exagerar la importancia de estos grandes experimentos sociales [las fábricas cooperativas] que han demostrado con hechos, no con simples argumentos, que la producción en gran escala y al nivel de las exigencias de la ciencia moderna, podía prescindir de la clase de los patronos, también que no era necesario a la producción que los instrumentos de trabajo estuviesen monopolizados y sirviesen así de instrumentos de dominación y de explotación contra el trabajador mismo; y han mostrado, por fin, que lo mismo que el trabajo esclavo, lo mismo que el trabajo siervo,

el trabajo asalariado no es sino una forma transitoria inferior, destinada a desaparecer ante el trabajo asociado que cumple su tarea con gusto, entusiasmo y alegría».<sup>6</sup>

Considerando que en su libro, *El capital*, Marx analiza que la cooperación de muchos trabajadores revestía un carácter heterónomo, es decir, que se encontraba organizada y controlada bajo la dirección “despótica” del capital, es que cobra importancia la audacia que asumen “estos experimentos sociales”. En otras palabras, los trabajadores que autónomamente formaban cooperativas de trabajo estaban demostrando —para Marx— que podían recuperar sus fuerzas, autoorganizar y gestionar su propia capacidad de cooperar para la producción.

En el capítulo XI “Cooperación” del tomo I, *El capital*, Marx señala que el trabajo coordinado de muchos obreros en un mismo espacio o lugar genera una nueva potencia: «“una activación de los espíritus vitales” que acrecienta la capacidad de rendimiento de cada trabajador. El obrero se transforma así en una especie de obrero combinado o colectivo. En la cooperación planificada con otros, el obrero se despoja de sus trabas individuales y desarrolla su capacidad en cuanto parte de un género».<sup>7</sup>

La cooperación logra una fuerza productiva aumentada por varias razones pero principalmente porque acrecienta la potencia mecánica del trabajo, restringe el ámbito espacial del trabajo (ya que reúne en un mismo espacio físico a muchos trabajadores) y expande su campo de acción (al economizar gastos y al concentrar los medios de producción).

Como consecuencia del incremento de la capacidad productiva del obrero la cooperación permite una mayor producción de bienes en menor tiempo. ¿Pero quién se apropia de esta mayor productividad de la fuerza de trabajo que se deriva de la cooperación?, y ¿quién planifica la producción bajo la forma de cooperación? ¿Acaso los trabajadores? En el modo de producción capitalista la respuesta es obviamente negativa.

El que planifica y reúne a los asalariados es el capital. «Los obreros no pueden cooperar sin que el mismo capital, el mismo capitalista, los emplee simultáneamente, esto es adquiera a un mismo tiempo sus fuerzas de trabajo».<sup>8</sup>

Marx observa que bajo el modo de producción capitalista los obreros no pueden trabajar cooperativamente en forma autónoma, solo pueden hacerlo en forma heterónoma, bajo la dirección del capitalista.

Una dirección “despótica” que persigue la explotación del proceso de trabajo cooperativo de los trabajadores en su propio beneficio.

La unidad de los trabajadores “como cuerpo productivo global” radica fuera de ellos, en el capital, que los reúne y mantiene cohesionados. El capitalista es una voluntad ajena que los somete así a sus propios objetivos.

Marx señala y describe en *El capital*, la situación preponderante en la sociedad capitalista, es decir, la cooperación bajo la dirección y expropiación del capitalista, pero al mismo tiempo, celebra los primeros intentos\* de apropiación por parte de los obreros de sus propias potencialidades demostrando que la dirección despótica del capital puede ser sustituida con éxito por la dirección democrática de los propios asalariados.

Así lo manifiesta en varios de sus escritos como en una nota al pie del propio capítulo XI, de *El capital*, donde Marx menciona irónicamente que un periódico inglés *El Spector* «descubrió que el mayor defecto de los *Rochdale cooperative experiment* era el siguiente: “demostraron que las asociaciones de obreros podían administrar con éxito tiendas, fábricas y casi todas las formas de industria, y mejoraron inmensamente la condición de los operarios, pero, ¡pero!, no dejaron un lugar libre para los patrones”. ¡Qué horror!».

En su análisis sobre los hechos ocurridos en Francia en 1871<sup>9</sup> Marx expone más abiertamente sus ideas acerca de cuál sería el papel de la cooperación en una sociedad que apunta a la construcción del socialismo. La producción social en el socialismo constituiría en “un sistema armónico y vasto de trabajo cooperativo”. La Comuna había decretado que la organización de la industria e incluso de la manufactura se organizara bajo la forma cooperativa, pero no se quedó allí, sino que también dispuso la creación de una Gran Unión de todas estas cooperativas obreras. Tanto Marx como Engels<sup>10</sup> señalaron que si esta última forma de asociación se hubiese desarrollado en el tiempo (lo cual suponía la victoria de la Comuna sobre sus enemigos) hubiese conducido forzosamente al comunismo.

Dice Marx «La Comuna aspiraba a la expropiación de los expropiadores. Quería convertir la propiedad individual en una realidad, transformando los medios de producción, la tierra y el capital, que

---

\* La entidad considerada fundadora surgió en Rochdale, Inglaterra en 1844 por iniciativa de un grupo de 28 tejedores que decidieron crear una cooperativa de consumo.

hoy son fundamentalmente medios de esclavización y de explotación del trabajo en simples instrumentos de trabajo libre y asociado. ¡Pero eso es el comunismo, el “irrealizable” comunismo! Sin embargo, los individuos de las clases dominantes que son lo bastante inteligentes para darse cuenta de la imposibilidad de que el actual sistema [capitalista] continúe —y no son pocos— se han erigido en los apóstoles molestos y chillones de la producción cooperativa». Y agrega: «Ahora bien si la producción cooperativa ha de ser algo más que una impostura y un engaño; si ha de sustituir al sistema capitalista; si las sociedades cooperativas unidas han de regular la producción nacional con arreglo a un plan común, tomándola bajo su control y poniendo fin a la constante anarquía y a las convulsiones periódicas, consecuencias inevitables de la producción capitalista, ¿qué será eso entonces, caballeros, más que comunismo, comunismo “realizable?”.»<sup>11</sup>

De modo que la cooperación constituye en la sociedad capitalista un instrumento valioso en manos de los sectores populares en su lucha por subvertir el orden existente y, a su vez, en la construcción de la sociedad socialista la cooperación puede aportar su experiencia y modelo de organización para transitar ese camino.

La cooperación con sus valores y prácticas como, la solidaridad, la autogestión, la participación democrática de sus miembros, la no discriminación y la igualdad en la toma de decisiones se transforma en una herramienta válida para la construcción de una sociedad más justa e igualitaria. Su importancia radica en que la práctica social solidaria y democrática que promueve se orienta a la satisfacción de las necesidades humanas y no a la valorización, por lo tanto, aporta una rica experiencia al proceso social de construcción de una sociedad profundamente humanista.

Si recuperamos los ideales, los valores y las prácticas de la cooperación en el mismo sentido que los recuperaron Marx (y posteriormente Lenin) podremos orientarnos a la construcción de un socialismo que rompa con el dominio despótico de la ley del valor. No se trata de construir un socialismo de mercado —como propusieron alguna voces ante la crisis de las experiencias del “socialismo real” que resultaron verdaderas burocracias, centralizadas, estatistas y tecnócratas, en la década de los años 80— donde continúe prevaleciendo la producción de valores, es decir de mercancías, por el contrario se trata de organizar un sistema de producción que

atienda «las necesidades humanas: Las necesidades reales e históricamente en desarrollo tanto de la sociedad como un todo y como de sus individuos particulares».<sup>12</sup>

Por consiguiente, no se puede lograr la construcción de una sociedad democrática, participativa, solidaria y cooperativa fomentando el desarrollo del mercado como instancia distributiva de los recursos disponibles, por el camino indirecto de la asignación del trabajo social global en las distintas ramas productivas a través de la mediación del equivalente general\* y de las oscilaciones de los precios. Dicha mediación monetaria y mercantil presupone un proceso que se desarrolla “a espaldas” de los productores directos, coaccionándolos y obligándolos a seguir la lógica impuesta por el mercado. Este funcionamiento “a espaldas” de las personas implica una falta total de control sobre sus condiciones de vida, las cuales por medio de la instancia mercantil han tomado existencia propia y se han vuelto irracionalmente autónomas. Autonomía que se vuelve contra los productores sociales.

En ese caso, los sujetos sociales solo toman contacto entre sí y se relacionan recíprocamente a través de la mediación de las cosas, de donde se deriva aquello que Marx denominó *la cosificación y el fetichismo*. Estas evidencian aquella falta de control y autonomía que el mercado cobra en relación con los sujetos productores.

La lógica de la cooperación en la producción y distribución tiende a “chocar” con la lógica de la cosificación mercantil. Esto solo no sucederá cuando la distribución se realice sin la mediación del dinero y sin estar subsumida bajo la hegemonía y el control del capital. La lógica de la cooperación se volverá hegemónica en una sociedad que haya avanzado en una reestructuración trascendental “más allá del capital”, es decir que se rija por el famoso principio marxista de la distribución que sostiene que en una sociedad socialista avanzada los individuos trabajarán conforme a sus habilidades y recibirán del producto social general de acuerdo con sus necesidades. Mézsáros nos recuerda que «este principio a menudo se interpreta con parcialidad burocrática, ignorando el énfasis que puso Marx en la autodeterminación de los individuos, sin la cual trabajar conforme a sus “habilidades significa muy poco”.»<sup>13</sup>

---

\* El dinero representa el equivalente general en el cual se expresa el valor del mundo de las mercancías.

Pero la tendencia que expresa la lógica de la cooperación no es necesaria, ni ineluctable. La economía no marcha por sí sola. Únicamente cuando interviene una fuerza política cuya apuesta radical apunta —mediante la planificación democrática de la distribución del trabajo social global en las distintas ramas productivas— a subvertir el orden mercantil y a favorecer y desarrollar la cooperación social, solo allí se tornaría posible superar la pesada carga histórica del mercado, su irracionalidad y el tipo de subjetividad que origina y reproduce.

En este sentido, Lowy señala que «lejos de ser “despótica” en sí misma, la planificación democrática es el ejercicio, por parte de una sociedad entera, de su propia libertad: la libertad de decisión y liberación de las alienadas y cosificadas “leyes económicas” del sistema capitalista, las cuales determinan la vida y la muerte de los individuos, así como su encierro en la “jaula de hierro” económica (Max Weber). La planificación y la reproducción del tiempo de trabajo son los dos pasos decisivos de la humanidad hacia lo que Marx llamó “el reino de la libertad”. Un incremento significativo del tiempo libre es de hecho una condición necesaria para la participación democrática de los trabajadores en la discusión democrática y la administración de la economía y la sociedad».<sup>14</sup>

La única posibilidad de realizar una distribución equitativa y racional de los recursos disponibles en una sociedad no puede consistir en la asignación mercantil a través de las oscilaciones de los precios después del intercambio. Dado que ella sería atrapada por las *alienantes limitaciones estructurales del orden capitalista*; que produce mercancías para vender (obteniendo su “valor”) y no bienes de uso destinados a satisfacer las necesidades humanas tanto del *estómago*, como del *espíritu*. Marx señala que en el orden social capitalista solo por medio del intercambio es donde “los productos del trabajo adquieren una objetividad de valor, socialmente uniforme, separada de su objetividad de uso, sensorialmente diversa. Tal escisión del producto laboral en cosa útil y cosa de valor solo se efectiviza, en la práctica, cuando el intercambio ya ha alcanzado la extensión y relevancia suficientes como para que se produzcan cosas útiles destinadas al intercambio, con lo cual, pues ya en su producción misma se tiene en cuenta el carácter de valor de las cosas”. Por lo tanto, la lógica objetiva del capital de producir valores para el inter-

cambio se contradice con la lógica no capitalista de una distribución *equitativa y racional* de los recursos disponibles en una sociedad.

Por el contrario, solo podrá concretarse una distribución equitativa y racional por medio de una socialización genuina antes del intercambio mediante una planificación democrática de los productores libremente asociados. Es decir, la organización racional de la producción y la distribución «tiene que ser no solo tarea de los “productores”, sino también de los consumidores; de hecho, de la sociedad entera, con su población productiva e “improductiva”, que incluye a los estudiantes, los jóvenes, las amas de casa, los pensionados, etc. Una verdadera “asociación de seres humanos libres (Menschen) que trabajan en común (gemeinschaftlichen) los medios de producción”.»<sup>15</sup>

La socialización de la economía que tiene lugar a través de la planificación democrática es la garantía de que la cooperación productiva pueda servir de palanca —en el seno de un proyecto socialista más amplio— para eliminar la cosificación mercantil y su consiguiente irracionalidad o “falta de control” por la sociedad, para decirlo de otro modo.

En una sociedad sin mercado y sin planificación burocrática son las grandes mayorías quienes tomarán las decisiones de cuánto y qué se produce, con el objetivo de satisfacer las necesidades del conjunto de la población, lo que a su vez brindaría las bases «objetivas para la desaparición de la producción de mercancías y el intercambio monetario». <sup>16</sup>

Como sostiene el filósofo Mészáros se trata de «instituir un orden socioeconómico y cultural no antagónico, racional y humanamente dirigido, plenamente consciente del significado fundamental de “economía”, como economización verdaderamente seria de los recursos, en interés de la satisfacción humana sostenible, dentro del marco de una planificación global dirigida activamente por todos los individuos». <sup>17</sup>

Es parte de un debate inconcluso que sostuvo Ernesto Che Guevara en Cuba en los primeros años de la Revolución. La discusión apuntaba a superar la ley del valor en el socialismo. Sigue siendo un tema inconcluso que supone la eliminación de las relaciones de intercambio mercantiles, lo que requiere algunas definiciones que la propia práctica social no tiene resueltas aún.



Las formas mercantiles son históricas (su surgimiento es anterior al capitalismo) y es bueno interrogarse sobre la perspectiva histórica de una forma de intercambio que desarrolló hasta límites inimaginables el progreso de las fuerzas productivas de la sociedad, y con ello desarrolló el capitalismo y sus formas estatales e instituciones que hoy explican la depredación de la naturaleza y la sociedad.

¿Es posible construir más allá de la lógica del intercambio mercantil, de la ley del valor? En Cuba se discutió. Bolivia formula un propósito cuya construcción puede derivar en nuevas síntesis teóricas que parten de la recuperación de prácticas y valores ancestrales.\* Lo dicho está más allá de la valoración sobre los países y procesos mencionados, pero alude a la posibilidad en tiempo presente de discusión sobre asuntos trascendentes para el desarrollo social. Bolivia transita dentro del capitalismo y sin embargo se propone una categoría que puede concebirse revolucionaria.

Como vemos, no solo se trata de discutir el mercado a partir de proponer un cambio en las relaciones de producción entre los productores. El tema en cuestión es la forma de producir, distribuir y consumir. Además, no es suficiente con la formulación de lo alternativo. Es necesario verificar en la práctica la construcción de otro orden social.

Pero convengamos que la relación de intercambio expresa un cambio de equivalentes y que, por lo tanto, el problema no es solo la ley del valor, sino la capacidad de explotación explicada en la ley del plusvalor.\*\* Es el intercambio no equivalente de la fuerza de trabajo por salario lo que genera producción de excedente y una apropiación privada del producto social. El problema entonces está en las condiciones del intercambio de fuerza de trabajo por salario, base

---

\* En la Constitución recientemente elaborada en Bolivia se alude a "Vivir Bien", siendo ello una categoría contradictoria con el paradigma occidental (capitalista) asociado al patrón de consumo (asimétrico entre países y dentro de los mismos) y de producción (incluyendo la destrucción del medio ambiente). Es una categoría, aún por definir, vinculada al rescate de formas de concebir la sociedad por parte de las comunidades originarias.

\*\* La ley del valor explica el intercambio de productos "equivalentes" según esa ley, por ejemplo: el precio de una mercancía equivale a su "valor", así como el salario expresa el "valor" de la fuerza de trabajo. Por otro lado, la ley del plusvalor evidencia la explotación por la producción de mayor valor en el proceso de producción. En los tres ciclos del capital se evidencia el problema. En el ciclo del capital dinero (D-M) y en el ciclo del capital mercancía (M'-D') queda claro que se intercambian equivalentes; mientras que en el ciclo del capital productivo (M-M') tiene lugar la conservación del capital constante y la valorización del capital variable (que incluye los salarios de los trabajadores).

económica de la construcción de la sociedad capitalista. Esa relación social de explotación es la que define la naturaleza de la sociedad civil y sobre la que se asienta el conjunto de la dominación del capital sobre el trabajo y la sociedad.

A nuestro criterio, la asociación sobre la base de la cooperación autónoma de los trabajadores constituye una práctica social de organización económica de la sociedad que supone una estrategia alternativa a la de la dominación que tiene lugar mediante la relación de trabajo asalariado. Inscibimos esa práctica en el campo de la emancipación, en tanto práctica social ejercida para liberarse de la subordinación que supone el modo hegemónico de producir y reproducir, tanto de las condiciones de vida, como de la vida misma.

### **Una subjetividad transformadora de “otra economía”**

La organización autónoma y cooperativa de los sujetos ha demostrado que se puede organizar el proceso de trabajo y la satisfacción de necesidades comunes (como la vivienda, el crédito, los servicios públicos, etc.) bajo otras formas: basadas en la cooperación, en la democracia y en la participación activa de todos.

En las sociedades capitalistas, el trabajo ha perdido su capacidad de constituir una actividad vital y creadora para el hombre. Por el contrario, instaura un extrañamiento entre los hombres entre sí, entre el trabajador con el producto de su trabajo y con la producción como actividad. Consecuencia directa de un orden social que produce riquezas socialmente, pero que son apropiadas privadamente y sin control racional alguno a partir de los tanteos *a posteriori* del intercambio mercantil.

Organizar el proceso de trabajo en forma autónoma sin “la dirección despótica del capital” encierra importantes consecuencia para el avance de una subjetividad colectiva contra hegemónica.

«La enajenación del trabajador en su objeto se expresa, según leyes económicas, de la siguiente forma: cuánto más produce el trabajador, tanto menos ha de consumir, cuantos más valores crea, tanto más sin valor, tanto más indigno es él; cuánto más elaborado su producto, tanto más deforme el trabajador; cuanto más civilizado su objeto, tanto más bárbaro el trabajador; cuanto más rico espiritualmente se hace el trabajo, tanto más desespiritualizado y ligado a la naturaleza queda el trabajador».<sup>18</sup>

Marx agrega que este extrañamiento entre el trabajador y el producto de su trabajo también se expresa en la forma de producción. El trabajador se siente externo al trabajo, es decir no se afirma en su trabajo, sino que se niega, no se siente feliz en su trabajo sino desgraciado «por eso el trabajador solo se siente en sí fuera del trabajo, y en el trabajo fuera de sí».<sup>19</sup>

Muchos de los testimonios de trabajadores que asumen la producción de bienes y servicios cooperando en forma autónoma dan cuenta de ese sentimiento acerca de que, anteriormente (cuando trabajaban bajo un patrón o en relación de dependencia) la verdadera vida comenzaba cuando se terminaba la jornada laboral. Desde el momento en que asumen la dirección y el control del proceso productivo sienten que su relación con el trabajo cambia, y que comienzan a reconocerse en el fruto de su esfuerzo cotidiano.

Los trabajadores que asumen el control y autoorganizan el proceso de trabajo, bajo formas democráticas y participativas, están —con su práctica— iniciando una fisura en la alineación con los objetos que su propio esfuerzo produce y con las formas sociales capitalistas que asume la producción. Las experiencias de las cooperativas populares encierran un gran potencial simbólico, porque demuestran diariamente que los trabajadores asociados y cooperando entre sí (sin una dirección impuesta, es decir, sin patrones) pueden desarrollar relaciones sociales autónomas.

Insistimos sobre todo en la importancia de la producción de signos y símbolos,\* ya que la constitución del imaginario popular favorable a un horizonte anticapitalista puede transformarse en una base sólida para pensar una sociedad alternativa, incluso socialista. No existe la perspectiva socialista sin la presencia de su posibilidad en el imaginario popular y ello requiere la construcción previa de experiencias de poder popular y la conciencia de que socialismo es lo que se construye mediante ellas.

Las organizaciones populares se convierten en productoras, también, de signos y símbolos. Ellas encierran un gran potencial simbólico, porque demuestran diariamente que los trabajadores asociados y cooperando entre sí (sin dirección impuesta) pueden desarrollar relaciones sociales autónomas.

---

\* Signos y símbolos son categorías que aluden a la conformación ideológica de la sociedad. Asignamos especial importancia a la constitución de subjetividad en el imaginario popular para pensar la sociedad socialista.

“Otra economía” supone la mutación generalizada de la hegemonía en materia de valores sociales. La explotación humana por siglos genera una cultura subordinada a la lógica del plusvalor, de la dominación capitalista y sus consecuentes asimetrías en la apropiación del producto social (material e inmaterial). El aliento a formas alternativas dentro del capitalismo, e incluso los intentos de construcción socialista, actúan como fuerzas que contrarrestan la dinámica de la iniciativa hegemónica del capital.

El problema es transformar esa fuerza de la resistencia en vector principal de la construcción social cotidiana. Es evidentemente un asunto material expresado en la extensión de la “otra economía” y sus nuevas relaciones sociales. Pero es también, y especialmente, el reconocimiento por una parte importante de la sociedad de que se está construyendo otra sociedad, otra economía, otro sistema de relaciones sociales. Es decir, hay materialidad consciente en el proceso de transformación necesaria, con lo cual aparece el desafío de construir las iniciativas o emprendimientos económicos a la par que se trabaja la conciencia de la práctica transformadora.

El proceso de ocupaciones de empresas desarrollado en Argentina en torno a la crisis del 2001 da cuenta de una experiencia de aprendizaje en la gestión de la actividad de producción y comercialización, donde trabajadores sin ninguna práctica de gestión se encontraron ante el imperativo de administrar recursos y procesos. En rigor, ellos no tuvieron que afrontar solos el reto, ya que hubo solidaridad y asistencia profesional de personas y/o grupos de profesionales o técnicos dispuestos a confluir con la experiencia de autogestión de los trabajadores. La ocupación y autogestión de esas fábricas se convirtió en un proceso de enriquecimiento mutuo entre trabajadores y profesionales en el desarrollo de la gestión democrática. Esto se ha manifestado también en variadas formas de cooperación desarrolladas en distintas ramas de la actividad económica.

Puesto que la tendencia es a la repetición de conductas y hábitos que reproducen las prácticas hegemónicas, insistimos en la importancia de un proceso de construcción de subjetividades conscientes en convergencia con los proyectos económicos, a lo que denominamos como “materialidad consciente”. Por ausencia de recursos económicos y también de potencial humano, es usual una práctica de “hacer lo que se pueda y como se pueda”, privilegiando el hacer y en el camino evaluar, corregir, y en ese tránsito de prueba y error construir lo nuevo.

Sin perjuicio del aliento a la iniciativa popular tal y como es, nuestra reflexión apunta a la programación de la dimensión educativa o cultural para el éxito de iniciativas que *a priori* resultan proposiciones de transformación. Así, la sistematización de la formación constituye parte inescindible de cualquier propuesta para pensar en la efectividad de una “otra economía”.

### Referencias bibliográficas

- 1 Cfr. Julio Gambina: Los cambios políticos y las perspectivas de “otra economía” para los pueblos. Ponencia presentada al X Encuentro sobre Globalización y Problemas de Desarrollo. La Habana del 3 al 7 de marzo de 2008.
- 2 Éric Toussaint: El segundo aliento del Foro Social Mundial. Entrevista realizada por Pauline Imbach. En [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org).
- 3 Michael Löwy: *Redención y utopía. El judaísmo libertario en Europa central*. El Cielo por Asalto, Buenos Aires, 1997, p. 9.
- 4 Carlos Marx y Federico Engels: “El manifiesto comunista” (1848). En *Obras Escogidas*, t. I, Ediciones en Lenguas Extranjeras del Instituto de Marxismo – Leninismo, Moscú, 1955.
- 5 *Ibíd*em, p. 64.
- 6 \_\_\_\_\_: “Manifiesto Inaugural de la Asociación Internacional de los Trabajadores”. En *ob. cit.*, p. 395.
- 7 Carlos Marx: *El capital*. t. I., vol. II, capítulo XI “Cooperación”. Ed. Siglo XXI, México, 1994, p. 400.
- 8 *Ibíd*em, p. 401.
- 9 Carlos Marx: “La guerra civil en Francia”. En *Obras Escogidas*, t. I...
- 10 Cfr. Prólogo de Engels a “La guerra civil en Francia”. En *Obras Escogidas*, t. I..., p. 501.
- 11 Carlos Marx: “La guerra civil en Francia”. En *Obras Escogidas*, t. I..., pp. 546 y 547.
- 12 István Mészáros: “Socialismo: la única economía viable”. En [www.emancipacion.org](http://www.emancipacion.org).
- 13 Cfr. \_\_\_\_: *El desafío y la carga del tiempo histórico. El socialismo en el siglo XXI*. Ed. Vadell Hermanos Editores y Clacso, Caracas, 2007, p. 204.
- 14 Michael Lowy: “Ecosocialismo, democracia y planificación”. En revista *Viento Sur*, Sección Web. 24/06/2007, p. 3.
- 15 *Ídem*.

- 16 E. Mandel, A. Nove y D. Elson: *La crisis de la economía soviética y el debate mercado/ planificación*. Ed. Imago Mundi, Buenos Aires, 1992, p. 40.
- 17 István Mészáros: *Socialismo o barbarie. La alternativa al orden social del capital*. Ed. Paradigmas y Utopías, México, 2005, p. XVI.
- 18 Carlos Marx: "Trabajo enajenado". En *Manuscritos económico – filosóficos* (1844). Ed. Altaya, España, 1994, p. 111.
- 19 *Ibidem*, p.113.

---

## Parte 2

# Las cooperativas y los pensadores socialistas

---

### TEMA 3

## Cooperativismo y autogestión en las visiones de Marx, Engels y Lenin

*Humberto Miranda Lorenzo*

Existe en la literatura cierto consenso en cuanto a la tendencia a la cooperación o asociación autogestiva en asentamientos humanos. Iñaki Gil de San Vicente habla, por ejemplo, del antiguo Egipto, de los fenicios, de Roma y de cómo han existido manifestaciones de asociaciones cooperativas desde aquel entonces.<sup>1\*</sup> En Europa, a mediados del siglo XIX, surge la cooperativa de Los Pioneros de Rochdale,<sup>\*\*</sup> con sus “siete principios”. A esta le acompañaron los intentos de Saint Simons, Owen y Fourier por organizar una utopía de un alto componente autogestionario.

La dinámica de fines del siglo XVIII y todo el siglo XIX en Europa hicieron pensar a Marx y a Engels en las potencialidades del cooperativismo y de la autogestión. Ellos apreciaron el potencial de la cooperación en la lucha contra el capitalismo. Sin embargo, siempre alertaron, por una parte, sobre la importancia del cooperativismo y de la autogestión en la producción más que en el consumo, y, por otra, sobre los peligros de la influencia del sistema de propiedad y producción capitalista en los experimentos autogestionarios.

En sus trabajos Marx y Engels no pudieron más que apuntar sus reflexiones en el sentido de que la sociedad poscapitalista tendría

---

1\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.

\*\* En 1844, 28 tejedores de un barrio pobre de Manchester, Inglaterra, que estaban en paro, crearon una cooperativa de cuya práctica se generaron los “siete principios” que organizarían una vertiente del cooperativismo “light”, apolítico, no antisistémico; que hoy perdura con gran fuerza.

una fuerte tendencia a la autogestión económica y política, hacia el autogobierno. La idea sobre la extinción del estado no solo está fundamentada en la lógica de la lucha de clases, sino también, en esa tendencia autogestiva que se apreciaba ya en aquel entonces con extraordinaria fuerza. “Producir sin patrones” continúa estando entre los sueños de emancipación humana. Era lo que Engels definía como el tránsito del control sobre las personas a la administración de las cosas.

Lenin, por su parte, prestó singular atención a las cooperativas como gérmenes de socialismo. Especialmente indicaba que una vez que el estado fuese socialista, la asociación de la producción en cooperativas sería algo evidente y alejaría la ironía con que se solía mirar hacia ese tipo de experiencia. Si toda la producción estuviese organizada en cooperativas, afirmaba, «ya estaríamos con ambos pies en el suelo socialista».<sup>2</sup>

Sin embargo, la Nueva Política Económica (NEP, siglas en inglés)\* quedó inconclusa, Lenin falleció tempranamente para la Revolución bolchevique. La coyuntura histórica subsiguiente, la dirección de Stalin y la burocratización de la sociedad condujeron a la URSS por senderos bastante lejanos a la autogestión.

La revolución húngara de 1919 fue aplastada. Y el debate que generó sobre la asociación libre de productores fue silenciado o, en el mejor de los casos, pospuesto. Se impuso un modo de hacer el socialismo que hizo imposible cualquier transición por la vía de la autogestión.

Pero, al decir de Lenin, “los hechos son obstinados”. El último decenio de luchas en América Latina ha vuelto a poner sobre la mesa de debate a la autogestión. Las Comunidades Eclesiales de Base en Brasil hasta cierto punto se han organizado de manera autogestiva. El Partido de los Trabajadores (PT) de Brasil y el Frente Amplio uruguayo, en sus gobiernos locales,\*\* han puesto en práctica modos autogestionarios de trabajo, especialmente con el presupuesto par-

---

\* La NEP trató de ser una reforma de flexibilización económica en las duras condiciones del Comunismo de Guerra imperante en la Rusia Soviética de fines de la segunda década del siglo xx. Planteaba una apertura a relaciones de mercado capitalista para sacar a Rusia del aislamiento económico y el atraso en que se encontraba.

\*\* Por ejemplo, el PT en la alcaldía de Porto Alegre y el Frente Amplio en la de Montevideo han aplicado el presupuesto participativo, es decir, la administración de las alcaldías por los ciudadanos de forma directa a partir, principalmente, de la participación en las decisiones que afectan aspectos esenciales de la vida de las personas.



ticipativo que muestran grandes avances a escala local.<sup>3</sup> Las tomas de fábricas y las agrupaciones de trabajadores (ocupados y desocupados) en Argentina han dejado interesantes experiencias, y acusan cierto regreso a la concepción de Marx en cuanto a la organización y profundización de la autogestión.

En Venezuela, el proceso de la revolución bolivariana ha recibido apoyo por medio de las cooperativas y otras asociaciones autogestionarias. La idea del desarrollo local endógeno no es nueva, pero en la Venezuela de Hugo Chávez se ha revitalizado y cobra nuevos contenidos, más avanzados, más radicales, más anticapitalistas. La concepción chavista del socialismo del siglo XXI, tiene un fuerte componente autogestionario, y está contribuyendo de forma significativa al debate sobre la construcción de poder desde abajo por vía autogestiva.\*

Aunque con un carácter heterogéneo e irregular, hoy en la región se puede observar un amplio movimiento de variadas experiencias autogestionarias. Se destaca una nueva manera de enfocar la autogestión como estrategia de autogobierno popular en ciernes. Desde una visión crítica y renovadora, se está retomando la vertiente más radical de la experiencia autogestionaria, y se está construyendo una alternativa política y socioeconómica (también mediante la autogestión).

### **Autogestión y cooperativas**

Históricamente vista, la autogestión ha sido una respuesta del mundo del trabajo ante el capital. Una respuesta tendiente a propiciar una organización de la producción y de la vida de las personas más allá de los marcos de la relación patrón – trabajador que resulta del sistema de explotación, dominación y enajenación en los que la sociedad capitalista condiciona las relaciones humanas.

Desde que la sociedad humana se organizó acorde con la lógica del capital la lucha ha sido en busca del fin de la alienación, una lucha por la emancipación humana que se ha convertido en una lucha por la sobrevivencia, por la vida contra lo que Franz Hinkelammert llama la tendencia a la depauperación del ser humano bajo el capitalismo.<sup>4</sup> La autogestión, desde esta perspectiva, va indisolublemente unida a una mejora cualitativa de las condiciones de vida de nuestra

---

\* Ver además la Ley de los Consejos Comunales aprobada (aunque no del todo operante) en Venezuela, después de un largo y amplio proceso de discusión. [www.asambleanacional.gov.ve](http://www.asambleanacional.gov.ve)

especie, de reducción de sus sufrimientos y de aumento de sus goces. La cooperación, la ayuda mutua, la autoadministración de los productores asociados, etc., no responden, siempre desde esta perspectiva, a una pulsión idealista y abstractamente ética, sino a una muy consciente necesidad y deseo de aumentar los goces colectivos y reducir los colectivos sufrimientos.<sup>5</sup>

La autogestión, especialmente a partir del siglo XIX, ha estado vinculada a la organización en cooperativas, ya fuesen productivas o de consumo. Y, aunque no debe reducirse la autogestión al cooperativismo (y viceversa), es indispensable analizarlas en su relación histórica.

Dicho esto, es necesario tomar nota de la diferencia entre cooperativa de producción y autogestión. Si bien es cierto que existe una estrecha relación entre ambos términos, es necesario hacer la diferencia en un sentido muy importante. Cuando se habla de “cooperativa”, se hace referencia a un tipo específico de propiedad sobre los medios de producción, incluso una manera específica de producir (cooperativas de producción) o obtener bienes (cooperativas de consumo). La “autogestión” es un concepto que abarca una actitud y actuación individual o grupal de modo autónomo ante la vida, no solo dentro de los límites del proceso productivo.

En el imaginario más común la autogestión se asocia a procesos de producción cooperativa. Sin negar la rica experiencia aportada por el movimiento cooperativo a lo largo de su historia, esta identificación reduce un paradigma de corte emancipatorio integral a los marcos económicos. Así reducida, no tendría mucho sentido esbozar la autogestión como posible práctica alternativa que subvierte los pilares de la civilidad capitalista. Este es uno de los grandes problemas teóricos que emergen en la discusión sobre los proyectos autogestionarios. De ahí la necesidad de extender los límites de la autogestión a otras dimensiones de las prácticas asociativas que tienen como propósito crear una cultura autogestionaria.

Por ejemplo, uno de los más importantes trabajos sobre la autogestión, el de Roberto Massari, restringe la autogestión al marco de la producción cuando se refiere a esta en términos de: «[...] un modelo de construcción del socialismo, en el cual las palancas principales del poder y los centros de decisión y control sobre los mecanismos productivos residirán en las manos de los productores directos, de los trabajadores democráticamente organizados».<sup>6</sup>

Por otro lado, Adriano Brivio en su definición le da un carácter más general al término, lo “*des-economiza*” cuando señala que:

[...] es un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que le son propios y que a través de una organización permita defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica cotidiana, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos, este concepto por su puesto que lleva implícito el de planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable.<sup>7</sup>

Aquí se propone la autogestión como un proceso de combinación de factores económicos, políticos, psicológicos, afectivos, volitivos; todo un proceso de interacción social – humana. Mediante él, las personas toman debida rienda de sus vidas, “asaltan” el proceso de toma de decisiones, con un debido balance de lo individual y lo colectivo.

De lo que se trata es de entender la autogestión como una actitud ante la vida, como un modo de convivencia social. Si no se supera la trampa de la economía, y continuamos reduciendo las formas de dominación a la explotación económica, las otras seguirán su curso. Se hace necesario en los análisis ir “más allá” de la producción, de la separación entre economía y política que se ha propiciado en el capitalismo.

Esta división está a su vez en la base de la distorsión de los criterios de Marx sobre la economía como el factor de última instancia, lo cual ha propiciado también la visión de la sociedad comunista como el manantial inagotable de la producción a causa del desarrollo incontenible de las “fuerzas productivas”; reducidas estas a aspectos tecnológicos. De hecho, los modelos de Schweickart, Ollman, Roemer y otros,<sup>8</sup> parten del axioma de que el socialismo deberá ser más eficiente que el capitalismo, o sea, más “económico”. Esto es una trampa teórica. Seguir los derroteros del “progreso”, el “desarrollo”, el “crecimiento económico”, etc., es seguir el patrón de crecimiento del capital, es no salir jamás de las redes del mercado capitalista, del aumento de

la tasa de beneficios, del mito de Sísifo.\* Siguiendo esos derroteros economicistas, la roca que arrastramos cuesta arriba al final nos cae encima de nuevo.

Por el contrario, por autogestión se puede entender una orientación de la actividad humana que tiene lugar en y a través de la interacción entre (y dentro) de colectividades humanas, especialmente en el entorno de la lucha de clases. Ella tiene como objetivo principal que las personas y grupos humanos dirijan por sí mismos sus destinos.

Esta orientación de la actividad humana supone independencia y autonomía en la organización de la producción y la proyección política de los sujetos y grupos sociales más o menos radicalmente en contra del sistema capitalista. Supone también un determinado grado de participación colectiva, activa y consciente en el proceso de toma de decisiones a distintos niveles.

En términos de deber ser, la autogestión, esta cualidad y proceso inherente de las personas, estaría caracterizada por tres principales rasgos:

1. Participación activa, consciente y libre en todos y cada uno de los procesos en los que se involucren las personas.

2. Participación activa, conciente y libre en la toma de decisiones de todos y cada uno de los procesos que afectan la vida de quienes participan.

3. Autonomía en el ejercicio de la participación y la toma de decisiones, autonomía entendida como proceso de empoderamiento del individuo en y a través de la interacción con colectivos humanos en cualquier esfera de la vida, autonomía entendida, igualmente, como responsabilidad individual ante la colectividad humana con la que (y a través de la cual) se interactúa.

## **La cooperación y la solidaridad en la historia humana**

Engels, en carta a Lavrov de 1875,<sup>9</sup> desmontaba el mito mediante el cual los seres humanos tienen una tendencia intrínseca a la lucha, al aniquilamiento, a la explotación de unos por otros. Por el contrario,

---

\* Referencia al personaje mitológico que fue castigado a subir una pesada roca hasta la entrada del hoyo al que fue confinado, pero cada vez que alcanzaba su meta, la piedra volvía a caer y su castigo era eterno.

Engels se empeñó en demostrar que las personas desde tiempos remotos han tendido a la colectividad, a la protección y la ayuda mutua.<sup>10</sup>

De hecho, desde la antigüedad, en áreas como Egipto, Babilonia, etc., ya existen rastros de asociaciones cooperativas y autogestivas. Al menos existen registros de una tendencia en ese sentido, como lo demuestra Iñaki Gil en sus escritos:

Centrándonos más en el cooperativismo, una de las formas de la cooperación, quienes han buceado en el pasado hablan de que ya en el siglo -xv los egipcios disponían de asociaciones cooperativas para la administración económica; también hablan de que los fenicios desarrollaron una especie de cooperativas de seguros mercantiles y navieros en el siglo -xv. Sí se puede hablar de “proto-cooperativas” de ahorro y crédito durante la dinastía Chou en la China del siglo -xiii. Pero es en la Babilonia del -550 en donde descubrimos cooperativas que se asemejan mucho a las actuales, cooperativas de intercambio y mercantilización de productos agrícolas —*undestabing*—, pero también eran sociedades de créditos blandos para los pobres que, además, les defendían contra las exigencias de los prestamistas.<sup>11</sup>

Durante toda la Edad Media, hubo organizaciones autogestivas y no debe subestimarse el rol que ellas tuvieron en aquel entonces, particularmente por la influencia que luego han ejercido en todo el movimiento anarquista y cooperativista en general.

Con la consolidación del capitalismo industrial, hubo un considerable desarrollo de la organización en cooperativas en Inglaterra. Pero no es hasta febrero de 1819, que tras once días de huelga, los obreros del tabaco ingleses organizan la producción por sí mismos. Este acontecimiento, pudiera decirse, marca un punto de viraje en el movimiento cooperativo. Por primera vez, concientemente, los trabajadores toman las fábricas y comienzan a producir sin amos.

El movimiento cooperativo moderno se puede afirmar que se inicia como tal y de manera sistemática con Robert Owen, máximo exponente en Gran Bretaña de un socialismo que rechaza la lucha de clases y que propugna la reforma económica mediante, entre otras cosas, el cooperativismo de producción y consumo y mediante

bolsas de trabajo. Owen había comenzado a trabajar como hilador a los nueve años, y a los veinte ya era director de una fábrica textil en Manchester. Adquirió acciones en una textilera en Escocia (New Lanark) donde puso en práctica sus ideas acerca del rol de las condiciones externas en la conducta de las personas.

En 1824, Owen logró reunir 50 000 libras esterlinas y compró 8 000 ha de campos y talleres para crear una comunidad autogestionaria de producción cooperativa. Los primeros miembros de *New Harmony* llegaron al año siguiente, y la armonía desapareció desde el primer segundo de experiencia colectiva. Según Emile Armand, «la producción cooperativa resultó un fracaso; las relaciones interpersonales entre los 900 miembros degeneraron en fracciones radicalmente opuestas; los trabajos comunales internos, desde la cocina hasta los aseos, originaban múltiples disputas; el autoritarismo personalista de Owen echaba leña a los fuegos de las disputas, y solo se salvó el sistema educativo». <sup>12</sup> Para 1827, se había cerrado este experimento. Owen se desentendió de la experiencia y la fragmentación hizo el resto.

Sin embargo, el fracaso de *New Harmony* no anuló el impacto de las ideas de Owen. En 1824 se había creado la *London Co-operative Society*; en 1827 la *Brighton Co-operative Society*; en 1829 una cooperativa especialmente dedicada a la difusión teórica y propagandística del “owenismo” con el periódico *British Co-operator*. Entre 1830 y 1832 las cooperativas en Inglaterra ascienden de 300 a 500.

### **Las cooperativas y la superación del capitalismo**

En 1832, Owen crea la “Bolsa nacional de cambio equitativo del trabajo” que emite “billetes de trabajo” que se suponía expresaban el tiempo invertido en la fabricación más el costo de las materias y máquinas empleadas, sin tener en cuenta las relaciones de trabajo establecidas durante el proceso productivo. Este proyecto alternativo funcionó durante los primeros meses, mientras los artesanos y algunos pequeños industriales aceptaron su equivalencia supuesta. La euforia apareció entre los reformadores sociales que creían haber encontrado la fórmula mágica para instaurar pacíficamente el socialismo cooperativista oweniano.

Por otro lado, la violencia de la burguesía había amilanado al naciente movimiento, 9 ahorcamientos y 457 deportaciones, según cita Iñaki Gil en su libro, habían frenado el ímpetu de las luchas obreras y campesinas, por lo que el owenismo apareció durante este período como la alternativa pacifista y realista de cambio gradual mediante un cooperativismo capaz de transformar desde dentro al capitalismo. Pero estos sueños se esfumaron a los pocos meses de aparecer el “billete de trabajo”. La burguesía aplicó el axioma de “golpéalo mientras esté abajo” (*hit them while they are down*) destrozando el movimiento, que con solo 6 deportaciones —los “mártires de Tolpuddle”, según la prensa owenista— se paralizó totalmente en 1834.<sup>13</sup>

Una de las lecciones importantes de este experimento, en términos de cambio antisistema, radica en la insuficiencia de redistribuir la riqueza de forma justa manteniendo la base del modelo productivo del capital. La evidencia histórica, incluido este experimento promovido por Owen, apunta al colapso. La producción capitalista es incompatible con la justicia distributiva, al menos en la manera en que esta ha sido concebida y puesta en práctica en el último siglo.

Ello no significa que no se puedan utilizar salidas antisistemas dentro del mismo. De hecho, es necesario explorar en esa dirección también. Sin embargo, va quedando claro que cualquier alternativa debe apuntar al corazón mismo de la sociedad del capital, es decir, a superar el sistema de relaciones y prácticas, de patrones de interacción social establecidos en la producción.

Por aquel entonces ya el debate en torno al cooperativismo, el sindicalismo y el socialismo era enconado entre dos tendencias que hoy se mantienen, la oweniana (o interclasista\*) y una más radical y clasista. En el primer tercio del siglo XIX había emergido la corriente de los “economistas utópicos”, considerados en buena medida los “padres teóricos del marxismo”. Este socialismo utópico podría decirse que era más radical y coherente que el de Owen y la línea del cooperativismo ligada a sus ideas, porque sí denunciaba el capitalismo.

---

\* El término hace referencia a una especie de “convivencia pacífica” entre las clases, una *mixture* lejos de conflictos y choques. Obviamente, la vertiente “clasista” toma nota de los antagonismos reales entre clases explotadoras y explotadas.

William Thompson, quien fuera uno de sus principales exponentes del socialismo utópico, insistió en la necesidad de que los sindicatos crearan cooperativas decididamente orientadas a la expansión de un sistema completo de vida comunista en la que los trabajadores sean “copropietarios, coproductores y cohabitantes”. Thompson, publicó en 1830 las *Directrices prácticas para el establecimiento de comunidades*, en las que afirma:

La sociedad, tal como está organizada actualmente, sufre ante todo escasez e inestabilidad en el empleo de las clases trabajadoras. ¿Cuál es la primera causa de este subempleo? Es la carencia de ventas y de mercados. No se logra vender los productos fabricados y entonces se malvenden a un precio inferior al coste de producción; por ello, los fabricantes no pueden ofrecer empleo permanente y remunerado. El único recurso evidente es un mercado seguro para la mayoría de los productos indispensables. El sistema de trabajo cooperativo ofrece la solución. En lugar de buscar en vano mercados exteriores en el mundo entero, donde se encuentran sobrecargados o inundados por la incesante competencia de productores hambrientos, realicemos la asociación voluntaria de las clases trabajadoras. Estas son suficientemente numerosas como para asegurar un mercado directo y mutuo de los bienes más indispensables en materia de alimentos, vestidos, mobiliario y alojamiento.<sup>14</sup>

Charles Fourier, por su parte, imaginó una sociedad compuesta por cooperativas federadas que, según Iñaki Gil, «[...] él detalló minuciosamente, con precisión milimétrica, pero que en ningún momento detuvieron el empeoramiento de las condiciones de vida y trabajo de las clases oprimidas [...]».<sup>15</sup> Su sistema estaba basado en un principio universal de la armonía, desplegada en cuatro áreas: el universo material, la vida orgánica, la vida animal y la sociedad humana. Para Fourier, esta armonía solo puede prosperar cuando «las limitaciones que la conducta social convencional pone a la satisfacción plena del deseo, hayan sido abolidas, permitiendo una vida libre y completa».<sup>16</sup>

El estado armonioso ideal se alcanzaría por la división de la sociedad en comunidades o “falanges” cooperativas, cada una compuesta por unas 1 600 personas que vivirían en el “falansterio”,



un enorme edificio comunal situado en el centro de una gran área agrícola. Se establecerían normas detalladas para regular la vida de cada individuo de la falange. La asignación del trabajo se basaría en el talento. La propiedad privada no se aboliría, pero al mezclar al rico y al pobre, las diferencias visibles entre ellos desaparecerían. Los falansterios de Fourier no constituyeron una experiencia viable ni perdurable, pero su inspiración y su aliento fueron una fuente invaluable para la conformación del marxismo.

En 1844, aparece uno de los grandes hitos del cooperativismo a lo largo de la historia, Los Pioneros de Rochdale. Fue en ella donde se establecieron los famosos “siete principios de Rochdale”\* que vertebrarían desde entonces el espíritu de un cooperativismo interclasista y apolítico.

Estos principios han articulado desde entonces una vertiente muy fuerte del cooperativismo que tiende a mantenerse en las reglas de juego del sistema. Su mayor exponente actualmente lo constituye el caso de la Corporación o Grupo Mondragón; el cual está tan inmerso en la lógica del mercado que ya invierten, a régimen de transnacional, en países como Marruecos y en regiones al sur de la propia España.

Cuando ocurre la depresión de 1846-48, el cooperativismo europeo/occidental era mayoritariamente de consumo, manteniendo un espíritu de alternativa al capitalismo dentro de su legalidad, no antisistémica. Y una vez iniciada la recuperación económica, el grueso de ese cooperativismo se aisló aún más del nuevo movimiento obrero radical. El grueso del movimiento cooperativo emergió de la crisis con los objetivos de alcanzar mejores precios de consumo así como la máxima rentabilidad bancaria de sus crecientes resultados; buscando un eclecticismo ideológico que le permitiera sobrevivir al margen del sistema sin necesidad de luchar contra él para cambiarlo.

Esta versión “*light*” o interclasista del cooperativismo se convirtió en uno de los pilares del reformismo laborista que surgió posteriormente. Ese movimiento cooperativo se desentendía de la reivindicación radical —marxista y anarquista— de la necesidad de lograr la propiedad colectiva de los medios de producción. Su centro de atención estaba en la ampliación del consumo de bienes, la mejora

---

\* Estos fueron tratados en el Tema 1.

salarial y la cooperación interna.\* Por tanto, este cooperativismo “*light*” a la larga no tendía al compromiso antisistema, sino que más bien a la coexistencia con y dentro del mismo.

La influencia de la vertiente “Rochdale” del cooperativismo se hizo tan fuerte que, pese a que en esa misma época la Asociación Internacional de Trabajadores (AIT)\*\* defendía en sus congresos de Lausana (1864) y Ginebra (1866) la creación de cooperativas de producción antes que de consumo, fueron las ideas del cooperativismo reformista las que se extendieron a Latinoamérica. De hecho, según Gil: «En 1873 se crea una cooperativa en Puerto Rico. En 1875 el cooperativismo se empieza a establecer en Montevideo, Uruguay, según los siete principios de Rochdale, y es aceptado por la burguesía como sistema integrador y desactivador de la áspera lucha de clases, sobre todo tras la dura huelga de 500 trabajadores de fideerías en 1884. En 1897 se crea una cooperativa agrícola en Avellaneda, Argentina».<sup>17</sup>

### **Marx y Engels sobre las cooperativas de su época**

Marx explica claramente su posición respecto al movimiento cooperativo de su época en una resolución adoptada durante el primer Congreso de la Asociación Internacional del Trabajo en Ginebra en septiembre de 1866. Aunque no asistió al Congreso, estas resoluciones fueron redactadas por él. El punto a) de la resolución plantea:

Reconocemos el movimiento cooperativo como una de las fuerzas transformadoras de la sociedad presente, fundada en el antagonismo de las clases. Su gran mérito es el de mostrar en la práctica que el sistema actual de subordinación del trabajo al capital, despótico y empobrecedor, puede ser suplantado por el sistema republicano de la asociación de productores libres e iguales.

Sin embargo, en el punto b) precisa muy claramente que el movimiento cooperativo por sí mismo, no será el fin del sistema:

---

\* Referido a la cooperación solo entre miembros de la cooperativa o con cooperativas afines.

\*\* La AIT surge al calor de las luchas obreras en la segunda mitad del siglo XIX. Marx tuvo un rol importante en su creación y desenvolvimiento. Feneció, como otras organizaciones similares, entre la fragmentación y la presión del capital.

Para convertir la producción social en un gran y armonioso sistema de trabajo cooperativo, los cambios generales son indispensables. Estos cambios nunca se obtendrán sin el empleo de las fuerzas organizadas de la sociedad. Así pues, el poder del Estado, arrancado de las manos de los capitalistas y de los propietarios de la tierra debe ser organizado por los mismos productores.<sup>18</sup>

Anteriormente en su discurso inaugural de la Asociación Internacional de Trabajadores, en 1864, Marx señalaba:

Pero quedaba en reserva una victoria aún mayor de la economía política del trabajo sobre la economía política de la propiedad. Nos referimos al movimiento cooperativista, especialmente en las factorías en régimen de cooperativas, establecidas sin ayuda alguna, por los esfuerzos de unos cuantos valientes. Nunca se exagerará bastante el valor de estos grandes experimentos sociales. Con hechos, no con palabras ellos han demostrado que la producción a gran escala y de acuerdo con los requerimientos de la ciencia moderna es posible sin la existencia de una clase de patronos que contrate a una clase de trabajadores; que para dar fruto no es necesario que los medios de producción estén monopolizados como medios de dominación y extorsión del hombre trabajador; y que, al igual que el trabajo de los esclavos y de los siervos, el trabajo asalariado no es sino una forma transitoria e inferior, destinada a desaparecer frente al trabajo asociado realizado con mano decidida, mente despierta y corazón alegre [...] Al mismo tiempo, la experiencia del período [...] ha demostrado sin lugar a dudas que el trabajo cooperativo, por excelente que sea en teoría y por muy útil que sea en la práctica, si no va más allá del estrecho círculo de los esfuerzos ocasionales de unos trabajadores a título individual, jamás será capaz de detener el crecimiento en progresión geométrica del monopolio, de liberar a las masas ni de aliviar siquiera mínimamente la carga de sus miserias. Para salvar a las masas obreras, el trabajo cooperativo tendría que desarrollarse a escala nacional y, consiguientemente, debería ser fomentado con medios de la misma naturaleza. Sin embargo, los señores de la tierra y los señores del capital usarán

siempre sus privilegios políticos para la defensa y perpetuación de sus monopolios económicos. Por eso, lejos de promoverla, seguirán poniendo todos los obstáculos posibles en el camino de la emancipación del trabajo [...]»<sup>19</sup>

Así, al mismo tiempo que alababa ese «trabajo asociado realizado con mano decidida, mente despierta y corazón alegre», Marx señalaba los grandes impedimentos que limitaban el despliegue del cooperativismo en las condiciones de dominio del capital. De ahí que la revolución política, la conquista del poder político de los trabajadores deviniera una condición fundamental para la emancipación del trabajo.

Marx, quien fue un defensor del cooperativismo, hizo el énfasis sobre las cooperativas de producción y no de consumo. Según él, el cooperativismo de consumo solo afecta al reparto, a la esfera de la circulación, y únicamente puede mitigar en parte la injusticia pero no combatir la explotación en su misma raíz. Por lo contrario, las cooperativas de producción ayudan a minar, siempre que vayan dentro de un programa general de transformación revolucionaria, la lógica del capitalismo, su proceso de explotación y de extracción de plusvalor como requisitos previos insalvables para el mantenimiento de la producción misma. Este argumento es central y estratégico en toda la concepción marxista al demostrar el rol del cooperativismo dentro del proceso global que va desde el apoyo mutuo precapitalista a la autogestión socialista como paso previo al modo de producción comunista.

Esta insistencia de Marx en la importancia de transformar la producción y no solo la distribución no es casual sino plenamente coherente con la tesis estratégica de que solo mediante la «expropiación de los expropiadores» se culmina el proceso de desalienación humana; según plantea en el sexto capítulo inédito del primer tomo de *El capital*. Esta expropiación tiene lugar también en el proceso de producción, en las relaciones que se establecen entre los trabajadores y este. De hecho, Marx afirma:

En este proceso los caracteres sociales del trabajo aparecen, ante los obreros, como si estuvieran capitalizados frente a ellos: en la maquinaria, por ejemplo, los productos visibles del trabajo aparecen como dominadores del trabajo. Natu-

ralmente, sucede lo mismo con las fuerzas de la naturaleza y de la ciencia (ese producto del desarrollo histórico general en su quintaesencia abstracta), las cuales hacen frente, al obrero, como potencias del capital, desligándose efectivamente de la habilidad y del saber del obrero individual. Aunque sean, en su origen, producto del trabajo, aparecen como incorporadas al capital, apenas el obrero entra en el proceso de trabajo. El capitalista que emplea una máquina no tiene necesidad de comprenderla; sin embargo, la ciencia realizada en la máquina, aparece como capital frente a los obreros. De hecho, todas esas aplicaciones —fundadas sobre el trabajo asociado— de la ciencia, de las fuerzas de la naturaleza y de los productos del trabajo en serie, aparecen únicamente como medios de explotación del trabajo y de la apropiación de plustrabajo, y, por tanto, como fuerzas, en sí, que pertenecen al capital. Naturalmente, el capital utiliza todos esos medios con el único fin de explotar trabajo, pero, para hacerlo, debe aplicarlos a la producción. Así, el desarrollo de las fuerzas productivas sociales del trabajo y las condiciones de ese desarrollo aparecen como obra del capital, y el obrero se encuentra, frente a todo ello, en una relación no solo pasiva, sino antagónica.<sup>20</sup>

Además, la “expropiación de los expropiadores”, o sea, la superación histórica de la propiedad privada de los medios de producción y de todas sus consecuencias, desde la mercantilización hasta el dinero (no solo dentro del lugar de trabajo), culmina a su vez en el proceso revolucionario que asciende desde las cooperativas obreras y populares hasta el comunismo, pasando por el control obrero, la ocupación de fábricas, los consejos y soviets, la autogestión social generalizada, etc. Desde esta perspectiva, se comprende mejor la dialéctica de factores económicos, sociales, políticos, culturales, filosóficos y ético-morales que define el proyecto marxista.

Dada la importancia que le daba Marx a la desenajenación del trabajo, él criticaba fuertemente a las cooperativas donde el poder de la toma de decisiones, de la gestión, no era equitativo para todos los trabajadores (como en las cooperativas que seguían el principio de Rochdale de un “hombre un voto”) sino que de acuerdo con las

acciones de sus empresas que ellos tuvieran. De hecho, se puede coincidir perfectamente con Texier en que:

[...] a pesar de todas las reservas o añadidos necesarios, Marx hace en definitiva un juicio muy positivo sobre las fábricas cooperativas. El razonamiento se articula en la caracterización de las sociedades por acciones desde un doble punto de vista: De una parte, tiene la particularidad de que el capital no es privado sino “social”: es una socialización que opera en el marco del sistema capitalista sin abolirlo; es pues una socialización contradictoria, pero que prepara directamente la socialización auténtica del modo de producción de los productores asociados. Y esto tanto más cuanto estas sociedades por acciones son también caracterizadas por la desunión de la propiedad y de las funciones de dirección.<sup>21</sup>

Si algo trataba Marx de dejar claro era su oposición al desarrollo de un accionariado asalariado en las empresas. Para él, las sociedades por acciones son una forma capitalista de socialización del ahorro que puede modificar la propiedad privada capitalista, pero no cambia el sistema. Serían las cooperativas obreras de producción las que, incluso a nivel de gestión de la empresa, pudieran conducir a la transformación socialista de la sociedad ya que acaba con el poder del patrón a nivel de todo el sistema.\* Marx puso bajo cuestionamiento a las sociedades por acciones y las cooperativas obreras en el capítulo del tomo III de *El capital*, consagrado al rol del crédito en el desarrollo del capital.

Es cierto que Marx habla en el mismo capítulo de las sociedades por acciones y de las cooperativas obreras. Pero el choque de frente entre las dos no se encuentra en Marx. Ello se realza con la única responsabilidad científica de Jean Lojkine.<sup>22</sup> Si queremos hacernos una idea sobre lo que Marx pensaba de esta asimilación de las cooperativas de producción a las sociedades por acciones, es necesario leer la resolución —redactada por él— del primer Congreso de la Asociación Internacional de Trabajadores, cuyo punto e) sobre el trabajo cooperativo plantea: «con el fin de impedir que las sociedades cooperativas degeneren en sociedades ordinarias burguesas (sociedades por acciones), todo obrero empleado debe necesariamen-

---

\* Este análisis está presente en el trabajo de Texier citado anteriormente.

te recibir el mismo salario, asociado o no. Como compromiso puramente temporal, admitimos un beneficio mínimo a los socios». <sup>23</sup>

Aunque por otras razones, Marx también se opuso resueltamente a las cooperativas sostenidas por Lassalle (básicamente de créditos) porque ellas habían de estar financiadas y controladas por el Estado. Para Marx, con esas cooperativas de ahorro y crédito la clase obrera habría vendido su alma —es decir su autonomía— por un plato de lentejas. Él consideraba a las cajas de ahorro como «[...] la cadena de oro en la que el gobierno tiene en sus manos a gran parte de los obreros». <sup>24</sup>

Por otro lado, para Marx la cooperativa obrera (de producción) es una forma colectiva de apropiación privada. Es decir, ella anula el poder de los patrones en una empresa, pero ello no implica necesariamente la abolición del capitalismo. Para ello, las cooperativas de producción deben dejar de funcionar de forma aislada y pasar a funcionar de forma coordinada.

La necesidad de que las cooperativas se integren en un sistema nacional y sean guiadas por un plan es planteada por Marx en La guerra civil en Francia; en la cual la cuestión del rol de las cooperativas en el comunismo es un pasaje esencial. El concepto de comunismo avanzado por Marx reemprende los términos que había utilizado en uno de los capítulos finales del tomo I de El capital: en los dos casos, está presente la cuestión de la expropiación de los expropiadores, pero también una definición de la propiedad comunista que hace intervenir el concepto de propiedad individual: «Quería hacer (la Comuna de París) de la propiedad individual una realidad, transformando los medios de producción, la tierra y el capital, hoy esencialmente medios de servidumbre y de explotación del trabajo, en simples instrumentos de un trabajo libre y asociado». <sup>25</sup> Después de criticar a los “reformadores burgueses” que frente a las dificultades del capitalismo «se convierten en los apóstoles inoportunos y ruidosos de la producción cooperativa»,\* Marx precisa así su posición:

Pero si la producción cooperativa no debe quedar en un señuelo y en una trampa; debe eliminar el sistema capitalista, si la unión de las asociaciones cooperativas deben regular

---

\* Marx califica el socialismo proudhoniano de socialismo burgués y de pequeño burgués. Burgués, porque lo que propone realizar ya existe, la ilusión de ello al menos. Pequeño-burgués, porque Proudhon es la encarnación de la contradicción entre el capital y el trabajo, y su socialismo es esencialmente de origen campesino y artesanal.

la producción nacional según un plan común, tomándola así bajo su propia dirección y poniendo fin a la anarquía constante y a las convulsiones periódicas que son el destino ineluctable de la producción capitalista ¿qué sería esto, señores, sino el comunismo, el muy “posible” comunismo?<sup>26</sup>

Vale la pena, asimismo, detenerse en el aspecto en el que Engels reflexiona sobre la obra de la *Comuna de París* en su prefacio de 1891. Menciona, en primer lugar, que el 16 de abril de 1871: «[...] la Comuna ordena un censo de las fábricas paradas por los fabricantes y la elaboración de planes para dar la gestión de estas empresas a los obreros que trabajan en ellas hasta que se unifiquen en asociaciones cooperativas, organizadas, asimismo en una sola gran federación».<sup>\*27</sup>

Es importante notar el uso que hace Engels del término “asociación” en sus críticas a los proudhonianos y blanquistas a raíz de la Comuna de París. Después de *El manifiesto*, Marx y Engels designan la sociedad comunista como “la asociación” (el término “comunista”, como aclara Texier,<sup>28</sup> estaba reservado a la designación de las formas de apropiación común precapitalistas) y es también, en cierta forma, como Marx designa el comunismo en *El capital*.<sup>29</sup>

En ese mismo prefacio de 1891 a *La guerra civil en Francia*, Engels señala que —contrario a lo planteado por Proudhon— las grandes empresas habrían dejado de ser una excepción para la asociación de los trabajadores:

[...] el decreto más importante de la Comuna, instituía una organización de la gran industria y de la manufactura, que debían, no solamente sostenerse sobre la asociación de los trabajadores en cada fábrica, sino que también debían reunir todas esas asociaciones en una gran federación; en breve, una organización que, como Marx dijo muy acertadamente en *La guerra civil en Francia*, debía conducir finalmente al comunismo, es decir exactamente a lo opuesto de la doctrina de Proudhon.<sup>30</sup>

Lo planteado por Marx y por Engels son dos versiones ligeramente distintas de un mismo pensamiento. Para ellos, las cooperativas abandonadas a su aislamiento son un señuelo; mientras que cuando

\* Aquí sería necesario tratar la cuestión de que el socialismo y el comunismo no existen sin planificación y que ello supone la apropiación social de las relaciones mercantiles.



son reagrupadas en el seno de una federación, devienen al comunismo y pueden afrontar las tareas de la planificación sin las que no hay comunismo.

### **Las cooperativas y el concepto marxista de la propiedad social**

Debe abundarse sobre la necesaria transformación de la “propiedad” o “apropiación” o control público (donde el Estado se apropia de los medios de producción y de cambio en el nombre de toda la sociedad), en propiedad social auténtica que solo puede poner fin a la separación de los productores con respecto a sus medios de producción. Jaques Texier, en su análisis sobre democracia, socialismo y autogestión, enfatiza que solo esta apropiación social auténtica autoriza hablar del comunismo como una libre asociación de productores. Esta libre asociación tiene su punto de partida en la apropiación de la fábrica por los trabajadores, quienes administran en lo sucesivo su fábrica en lugar de los patronos.

Las cooperativas ofrecen el primer ejemplo de cómo podría ser esta participación directa en la gestión de su fábrica; sin la cual no hay apropiación social por los trabajadores. Por tanto, podría decirse que las cooperativas sin planificación no son todavía el socialismo; pero, recíprocamente, sin la gestión directa de la empresa por sus propios trabajadores la apropiación pública no conduce a la asociación de los productores y se tiene, entonces, una «transición bloqueada».<sup>31</sup>

Se puede también partir de la idea expresada por Marx en *La guerra civil en Francia*, según la cual el comunismo, expropiando a los expropiadores restablece la propiedad individual de los trabajadores, no sobre instrumentos de producciones dominables individualmente, pero sí sobre los medios de producción social que no pueden ser puestos en marcha más que por el “trabajador colectivo”, esto es, el conjunto de hombres y mujeres que de manera colectiva producen y controlan la producción, sin sentido de “posesión”.

Esta cuestión ya estaba reflejada en el capítulo del tomo I de *El capital sobre* «La tendencia histórica de la acumulación capitalista». Los términos deben ser traídos de nuevo porque el texto no ha sido siempre considerado con atención:

Pero la producción capitalista engendra a su alrededor, con la ineluctabilidad de un proceso natural, su propia negación. Es la negación de la negación. Ésta no restablece la propiedad

privada, pero, era el motivo, la propiedad individual fundada sobre las conquistas de la era capitalista: sobre la cooperación y la posesión común de la tierra y de los medios de producción producidos por el trabajo propiamente dicho.<sup>32</sup>

Resulta difícil hacerse una idea precisa de esta propiedad individual que no es una propiedad privada. Marx sugiere pensar en lo que caracterizaba las formas de propiedad anteriores a la propiedad privada burguesa. Esta en efecto es de una gran simplicidad, al menos en principio. Se es propietario o no. Las formas precapitalistas conocían formas de apropiación mucho más complejas, en las cuales los sistemas de derechos se entrecruzaban. Marx recurre a los términos de “propietario” y “poseedor” para describirles. Por ejemplo, respecto a la tierra, el siervo “posee” su parcela que cultiva de manera autónoma; el señor será su “propietario” y le sería necesario el recurso a la coacción extraeconómica para obligar al campesino a entregar un sobretrabajo al señor.<sup>33</sup>

Para el comunismo es a la inversa: en una organización productiva, el productor asociado es propietario individual o colectivo (para el caso de una cooperativa, por ejemplo) y él posee sus medios de producción en común con todos los demás trabajadores de esa organización y/o con los demás miembros de la sociedad. La posesión nos remite habitualmente a la libre disposición, al uso de un bien; y ello no se corresponde necesariamente con la propiedad legal de ese bien. En cuanto a la propiedad, sería necesario precisar con quién el trabajador es copropietario de la empresa. ¿Con otros trabajadores de la empresa, o con el conjunto de los ciudadanos? O bien la relación de propiedad es todavía más compleja.

Por otro lado, para captar bien la posición de Marx sobre las cooperativas obreras, se debe retornar sobre el capítulo III de *El capital*, dedicado al rol del crédito en la producción capitalista, publicado por Engels en 1894. Este permite comprender por qué puede decirse que la fábrica cooperativa funciona en cierto modo como una fábrica capitalista, donde los obreros se explotan a sí mismos y, además, cómo es que Marx ve, al mismo tiempo, la capacidad antisistema de la propiedad cooperativa.

Es importante también señalar la idea presente en *La guerra civil en Francia*,<sup>34</sup> entre las notas más tardías en las que Marx responde a

los ataques de Bakunin en relación con el hecho de que los obreros de una fábrica cooperativa eligen a sus directores. Marx defiende la práctica de elegir a nuestros representantes no solo en el parlamento sino también en los “negocios”:

En lugar de decidir una vez todos a cuál de los tres o seis miembros de la clase dirigente que han de “representar” y pisotear al pueblo en el parlamento, el sufragio universal debe servir al pueblo constituido en comunas, *como el sufragio individual sirve a cualquier otro empleador en la búsqueda de obreros y de personal de dirección para su negocio*. Es un hecho bien conocido que las sociedades, como los individuos, en materia de auténticos negocios saben generalmente situar a cada cual en su lugar y, si comenten algún error, saben rectificarlo inmediatamente.<sup>35</sup>

Esto mismo puede verse en las notas que él redactó al final de 1874 y principio de 1875, para refutar las críticas anarquistas de Bakunin donde este recurre al argumento clásico contra la delegación de poder. Para responderle, Marx se apoya directamente en la experiencia de las fábricas cooperativas:

Con la propiedad colectiva, desaparece la pretendida voluntad del pueblo para dar lugar a la voluntad real de la cooperativa. [...]

Si el señor Bakunin conociera solo la posición de un gerente en una fábrica cooperativa obrera, todos sus señoriales sueños se irían al diablo. Si hubiera tenido la ocasión de preguntarse: ¿qué forma pueden tomar las funciones de administración sobre la base de este Estado obrero, ya que a él le place llamarle así?<sup>36</sup>

Por tanto, en esas cooperativas obreras, la contradicción entre el capital y el trabajo ha sido suprimida, incluso si los trabajadores no son desde el principio más que su propio capitalista pues utilizan los medios de producción para valorar su propio trabajo mediante el mercado. Ellas nos muestran cómo, en un cierto grado de desarrollo de las fuerzas productivas materiales y de las formas sociales correspondientes de producción, un nuevo modo de producción puede surgir y desarrollarse de manera natural a partir de un modo de producción dado.<sup>37</sup>

## **Las cooperativas, entre la absorción capitalista y la prefiguración comunista**

Aquí es necesario retornar al discurso de Marx de 1864 citado al inicio, en el cual señalaba que «los señores de la tierra y los señores del capital» harían todo lo necesario «para la defensa y perpetuación de sus monopolios económicos». Y eso han hecho. La realidad es que las cooperativas han sido absorbidas por un sistema capaz de generar constantes “contraalternativas” a las alternativas que surgen en su contra. La experiencia histórica evidencia que el sistema es capaz de devorar lo que se le oponga, ya sea haciéndolo un producto del mercado, o sea, subsunción cultural, o a cañonazos.

Marx y Engels debieron también establecer una ardua polémica con toda la ola reformista que invadió Europa a fines del siglo XIX. Los defensores del camino de Rochdale comenzaban a ser mayoritarios, esta vez encarnados en la “contrarrevolución marginalista” del último tercio del siglo XIX de la que más tarde renacería el actual neoliberalismo. Ese movimiento reformista era a la vez defensor a ultranza de la “economía social” en la que se establecía una compleja alianza interclasista mediante la acción de colectivos de ayuda, de cooperativismo integrador, etc. León Walras fue su principal promotor y, a partir de su influencia se fomentó un movimiento realmente regresivo que derivó en la creación en 1895 de la Asociación Cooperativa Internacional, cuyas bases programáticas eran las de Rochdale, pero esta vez con un carácter nada ingenuo.

Semejante evolución se inscribía en el aumento de las contradicciones internas en la socialdemocracia por las presiones y problemas surgidos por el tránsito de la fase colonial del capitalismo a su fase imperialista. El debate sobre el cooperativismo no podía aislarse de ese cambio objetivo y subjetivo, como se comprobó más tarde en el Congreso de la AIT en Hannover de 1899 en el que se formaron dos tesis opuestas sobre el tema en cuestión, una la de los seguidores de Marx y Engels, y otra pequeño-burguesa y apoliticista de los seguidores de Krüger y Schulze-Delitzsch.\*

---

\* En los trabajos de Iñaki Gil y de Emile Armand hay todo un acopio de datos ilustrativos de la polémica de ambas tendencias.

Marx, al tiempo que tomaba parte activa en este debate, también comenzaba a tomar nota de los desarrollos de las comunidades campesinas en Rusia y de su posible devenir en términos antisistemas. Una preocupación básica fue la de contextualizar los límites objetivos y subjetivos a partir de los cuales sería posible o no saltar de la comuna campesina y de la propiedad colectiva de la tierra a la democracia socialista y a la propiedad social de las fuerzas productivas. Es decir, descubrir en la evolución social un punto crítico de no retorno a partir del cual esa comunidad campesina no podría ya eludir los terribles costos y sacrificios de la fase histórica capitalista y daría un salto a relaciones superiores.

El carácter agrario y semifeudal de las relaciones de producción en Rusia no le era ajeno a Marx, pero a su vez, podía apreciar en la “obshina”<sup>\*</sup> y en otras formas de asociación particularmente agrarias una vía de salida del sistema. En la presentación de la segunda edición rusa de *El manifiesto comunista*, Marx afirmaba junto con Engels:

El manifiesto comunista anuncia la inevitable cercanía de la disolución de la propiedad burguesa moderna. En Rusia, sin embargo, nos encontramos con que el timo capitalista del rápido florecimiento, y la recientemente desarrollada propiedad burguesa de la tierra se enfrenta con la propiedad comunal campesina de la mayor parte de las tierras. Esto plantea la pregunta: ¿Puede la obshina rusa, forma, aunque muy erosionada, de la primitiva propiedad comunal de la tierra, pasar directamente a la forma superior, comunista, de propiedad comunal? ¿O bien debe pasar primero por el mismo proceso de disolución que caracteriza el desarrollo histórico de Occidente? Hoy existe una sola respuesta. Si la revolución rusa se convierte en una señal para la revolución proletaria en Occidente, de tal modo que una complemente a la otra, entonces la propiedad campesina común de la tierra podrá servir como punto de partida para un desarrollo comunista.<sup>38</sup>

---

\* La obshina fue un tipo de asociación en el campo ruso que partía de formas colectivas de producción y distribución, en las cuales Marx veía gérmenes de un modo de producción superior al del capitalismo. La revolución rusa de 1917 comenzó por el sector urbano e industrial y adoptó los soviets como forma de organización, dejando la experiencia de la obshina en la opacidad.

## Lenin y las cooperativas

Por su parte Lenin, quien conocía muy bien la sociedad rusa de fines del siglo XIX y principios del XX, reconoció, al igual que Marx, la importancia del análisis de las relaciones en el agro ruso y del rol de las colectividades campesinas. Además, Lenin insistía con mucha fuerza en el rol activo y dinámico que la autogestión tendría en el sector de la clase obrera.

En 1901, adquirió bastante fuerza en Moscú, Odessa, Minsk y otras ciudades industriales la “Asociación de ayuda mutua de los obreros de la industria mecánica”, que seguía las tesis de Zubatov según las cuales el movimiento obrero debía organizarse económicamente, participando en la administración de la empresa pero siempre al margen de toda pretensión política y socialista, participación que sin embargo terminaba dependiendo del Estado zarista. Las izquierdas denominaron a este programa “socialismo policíaco”. Según apunta Iñaki Gil:

La agudización de la lucha de clases destrozó el movimiento para finales de 1903. Pero también dentro de los bolcheviques existía una tendencia que sostenía que el socialismo triunfaría solo cuando, además de otros dos requisitos como la automatización y el desarrollo previo de la conciencia proletaria, el cooperativismo llegase a dominar y dirigir el desarrollo industrial. Sin esas tres condiciones no podía esperarse la consecución del socialismo.<sup>39</sup>

La revolución rusa de 1905 significó un movimiento radical en cuanto a las concepciones sobre la necesidad del tránsito hacia una sociedad no capitalista, y el cooperativismo y la autogestión no estuvieron al margen de tal proceso de radicalización. La revolución rusa de nuevo trajo el problema de la necesidad de que las cooperativas “cruzaran la línea” y se radicalizaran. El cooperativismo solo podía ser entendido como uno de los momentos del proceso autogestionario colectivo de la fuerza de trabajo social en su lucha emancipadora y desalienadora. Esta constatación fue avalada por el debate sobre las formas masivas de huelga, desde la Huelga General hasta el sindicalismo revolucionario, pasando por las relaciones entre el partido y el espontaneísmo de masas. Las ideas de Rosa Luxemburgo al respecto y la generalización de los debates en la Segunda Internacional

y en el ámbito anarquista planteaban la revolución socialista como un proceso que inevitablemente pasaría por las experiencias consejistas, soviéticas y de poder obrero y popular.<sup>40</sup>

En el Congreso Socialista Internacional de Copenhague de 1910, en el cual Lenin participó activamente, debatió con mucha fuerza el tema del cooperativismo. Las tendencias reformistas habían estado imponiéndose desde finales del siglo XIX y principios del XX. Sin embargo, a contrapelo de lo que el movimiento reformista pretendió imponer, el Congreso había realizado planteamientos programáticos que implicaban una radicalización. Era cada vez más evidente que se aproximaba el momento de “llegar a las líneas”, de cruzarlas.

Lenin en aquel momento definía las dos líneas o estrategias distintas de acción:

Una, la línea de lucha de clase del proletariado, el reconocimiento del valor que tienen las cooperativas como un instrumento de esta lucha, como uno de sus medios auxiliares, y la definición de las condiciones en las cuales las cooperativas desempeñarían realmente ese papel, en lugar de ser simples empresas comerciales. La otra línea es la pequeño-burguesa, que oscurece el problema del papel de las cooperativas en la lucha de clase del proletariado, les otorga un significado que va más allá de esta lucha (es decir, confunde las opiniones proletarias y las de los patronos sobre las cooperativas) y define sus objetivos con frases generales que también pueden ser aceptables para el reformador burgués, ese ideólogo de los grandes y pequeños patronos progresistas.<sup>41</sup>

Lenin retomaba la línea de Marx en cuanto al rol de las cooperativas de consumo y la importancia de estimular la creación de cooperativas de producción de manera que se pudieran atacar las bases del sistema capitalista. Esta última tesis sobre la integración de las cooperativas de producción en las de consumo tiene una importancia trascendental desde la perspectiva marxista. Ella atañe al núcleo del problema, a saber, el cooperativismo como uno de los instrumentos decisivos de la producción socialista y por tanto, uno de los instrumentos decisivos para lograr la extinción histórica de la ley del valor – trabajo. El secreto del problema radica en que las cooperativas deben tener capacidad de autogestionar el proceso entero de

producción, circulación y venta, y reparto e inversión desde los criterios cooperativistas y de ayuda mutua de los beneficios obtenidos. O sea, romper de raíz la lógica de la acumulación privada capitalista.

La gran revolución de 1917 les permitió a los revolucionarios rusos poner en práctica muchas de las ideas que habían estado a debate sobre las cooperativas, tanto en el sector industrial, obrero, como en el campo. No obstante la dinámica asumida por el proceso y lo precipitado de todos los acontecimientos, Lenin siempre aconsejó paciencia y prudencia a la hora de ensayar procesos cooperativos en el campo.

La prudencia hacia el campesinado se asentaba en una muy decidida iniciativa de fortalecer el poder de los soviets con conquistas revolucionarias cualitativas como las que aparecen en el “Proyecto de reglamento del control obrero” redactado por Lenin el mismo día que su declaración anterior: «Queda establecido el *control obrero* sobre la producción, conservación y compraventa de todos los productos y materias primas en todas las empresas industriales, comerciales, bancarias, agrícolas, etc., que cuenten con cinco obreros y empleados (en conjunto), por lo menos, o cuyo giro anual no sea inferior a 10 000 rublos».<sup>42</sup> La extensión del control obrero a las empresas agrícolas iba destinado a asegurar que en un contexto tan cargado de prejuicios, dependencias y miedos, impuestos por la explotación, pudiera existir un clima de autoconfianza de los campesinos pobres y trabajadores agrarios.

En las complejas condiciones en las que tenía lugar la revolución, los sectores con menor grado de conciencia, más alienados, no respondían solo a motivaciones ideológicas, religiosas, a costumbres, raíces culturales y tradiciones ancestrales. Estaban actuando en el entorno de las condiciones materiales de su existencia, en estrecho vínculo con toda una serie de prejuicios reaccionarios y subjetivos en apariencia separados totalmente de la miseria material objetiva. Una de las finalidades y a la vez virtudes del cooperativismo, de los comités, de los soviets era precisamente, de un lado, la de poner sobre sus pies esta situación invertida, demostrando en la práctica diaria a las masas trabajadoras que disponían de instrumentos concretos para emanciparse a sí mismas. De otro lado, ello permitía simultáneamente demostrar que por debajo de tanta aparente dife-



rencia y dentro de tanta complejidad, existía una explotación última de su fuerza de trabajo, de su género y de su nacionalidad que solo podía resolverse mediante la revolución socialista.

En este sentido, en el III Congreso de las Cooperativas Obreras, Lenin señalaba:

Todos convenimos en que las cooperativas son una conquista del socialismo. Por eso cuesta tanto lograr las conquistas socialistas. Por eso es tan difícil triunfar. El capitalismo dividió intencionadamente a los sectores de la población. Esta división tiene que desaparecer definitiva e irrevocablemente, y toda la sociedad ha de convertirse en una sola cooperativa de trabajadores.<sup>43</sup>

Era, en sus propias palabras, el “problema más vital del momento”, el tránsito de las cooperativas de corte burgués a una asociación comunista de producción y consumo que agruparía a toda la población.<sup>44</sup>

En medio del desafío que constituía la NEP, Lenin estimulaba por todos los medios posibles el rol de las cooperativas y las experiencias autogestionarias. De hecho, constantemente llamaba a los funcionarios del Partido a apoyar tales empeños. «Y en este momento, el ascenso y la restauración de la economía nacional en el Estado obrero y campesino dependen más que nada del mejoramiento de la vida y de la hacienda de los campesinos [...] Las autoridades soviéticas deben controlar la actividad de las cooperativas, para que no haya fraudes, ocultación al Estado ni abusos. En ningún caso deberán poner trabas a las cooperativas, sino ayudarlas por todos los medios y colaborar con ellas».<sup>45</sup> Lo que hoy se traduciría en acceso a tecnologías de avanzada que permitan una interacción constante en tiempo real de los actores inmersos en los procesos autogestivos, dinamizar esa interacción, y un control social que oriente dichos procesos más allá de los estrechos horizontes del capitalismo.

En 1922, Lenin insiste en “Tesis sobre el Banco Cooperativo” en la «participación en el Banco de los más destacados cooperativistas comunistas de la agricultura para controlar y apresurar el trabajo; estímulo del Banco del Estado al Banco Cooperativo en forma de reducción del interés».<sup>46</sup> La urgencia de Lenin nace de la inmensa complejidad de los problemas a los que se enfrenta el poder de los

soviets, y, en especial, del peso, influencia y poder creciente que va tomando la burocracia incrustada en el aparato administrativo.

Ya en medio de su agonía, Lenin, alrededor de marzo de 1923 termina de escribir uno de sus últimos trabajos, al que tituló precisamente “Sobre las Cooperativas”. Un trabajo bastante extenso en el que delineaba de manera programática las visiones sobre la sociedad socialista en la perspectiva autogestionaria:

Hablando con propiedad, nos queda por hacer una cosa “nada más”: elevar a nuestra población a tal grado de “civilización” que comprenda todas las ventajas de la participación de cada cual en las cooperativas y organizar esta participación. Ahora bien, cuando los medios de producción pertenecen a la sociedad, cuando es un hecho el triunfo de clase del proletariado sobre la burguesía, el régimen de los cooperativistas cultos es el socialismo.<sup>47</sup>

Lenin falleció poco tiempo después. La historia posterior es bastante conocida. La práctica socialista en la URSS derivó a un sistema en el que la autogestión no tuvo el más mínimo espacio. La cooperativización forzosa trajo más problemas de los que resolvió. La estatización de la economía y el congelamiento del debate público y teórico impidieron la circulación de ideas distintas a las que Stalin presentó como el único socialismo. No es de extrañar entonces la reacción visceral a la propuesta autogestionaria que se gestó en Yugoslavia después de la II Guerra Mundial, con una URSS rectora del paradigma socialista y Stalin a la cabeza.

### **Consideraciones finales**

La posición de Marx sobre las potencialidades de las cooperativas para la superación del capitalismo no es una mera conclusión académica. Además de lo ya planteado, se sabe con qué admiración se refirió a la propensión asociativa de los trabajadores franceses e ingleses, al destacar la nueva ética y la espiritualidad que se construía en esas relaciones. Se puede apreciar que para Marx el cooperativismo tiene un valor incalculable y una amplísima esfera de aplicación. Si bien nunca afirmó que fuera este el único camino, ni el más habilitado para el derrumbe del capitalismo, Marx sí tomó nota

de la nueva fase en la que entraba la sociedad del capital, una fase en la que comenzaban a producirse procesos de organización que pudieran derivar en el cambio radical de las relaciones que sostienen dicho modo de producción.

No obstante, Marx criticaba profundamente al espontaneísmo y el reformismo acompañantes del movimiento cooperativo y autogestionario en general, pues la influencia y el atractivo de la propuesta “rochdeliana” ameritaban una aproximación crítica y nada ingenua al asunto.

Por otro lado, ante las enormes dificultades históricas que se alzaban para su realización práctica, la teoría marxista posterior dejó en la opacidad el contenido del término “asociación de trabajadores libres”. En otras palabras, ¿cómo acceder a esa socialidad liberada en términos concretos?

Esta imprecisión, junto con la impronta del modelo estatista hipertrofiado que legó la experiencia del socialismo real —y la consecuente descalificación *a priori* de los intentos autogestionarios que pugnaban por convertirse en alternativas anticapitalistas— derivó en menosprecio de las posibilidades políticas del movimiento cooperativo durante varias décadas.

Además, la historia de las experiencias de construcción socialistas ha propiciado el entendimiento de la transformación socialista como un proceso que comienza “desde arriba”, por la superestructura, por medio de la toma del poder y la posterior transformación de la base económica. Se ha supuesto, desde el principio, que no puede ser a la inversa. Pero, ¿dejó Marx cerrado el camino de los cambios al socialismo dentro del sistema?, ¿qué rol tendría la autogestión para el cambio social? Por otro lado, ¿han resuelto los diversos proyectos de socialismo el tema del poder real de los trabajadores, del socialismo en la economía, del trabajo más allá del empleo?

La limitación (aceptable en Marx, pero inentendible hoy) es la confusión de la agrupación en cooperativas con la autogestión. Ello limita a la autogestión, la deja atrapada en la burbuja de la economía y al cabo la vuelve “inofensiva” al capital, como ha podido apreciarse en numerosos experimentos de este tipo.

Evidentemente, la existencia de cooperativas no implica que ocurra la autogestión, que se esté construyendo el socialismo. Pero si

el capitalismo es un modo de producción basado en la propiedad privada sobre los medios de producción, entonces aquellas formas que produzcan y reproduzcan la vida de manera colectiva, son necesarias y válidas para ese tránsito civilizatorio.

La “otra historia” fue la de la concentración de la propiedad en manos de un Estado que no ejerció el poder de los trabajadores y campesinos, sino de sus instituciones y dirigentes. Un Estado con cada vez más mediaciones y distancia de la sociedad cuyos intereses debía representar.

Sin embargo, tanto Marx y Engels como Lenin, al referirse a la superación de la producción con arreglo a las leyes del capital y a las estructuras políticas derivadas de esa superación, tuvieron como referente al autogobierno en todas las esferas de la vida social (económica, política, etc.). ¿Cómo si no explicar la idea de la “extinción del Estado”? La única manera posible de lograrlo es mediante el establecimiento en la economía y la política de formas conducentes al autogobierno de la sociedad.

Sin dudas, Marx, Engels y Lenin eran partidarios de un proceso de cooperativización y radicalización del cooperativismo que condujera hacia una sociedad autogestionaria. La idea era desbordar el régimen de la producción capitalista por medio de su socialización. Las formas autogestionarias, como las cooperativas, son necesarias para avanzar en esa socialización. De esta manera, el análisis de experiencias autogestionarias que tuvieron lugar el siglo pasado (con particular relevancia la de Yugoslavia) y las que aún están presentes, se hace más necesario en la actualidad.

## Referencias bibliográficas

- 1 Cfr. Iñaki Gil: “Cooperativismo obrero, consejismo y autogestión socialista. Algunas lecciones para Euskal Herria”. [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org). 6-08-2002, Sección Libros Libres, PDF.
- 2 Vladímir I. Lenin: *Sobre la cooperación. Últimos artículos y cartas*. Ed. Progreso, Moscú, 1981, p. 33.
- 3 Ver Graciela Aristondo: “Cooperativismo, autoayuda y autogestión: una alternativa uruguaya para la vivienda de interés social”. *Scripta Nova*, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, vol. VII, No. 146(099), 1 de agosto de 2003, y

- “Mecanismos para lograr el empoderamiento y autogestión de las organizaciones de base y sus implicaciones en la modalidad de coejecución. Un intento de alterar las relaciones de poder”. En [www.impactalliance.org](http://www.impactalliance.org), 5-06-2002.
- 4 Cfr. Franz J. Hinkelammert: *El Mapa del Emperador (determinismo, caos, sujeto)*. DEI, San José, Costa Rica, 1996.
  - 5 Iñaki Gil: ob. cit., p. 7.
  - 6 Roberto Massari: *Teorías de la autogestión*, Zero Zyx, Madrid, 1995, p. 12.
  - 7 Adriano Brivio: “La autogestión comunitaria”. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Marzo, 2004.
  - 8 Cfr. Bertel Ollman (ed.): *Market socialism. The debate among socialists*. Routledge, New York, 1998; John Roemer: *A Future for Socialism*. Cambridge University Press, 1993 y David Schweickart: *Beyond Capitalism*. Cambridge University Press, 2001.
  - 9 Carlos Marx y Federico Engels: *Obras Escogidas*. 3 t., t. II, Ed. Progreso, Moscú, 1982, p. 188.
  - 10 Federico Engels: *Obras Escogidas*. 3 t., t. II, Ed. Progreso, Moscú, 1982, p. 273.
  - 11 Iñaki Gil: ob. cit., p. 8.
  - 12 Emile Armand: *Historia de las experiencias de vida en común sin Estado ni autoridad*. Hacer, Madrid, 1982, p. 54.
  - 13 Iñaki Gil: ob. cit., p. 9.
  - 14 Emile Armand: ob. cit., p. 60.
  - 15 Iñaki Gil: ob. cit., p. 10.
  - 16 Charles Fourier: *Teoría de los cuatro movimientos y de los destinos generales*. Pasado y Presente, Madrid, 1975, p. 64.
  - 17 Iñaki Gil: ob. cit., p. 11.
  - 18 Carlos Marx: ob. cit., p. 1469.
  - 19 Carlos Marx y Federico Engels: *Obras Escogidas*, 3 t., t. III, Ed. Progreso, Moscú, 1975, pp. 79 y 80.
  - 20 Carlos Marx: *El capital*. Sexto Capítulo (inédito). Hilo Rojo, Madrid, 1997, p. 12.
  - 21 Jacques Texier: “Democracia, socialismo y autogestión”. *La Pensée*, No. 321, enero/marzo, 2000, p. 32.
  - 22 Cfr. Jean Lojkin: “Nuevas luchas de clase, nuevos movimientos sociales y alternativas al capitalismo”. En *Actual Marx*, No. 26.
  - 23 Carlos Marx: *Obras Economía I*. Ed. Pléyade, Madrid, 1965, pp. 1469-1470.
  - 24 Ídem.
  - 25 Carlos Marx: *La guerra civil en Francia*. Ed. Paydós, Madrid, 1972, p. 266.
  - 26 Ibídem, p. 246.

- 27 *Ibíd.*, p. 206.
- 28 Cfr. Jaques Texier: *ob. cit.*
- 29 *Ídem.*
- 30 *Ídem.*
- 31 *Ibíd.*, p. 29.
- 32 Carlos Marx: *El capital*. t. I, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1975, pp. 856-57.
- 33 Cfr. *Ibíd.*, t. III, capítulo XLVII "Génesis de la renta de bienes raíces capitalista". Párrafo II "La renta del trabajo", Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1975, pp. 170-174.
- 34 Carlos Marx: *La guerra civil en Francia*. Ed. Paidós, Madrid, 1972, pp. 60-64.
- 35 \_\_\_\_\_: *El capital*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1975, p. 243.
- 36 Carlos Marx, Federico Engels y Vladímir I. Lenin: *Sobre el anarquismo y el anarco-sindicalismo*. Moscú, Ed. Progreso, 1978, pp. 165-167.
- 37 Carlos Marx: *El capital*. t. III, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1975, pp. 105-106.
- 38 Carlos Marx y Federico Engels: *ob. cit.*, t. II (1975), p. 128.
- 39 Iñaki Gil en Cfr. Colectivo de Autores: *Autonomía y organización*. Debate Libertario, Madrid 1977, p. 18.
- 40 Cfr. Rosa Luxemburgo: "Sindicatos, cooperativas y democracia política". [www.engels.org](http://www.engels.org).
- 41 Vladímir I. Lenin: *Socialismo y cooperativismo*. Compilación de escritos, Ediciones Cooperativistas, Euskadi, 1972, p. 114.
- 42 *Ibíd.*, p. 176.
- 43 *Ibíd.*, p. 199.
- 44 Cfr. *ob. cit.* "Medidas para la transición del sistema cooperativo burgués de abastecimiento y distribución al sistema comunista proletario".
- 45 Vladímir I. Lenin: *Sobre la cooperación. Últimos artículos y cartas*. Ed. Progreso, Moscú, 1981, p. 76.
- 46 *Ibíd.*, p. 99.
- 47 *Ibíd.*, p. 134.

# TEMA 4

## Cooperativismo socialista y emancipación humana.

### El legado de Lenin

*Iñaki Gil de San Vicente*

Desde el inicio de su vida revolucionaria, Lenin optó por el cooperativismo como una de las soluciones definitivas para avanzar al socialismo. Esta convicción se fortaleció en el inicio de la revolución bolchevique. Esto se debió a dos razones estrechamente unidas: la importancia de la cooperación para la antropogenia\* y la posibilidad que ofrece el cooperativismo de unir a distintos sectores sociales; razones que serán analizadas a continuación. Ambas razones se basan en, por un lado, la importancia del denominado “factor subjetivo” (la conciencia, la cultura, las utopías, etc.) como fuerza material que moviliza a los pueblos; y, por otro lado, el valor de la democracia socialista para el poder popular y la construcción del socialismo.

#### **La cooperación social y antropogenia**

En primer lugar, Lenin asumía la teoría marxista sobre el cooperativismo tanto en la producción como en el consumo como uno de los métodos de avance al socialismo. Contrario a la opción reformista del cooperativismo solamente de consumo, o solamente de producción,

---

\* Por antropogenia se entiende el proceso de evolución de la especie humana a partir de la interacción entre la selección natural de las especies prehomínidas y la transformación social humana mediante el trabajo. Las primeras tesis materialistas sobre la antropogenia aparecieron en la Grecia clásica y en Roma, en contraste con las tesis idealistas sobre la creación divina. Darwin y otros científicos demostraron la razón de fondo de aquel materialismo burdo inicial, y Engels aportó la decisiva visión dialéctica del papel del trabajo en la evolución humana. Pero el idealismo se niega a aceptar estas irrefutables pruebas científicas, y recientemente organizaciones fundamentalistas cristianas de EE.UU. han recrudecido los ataques a la teoría de la evolución de las especies, a la antropogenia, con las tesis del creacionismo y del diseño inteligente.

y siempre dentro de la dictadura del mercado burgués, Lenin defendía la existencia de cooperativas en uno y otro ámbito y la necesidad de que ellas formaran parte de una economía planificada.

Para Marx y Engels, la antropogenia, o sea, que nuestra especie se crease a sí misma mediante el trabajo social, era una de las bases del materialismo histórico desde sus inicios, y todos los estudios posteriores así lo han demostrado.<sup>1\*</sup>

Ellos advirtieron también que las dinámicas positivas de esa autoconstrucción se habían roto con el surgimiento de la propiedad privada sobre los medios de producción.<sup>2</sup> Bien pronto alertaron que la separación de los hombres y mujeres en clases sociales producto de la propiedad privada abría la posibilidad de la autodestrucción de la humanidad de no triunfar la revolución de las mayorías;<sup>3</sup> aviso que entonces produciría risa pero que ahora está al borde de ser una tragedia.

La deriva de la antropogenia a la autodestrucción responde al irracionalismo de la propiedad privada. Ella destroza lo esencial de la especie humana: la cooperación o trabajo conjunto entre productores asociados al someterla a una disciplina militar burguesa.<sup>4</sup> La acumulación originaria de capital esconde y se basa en el robo y saqueo violento de la propiedad comunal y colectiva.<sup>5</sup> La represión de la resistencia llevada a cabo por los pueblos precapitalistas fue brutal porque el colonialismo tuvo que aplicar toda su fuerza asesina al comprobar la solidez defensiva de estos pueblos, la cual estaba basada en sus relaciones comunales. Marx admiraba esas luchas contra los incipientes capitalistas de los que él definió como “sistemas nacionales de producción precapitalista”.<sup>6</sup> Asimismo, Marx aplaudía las luchas de los trabajadores occidentales. Veía a sus experiencias cooperativistas como una “primera brecha”<sup>7</sup> en el sistema de explotación a pesar de sus limitaciones muy comprensibles.

En la Comuna de París de 1871 Marx confirma la importancia de la síntesis dialéctica entre cooperativismo, planificación y poder comunal para el comunismo: «Los individuos de las clases dominantes que son lo bastante inteligentes para darse cuenta que la imposibilidad de que el actual sistema continúe —y no son pocos— se ha erigido en los apóstoles molestos y chillones de la producción

---

1\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.



cooperativa. Ahora bien, si la producción cooperativa ha de ser algo más que una impostura y un engaño; si ha de sustituir al sistema capitalista; si las sociedades cooperativas unidas han de regular la producción nacional con arreglo a un plan común, tomándola bajo su control y poniendo fin a la constante anarquía y a las convulsiones periódicas, consecuencias inevitables de la producción capitalista, ¿qué será eso entonces, caballeros, más que comunismo, comunismo “realizable”?»<sup>8</sup>

Engels hace en esa época tres aportaciones también decisivas para el tema que tratamos. En primer lugar, él propone a Bebel utilizar las expresiones “Comunidad”, “Gemeinwesen” y “Commune” en vez de “Estado”<sup>9</sup> porque reflejan mejor el ideal socialista de lo comunal como eje de la *praxis* comunista a lo largo de la historia. Engels había estudiado profundamente las luchas populares y valoraba el contenido emancipador de la consigna “Todo es común” —*Omnia sunt comuna!*—<sup>10</sup> que expresaba el ideal del anabaptismo, grupo político-religioso europeo del primer tercio del siglo xvi.

El ideal comunista, como veremos más adelante, siempre ha estado inspirado por lo “común”, lo “comunal”. De hecho, la raigambre del ideal comunista expresado de forma utópica reapareció a mitad del siglo xvii cuando los “cavadores” ingleses, siguiendo la tradición medieval, recuperaron las tierras comunales volviéndolas productivas.<sup>11</sup> Semejante recurrencia histórica, materializada brillantemente en la Comuna de 1871, convencieron a Engels de que lo comunal pervivirá en el comunismo, mientras que el Estado desaparecerá. Desde la larga visión del materialismo histórico, el Estado es un instrumento pasajero, mientras que la propiedad comunal y la cooperación autogestionada son la base de la antropogénia.

Segundo, Engels plantea a Lavrov que: «La lucha por la existencia —si dejamos por un momento aquí en vigor esta categoría— se convierte, por tanto, en lucha por los placeres, no ya solo por los medios de *existencia*, sino, además, por los medios de *desarrollo*, por los medios de desarrollo *producidos socialmente*». <sup>12</sup> Es decir, a partir de un determinado momento, la sociedad puede dar el salto de la producción para las necesidades a la producción, para los placeres, aunque sean en principio para la minoría dominante. Luego, bajo la presión de las crisis internas al sistema, la clase trabajadora debe arrebatar

«la dirección de la producción y de la distribución» a la clase dominante, «y eso es precisamente la revolución socialista».<sup>13</sup>

La importancia para la autogestión y para el cooperativismo de lo aquí visto radica en que hay que buscar que el trabajo humano sea un medio de desarrollo que promueva las potencialidades vitales de nuestra especie. Para ello, la organización del trabajo debe superar las formas burguesas de explotación autoritaria, suplantándolas por la práctica de un “ideal de felicidad” en el que tanto la lucha contra la opresión como la creatividad cultural sean los ejes definidores de la *praxis*; tal cual lo explicitó sucinta y esencialmente Marx<sup>14</sup> una década antes de las palabras de Engels. Las cooperativas no lograrán ser fuerzas de emancipación si refuerzan la esclavización burguesa del trabajo, si no avanzan en la práctica hacia otra forma de trabajo social. Ya en 1864, en reuniones de las que saldría la I Internacional en 1866, se analizaban las razones por las que el cooperativismo desligado de la lucha por la conquista del poder político de clase solo sirve para crear «esclavos individuales asalariados»<sup>15</sup> Como veremos más adelante, Lenin también le otorgaba una decisiva importancia a la interacción entre el cooperativismo y la revolución cultural.

Un tercer aporte de Engels es que él describe el papel del trabajo social, en cooperación, de la “ayuda mutua”, de la “actividad conjunta” en un contexto de “transformación del mono en hombre”.<sup>16</sup> Él indica cómo la “cooperación de la mano, de los órganos del lenguaje y del cerebro” y la “acción planificada” permiten avanzar en un primer momento. Pero también cómo el trabajo conjunto o cooperado bajo la propiedad privada generan efectos negativos, incontrolables y desastrosos. Engels demuestra cómo la búsqueda del beneficio individual burgués “al privar de toda propiedad a la inmensa mayoría”, al destruir la propiedad común, acelera la ruptura con la naturaleza y la “venganza” de esta contra la especie humana.

La filosofía interna de estas y otras tesis marxistas impactó muy pronto a Lenin. Ya en 1899 disponía de una visión muy teorizada de la necesidad de que la clase trabajadora desplegara todo su potencial crítico y creativo dentro de la fábrica, en un proceso inserto en la tendencia ascendente de la participación al control y a la gestión obrera, no limitándose a hacerlo únicamente fuera de la fábrica.<sup>17</sup>

En 1904, Lenin insistía en la “autoadministración de las comunas”<sup>18</sup> como una de las lecciones positivas de la Comuna de 1871, y en el resto de los logros y avances materiales que esta ejemplar experiencia supuso para los pueblos explotados. En 1905, Lenin asumió las ideas de Marx sobre el “reparto negro”,<sup>19</sup> como se le conoció a la toma de tierras por los campesinos norteamericanos y puestas a trabajar por estos, en una clara autogestión revolucionaria. Y ese mismo año aplicó las tesis de Marx a la lucha campesina proponiendo los “comités campesinos revolucionarios”. Lenin propuso que esos comités dotasen de dirección política a la recuperación de tierras, creando un “derecho revolucionario”, y que actuasen como “órganos de gobierno”, legitimando la recuperación de las tierras del mismo modo que el derecho de autodeterminación legitima el derecho a la independencia.<sup>20</sup>

### **El cooperativismo y la superación de las divisiones sociales, de la alienación**

La segunda razón por la que Lenin defendía la utilidad de las cooperativas para la construcción socialista es que el cooperativismo socialista debía servir de puente de unión a las diferentes fracciones de las clases trabajadoras, desde el campesinado hasta los obreros de las grandes fábricas, pasando por los trabajadores de las pequeñas empresas arruinadas. Según Lenin, todos esos actores económicos debían cooperar para racionalizar, ahorrar, evitar costos y tiempos muertos, y llevar los productos vitales directamente de la producción al mercado.

Al inicio de la revolución, Lenin habla de las “comunidades de consumo”<sup>21</sup> que han de integrar a las de producción. Al final de 1918, él expresa la necesidad de recuperar la cooperación rota por la disciplina laboral burguesa y por su división del trabajo: «Todos convenimos en que las cooperativas son una conquista del socialismo. Por eso cuesta tanto lograr las conquistas socialistas. Por eso es tan difícil triunfar. El capitalismo dividió intencionalmente a los sectores de la población. Esta división tiene que desaparecer definitiva e irrevocablemente, y toda la sociedad ha de

convertirse en una sola cooperativa de trabajadores». <sup>22</sup> Implícito en este lenguaje está presente la teoría marxista de la cooperación humana como bases de la autogénesis, y de la necesidad de reconstruir esa unidad entre los humanos rota por el capitalismo, retomando la esencia cooperativa del trabajo y expandiéndola a “toda la sociedad”.

En 1919 el Partido bolchevique editó un *Manual de formación de la militancia* en el que se explica la importancia del cooperativismo en aquellos años cruciales. Se sostiene que antes de la revolución el cooperativismo estaba controlado por la derecha y por el reformismo, y que la mayoría de las cooperativas optaron por el zarismo. <sup>23</sup> Pese a esto se insiste en la necesidad de fortalecer el cooperativismo obrero, de que integre a toda la clase trabajadora, que sea de producción y de consumo, que esté muy unido a los sindicatos, que los comunistas más formados teórica y políticamente sean hegemónicos en su interior «que consigan en él un papel dominante», <sup>24</sup> y que integre también a la pequeña industria urbana, la artesanía y los trabajadores a domicilio. <sup>25</sup> El cooperativismo, y en menor medida los gremios, son imprescindibles para atraer a la revolución a estas clases y capas sociales urbanas tan propensas a la ideología pequeño-burguesa. Esto es cierto también para las poblaciones rurales, pero con diferente complejidad porque la producción agrícola es un espacio muy apto para que «el pequeño capitalismo se atrinchere contra el poder soviético y la gran explotación socialista». <sup>26</sup>

A la vez, desde ese mismo año, 1919, Lenin insiste en fortalecer el cooperativismo aumentando la participación proletaria, semiproletaria y de comunistas en su interior, <sup>27</sup> y en socializar el debate sobre el cooperativismo publicando en la prensa la lucha que se libraba al interior de las cooperativas contra la burguesía y su ideología. <sup>28</sup> Lenin explica la urgencia de aumentar el control de las cooperativas mediante la intervención de comisarios, <sup>29</sup> pero respetando los niveles de conciencia: no nacionalizando por la fuerza a las cooperativas reaccionarias sino ganándolas con el ejemplo comunista y con el apoyo estatal. <sup>30</sup>

Lenin sabe que en las cooperativas proliferan los fraudes, los abusos y las ocultaciones en su funcionamiento pero: «En ningún caso deberán poner trabas a las cooperativas, sino ayudarlas por todos los

medios y colaborar con ellas».<sup>31</sup> Según Lenin los mejores comunistas cooperativistas debían dirigir el Banco Cooperativo.<sup>32</sup> La tolerancia hacia las cooperativas no socialistas, que como hemos visto arriba eran mayoritarias antes de la revolución y estaban dirigidas por terratenientes y burgueses, o por el reformismo, optando por el zarismo, era parte de la política de concesiones tácticas necesarias a la burguesía, y él debió explicarlo tanto en el interior del Partido<sup>33</sup> como en la Internacional Comunista.<sup>34</sup> A la vez, asume las tesis del marxismo expresadas en las dos primeras Internacionales y apoya abiertamente que el cooperativismo obrero se expanda por el mundo, dirigido por los comunistas.<sup>35</sup> Está convencido de que un fuerte cooperativismo internacional dirigido por comunistas aportará una muy importante ayuda a la agotada revolución.

Los “últimos escritos” de Lenin, del 23 de diciembre de 1922 al 2 de marzo de 1923, luchan contra cuatro crecientes peligros de la revolución: la burocratización; el ascenso del nacionalismo gran-ruso; el desprecio del cooperativismo; y los síntomas de desmoralización. Lenin era muy consciente de que los cuatro formaban una unidad y que era imposible resolverlos uno a uno, separadamente. El escrito titulado “Sobre las cooperativas”, terminado el 6 de enero de 1923, concluye así:

Se nos plantean dos tareas principales que hacen época. Una es la de rehacer nuestra administración pública, que ahora no sirve para nada en absoluto y que tomamos íntegramente de la época anterior; no hemos conseguido rehacerla seriamente en cinco años de lucha, y no podíamos conseguirlo. La otra estriba en nuestra labor cultural entre los campesinos. Y el objetivo económico de esta labor cultural entre los campesinos es precisamente organizarlos en cooperativas. Si pudiéramos organizar en cooperativas a toda la población, pisaríamos ya con ambos pies en terreno socialista. Pero esta condición, la de organizar a toda la población en cooperativas, implica tal grado de cultura de los campesinos (precisamente de los campesinos, pues son una masa inmensa), que es imposible sin hacer toda una revolución cultural.<sup>36</sup>

### **El ideal igualitario al centro de las utopías autogestionarias\***

¿Qué podemos aprender de estas propuestas de Lenin en una sociedad como la rusa de 1918-1922 con una compleja interrelación de modos de producción y de formaciones sociales tan diferentes?<sup>37</sup> ¿Y de la China de 1927 tan bien estudiada por Mao<sup>38</sup> y de sus propuestas sobre las asociaciones de todo tipo, el cooperativismo, la integración social de los sectores reaccionarios y criminales, etc.? ¿Y qué decir sobre las aportaciones de Mariátegui, de Mella y de tantas otras personas revolucionarias que han estudiado minuciosamente las realidades de las Américas, o de África, y no solo sobre los “clásicos”<sup>39</sup> marxistas europeos? Otro tanto debemos preguntarnos sobre la extremadamente rica experiencia mundial consejista, comunalista, soviética, asamblearia, y en general sobre todo lo que engloba la autogestión, concepto que definiremos en extenso más adelante.

El cooperativismo es una de las expresiones particulares de lo que en marxismo se define como “el ser humano-genérico”, el que posee en abstracto las potencialidades implícitas en nuestra especie, decisivas en la antropogénesis, y que I. Mészáros llama “poderes esenciales” desvirtuados por el “trabajo forzoso” y la propiedad privada.<sup>40</sup> El ser humano genérico se materializa en los distintos modos de producción, en las diferentes formaciones económico-sociales. Pero bajo la propiedad privada los “poderes esenciales” son sumergidos en la represión y en la alienación burguesa, desapareciendo de la vida pública, refugiándose en la lucha revolucionaria, en el cooperativismo y en otras prácticas asociativas.

Pero esas prácticas frustradas por el modo de producción capitalista siempre dejan un rastro expresado en un “ideal social”. Siempre perduran utopías igualitarias que alimentan lo que E. Bloch llama la “materia de la esperanza”, que impulsan a las gentes explotadas a levantar la bandera roja: «derrocar todas las realidades en las que el hombre es un ser humillado, esclavizado, abandonado, despreciable».<sup>41</sup>

\* Las utopías autogestionarias son aquellas del socialismo utópico que no pudieron responder a las presiones del capitalismo, de su división autoritaria del trabajo, de su cooperación militarizada, y que terminaron bien integrándose en el sistema, bien desapareciendo. El owenismo y el saint-simonismo, y en menos medida el fourierismo, y muchos anarquismos, terminaron de esta forma.

Parte de la cultura europea se formó sobre el componente milenarista e igualitarista que sobrevive muy reprimido dentro de las diversas versiones de la religión cristiana “polifacética”,<sup>42</sup> y que refleja las contradicciones clasistas en las que late el resto muy tergiversado de un ideal comunista.<sup>43</sup> Otra parte de la cultura europea que ha sido muy bien descrita por N. Cohn, estuvo influenciada por la utopía grecorromana del “Estado natural igualitario”<sup>44</sup> que terminaría dando cuerpo ideológico al “Milenio igualitario” después de integrar algunos componentes de la utopía comunitarista cristiana. Por un lado, actuaba el principio cristiano de “vivir así en la tierra como en el cielo” desde una visión colectivista, y por otra parte, se recuperó el mito de la “Edad de Oro”, del reino de la abundancia, etc., del que forman parte entre otros los mitos del Paraíso, del Maná, etcétera.

Según Cohn hay que datar en 1380 el momento definitivo de irrupción del “Milenio igualitario”,<sup>45</sup> cuando las luchas campesinas, artesanas y burguesas irrumpen definitivamente. Dentro de estas corrientes existían grupos político-religiosos, como los husitas radicales, los anabaptistas, o los cavadores ingleses que reivindicaban abiertamente la primacía de la propiedad común. A todos estos grupos les unía la definición genérica de “propiedad común”, que luego cada uno rellenaba con un contenido social propio según su historia de lucha, su cultura, su interpretación de la Biblia, etcétera.

Entre otros muchos, M. Beer (1973) investigó este ideal de igualdad entre los hombres en el marco europeo pero llegando solo hasta la década de 1920. Estudios más recientes han investigado esta dialéctica en Oriente,<sup>46</sup> lo que confirma la existencia de un poso socializante de valores igualitarios en lo remoto de las tradiciones y de la cultura popular.

Con respecto a las Américas, cuando los españoles invadieron Cuba, una de sus primeras atrocidades fue atacar y destruir la “casa grande”<sup>47</sup> que guardaba el excedente social, matando a la mayoría de sus ocupantes. La “casa grande” era como el templo en el modo de producción asiático o tributario. Los grandes imperios maya, azteca e inca, tenían también sus respectivas “casas grandes”, templos y palacios. Estas “casas grandes” pueden asemejarse, salvando las distancias, a las salas de asamblea en las cooperativas, en donde se debaten las decisiones. Más al norte, a los pueblos de las praderas como los *sioux*, les resultaba incomprensible el concepto europeo

de propiedad privada de la tierra,<sup>48</sup> por lo que se resistían con todas sus fuerzas a la privatización de lo que siempre habían tenido como colectivo, en común.

El sincretismo religioso andino y afro-indio e indio-europeo, se basó y se basa en una revalorización de lo comunal, como se aprecia en la “teología de la esclavitud”<sup>49</sup> de la mitad del siglo XVI en adelante. La teología de la liberación solamente podía haber surgido en las Américas porque era en estos pueblos donde la realidad comunal de las sociedades precapitalistas conectaba muy fácilmente con los restos del comunismo primitivo de la religión cristiana.

Todas estas diversas tradiciones, ideologías y prácticas tienen una conexión de fondo: lo comunal y su defensa no ha desaparecido del todo aunque esté desvirtuado. Asimismo, el dinero y el valor de cambio no dominan absolutamente sobre el trueque, la reciprocidad y el valor de uso; es decir, el fetichismo y la alienación no se han exterminado totalmente a otras formas de intercambio.

Veamos dos casos que nos ilustran sobre la complejidad de las interacciones entre lo comunitario precapitalista y la lógica mercantil. El primero es el de las “Encomiendas de la Compañía de Jesús” como medio de “civilizar” a los irreductibles guaraníes<sup>50</sup> y —coincidentemente— de explotación económica muy rentable,<sup>51</sup> gracias a la síntesis entre el comunitarismo guaraní y la disciplina económica jesuítica. A pesar de su gran y eficaz fuerza represiva, las Encomiendas no pudieron impedir el surgimiento de resistencias que darían forma a los “comuneros”<sup>52</sup> de Paraguay en la mitad del siglo XVII y a las rebeliones indígenas y comuneras de comienzos del siglo XVIII.<sup>53</sup>

El segundo caso, muy actual, es el debate sobre el “Buen Vivir” que entronca con las tradiciones comunitarias de las culturas andinas y que da pie a muchas versiones diferentes, desde la socialdemócrata<sup>54</sup> hasta la que sostiene que “El marxismo tenemos que indianarlo”,<sup>55</sup> pasando por otras más.<sup>56</sup> Sin embargo, las tradiciones y prácticas comunitarias están divididas socialmente en su interior, lo que permite que se impongan las versiones ideológicas creadas por las castas y/o clases dominantes en esos pueblos. Esto exige a los marxistas un esfuerzo teórico imprescindible,<sup>57</sup> para no repetir los errores de las utopías reaccionarias del pasado que aún marcan las actuales.



De hecho, el ideal igualitario, por cuanto utópico, no puede garantizar que el cooperativismo sea siempre un instrumento de emancipación. Como hemos visto antes, ya en 1864 el movimiento socialista europeo sabía que el cooperativismo puede ser un eficaz medio de esclavización y aburguesamiento. Una de las razones es que existen utopías reaccionarias que han alimentado ideológicamente determinados cooperativismos. Platón creó una utopía reaccionaria, que justificaba la mentira del Estado al pueblo, como un médico miente a un enfermo, que daba el poder a los filósofos “guías y reyes de la colmena”,<sup>58</sup> protegidos por los guerreros, y que vivían gracias al trabajo de los campesinos. San Agustín ideó otra utopía autoritaria en la que “los justos” y “los señores”<sup>59</sup> deben castigar con benignidad y justicia a los esclavos, siervos e hijos, dirigiendo la ciudad terrenal con las mismas leyes que la ciudad celestial.

Estas y otras utopías reaccionarias han creado una corriente autoritaria y burocrática, pues ellas tienen en común el rechazo de la dirección colectiva, de la autogestión social, y defienden la supeditación de la mayoría ignorante a la minoría sabia. Pero hay utopías que admiten más participación popular en la dirección del movimiento, sobre todo en algunas de las utopías “heréticas” medievales, como la husita en su rama más revolucionaria, la de los Taboritas,<sup>60</sup> o la del amplio y complejo movimiento de los lolardos y de los campesinos insurrectos en la Inglaterra de 1381.<sup>61</sup> La invasión de las Américas propició el surgimiento de nuevas utopías igualitarias que, empero, tampoco resolvieron definitivamente el problema de la dirección colectiva y democrática porque ninguna de ellas podía llegar a las raíces del problema: la dialéctica entre la propiedad privada y el poder de clase.

El cooperativismo moderno nació dividido por esta impotencia heredada, en parte, de los límites del utopismo. Dentro del movimiento cooperativo se pueden identificar dos ramas o tendencias: una *neutral*, interclasista, o apolítica; y otra *crítica*, clasista o revolucionaria. La rama *neutral* ante el poder y la propiedad privada, fue admitida por la clase burguesa; mientras que la rama *crítica*, que unía el cooperativismo autogestionado con la lucha por el poder político, fue más o menos reprimida.

Sin embargo, puesto que las ofensivas capitalistas terminan aumentando aún más los grados de explotación y miseria humana, ellas también han provocado la consolidación del modelo cooperativo y autogestionario como alternativa. La dictadura del mercado burgués no es absoluta ni total, no puede exterminar la tendencia a la recuperación de resistencias colectivas basadas en la cooperación no mercantilizada.

### **La autogestión como alternativa ante la ofensiva capitalista**

Las primeras cooperativas modernas surgieron simultáneamente a los primeros efectos terribles de la protoindustrialización en Gran Bretaña, a finales del siglo XVIII. Según F. Bedarida, en 1760 surgió una cooperativa de molineros para ellos mismos realizar la molienda y vender la harina con precios más baratos, rompiendo el monopolio de la industria harinera.<sup>62</sup> Así, al calor del aumento de la explotación, poco a poco aumenta el cooperativismo, y lo hace con ideas socialistas y hasta comunistas tal cual se pensaban en aquella época.

A partir de 1826, surge en Europa un cooperativismo con una fuerte crítica moral al capitalismo. Este resultó un fracaso económico fundamentalmente porque la burguesía comercial presionó para limitar las cooperativas de consumo y distribución, con el fin de impedir que los precios bajasen. Además, este fue influenciado por la fuerte presencia del socialismo utópico premarxista, con una crítica moral pero apolítica y fácil de ser engañado con las promesas del poder. El movimiento obrero premarxista tendía a creerse las promesas del capital porque aún era desconocida la teoría de la explotación asalariada, de la plusvalía, descubierta por Marx años después, lo que impedía tener una *praxis* liberadora en todos los sentidos, y también en las cooperativas de producción.

En 1844 se inicia una nueva fase del cooperativismo más centrada en la búsqueda de la rentabilidad que garantice una mejora de los cooperativistas aunque sea ablandando o abandonando la lucha ético-moral contra el sistema capitalista. Los Pioneros de Rochdale inician esta segunda fase que culmina en 1863 con el Congreso de las cooperativas de consumo al por mayor, y con la imagen neutral y aséptica del cooperativismo oficial.

La experiencia más reciente en América Latina muestra las debilidades del cooperativismo interclasista sometido al ataque del capital: «Durante la implantación del modelo neoliberal, el cooperativismo fue uno de los medios sociales más afligido. Esto se debe, en primer lugar, a su debilidad doctrinaria e ideológica. En segundo lugar, a la agresiva competencia entre cooperativas por ganar clientela, y por último, a la falta de cambios estructurales para institucionalizar al cooperativismo».<sup>63</sup> La debilidad doctrinaria solamente se supera con la formación teórica y la conciencia política que, además, sirven para luchar contra los egoísmos que están en el fondo de la competencia desmedida entre cooperativas para ganar clientela, que no es otra cosa que la competencia interburguesa disfrazada de cooperativismo. Por último, la poca institucionalización del cooperativismo nos remite a saber qué clase tiene el poder político, el que puede hacer que esa institucionalización sea más o menos positiva, o que puede aplicar toda una serie de obstáculos. En síntesis, las tres razones vistas nos llevan, como siempre, al problema del poder y de la propiedad.

No obstante, las contradicciones irreconciliables del capitalismo reactivan la tendencia a la cooperación y a la autogestión obrera. La ocupación de fábricas, que muchas veces es el primer paso para fundar una cooperativa, es una práctica recurrente en el movimiento obrero del capitalismo más “desarrollado”, como lo demuestra I. García-Perrottes<sup>64</sup> cuando hace un recorrido minucioso por Europa y EE.UU. hasta comienzos de la década de 1980. La experiencia latinoamericana, y en particular las fábricas recuperadas por los trabajadores en Argentina se inscriben en esta dinámica.<sup>65</sup>

En contextos de crisis estas fuerzas emergen e impulsan el cooperativismo<sup>66</sup> y la lucha por lo comunal y por la cooperación, aumentando las ocupaciones de empresas\* y las transformaciones en cooperativas de muchas de ellas.<sup>67</sup> En la situación presente, el cooperativismo no integrado puede distanciarse de las medidas que el Estado capitalista<sup>68</sup> impone a la clase trabajadora para descargar sobre ella los enormes costos sociales, mientras que otro cooperativismo, más integrado,

---

\* Moretti se centra en la Argentina, país en el que la autogestión, la recuperación de empresas, el cooperativismo obrero, etc., habían resurgido con enorme fuerza durante la crisis de 2002 (O. Moretti: “Aumentan las fábricas recuperadas por sus trabajadores”. [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org), 23-07-2009).

también puede capear la crisis con menos pérdidas, como reconoce la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2010).<sup>69</sup>

Las utopías autogestionarias bullen en las contradicciones irreconciliables surgidas cuando la cooperación y la propiedad común fueron rotas por la disciplina explotadora y por la propiedad privada. La recurrencia histórica del cooperativismo y del resto de expresiones de la cooperación humana asentada en los “poderes esenciales” de nuestra especie nace del potencial creativo de la fuerza de trabajo,<sup>70</sup> del trabajo vivo y del valor de uso, que tarde o temprano choca de nuevo con el capital, con el trabajo muerto y con el valor de cambio. Por otro lado, la experiencia de los trabajadores asalariados replantea el valor de los métodos organizacionales “desde una perspectiva autogestionaria”<sup>71</sup> para, entre otros logros, superar las formas dirigistas con altos contenidos de “obediencia y sumisión” inherentes a la disciplina burguesa.

### **Las utopías autogestionarias y el poder político**

Atilio Boron reprocha a quienes no ven o rechazan la importancia del poder revolucionario para acelerar la autogestión, que olvidan la historia real de las luchas y de las formas políticas de autoorganización como partidos, soviets, consejos obreros, etc., y los programas de reforma agraria, nacionalizaciones, expropiaciones de los capitalistas, etc.<sup>72</sup> El poder estatal es decisivo para todo, y en especial para la lucha de clases y para el cooperativismo en cualesquiera de sus formas.

La importancia para una utopía autogestionaria de conquistar el poder del Estado depende de la visión de autogestión que ella proclame. Por ejemplo, Robert Owen, considerado por R. Massari como uno de los primeros defensores de la autogestión<sup>73</sup> y por F. Badarida como el pensador del “comunismo cooperativo”,<sup>74</sup> defiende la idea utópica de organizar la sociedad desde arriba aunque se hable en nombre de un pueblo al que se invita a autogestionarse o al “comunismo cooperativo” pero dentro de los límites marcados por R. Owen, entre los que destacan el interclasismo, el pacifismo y el intervencionismo estatal.

Por su parte, I. Bourdet muestra que aunque el concepto de “autogestión” no aparece escrito en Marx y Engels,<sup>75</sup> es sin embargo

imposible entender su teoría si no se tiene en cuenta la realidad práctica de la lucha autogestionada de la clase trabajadora. Si la autogestión o el “comunismo cooperativo” de Owen era pacifista y pedía subvenciones a un Estado definido de forma interclasista, y a la banca filantrópica, no sucedía lo mismo con lo propugnado por Marx y Engels y con la experiencia de las posteriores comunidades o colectivizaciones autogestionadas de los trabajadores.<sup>76</sup>

El comportamiento esperado del Estado era, por tanto, muy diferente, opuesto en todo, en el primer caso que en el segundo. Otro ejemplo de la primera posición, la “neutral”, es la autogestión reformista del socialismo francés de la década de 1970, que se limitaba a compaginar la lucha de masas, la autogestión en todas sus modalidades no radicalizadas en exceso y la acción gubernativa socialista;<sup>77</sup> pero en ningún momento plantea cruda y esencialmente el problema del Estado de clase, sino que lo silencia, lo esquivo.

En la sociedad capitalista, los poderes burgueses en su totalidad intervienen en contra de las luchas autogestionadas que, de algún modo u otro, amenazan con superar el sistema dominante. Volviendo al planteamiento de V. Alba de identificar autogestión con colectivización, la experiencia de los Consejos Obreros en la Alemania de 1918 es demoledora: la socialdemocracia, la burocracia del Estado, la extrema derecha burguesa y los sectores militares reaccionarios se unieron para, aprovechando la debilidad teórica de los consejistas, vencerlos políticamente primero para luego masacrar en sangre al amplio sector revolucionario.<sup>78</sup>

Esta misma estrategia de liquidación fue aplicada en 1970 en Italia, cuando la autogestión fue liquidada soterradamente en la mayoría de los casos por las fuerzas reformistas interesadas en pactar con la burguesía. Se castró la autoorganización cooperativa que franjas obreras y populares expandían en el transporte, la vivienda, la sanidad, la educación, etc. Consciente de la amenaza de este movimiento, la burguesía legalizó los consejos de zona y otras formas de autogestión para facilitar el poder manipulador del reformismo en ellos.<sup>79</sup> Al pudrimiento interno se unía a la feroz represión policiaco-militar y judicial contra los sectores más combativos mientras que, a la vez, se reestructuran fábricas y poblaciones industriales<sup>80</sup> para destruir las bases de las organizaciones armadas.

Pues bien, a las fuerzas revolucionarias se les presentan cuatro retos decisivos en los países capitalistas si quieren derrotar los ataques a la autogestión: uno, luchar por la democracia y sus valores como una necesidad diaria en todos los aspectos de la vida; dos, luchar por una forma de vida cualitativamente superior a la burguesa y que tenga en la cooperación su medio autoorganizativo de modo que busque siempre ir “más allá del capital”;<sup>\*</sup> tres, luchar por la autoconfianza del pueblo en sí mismo; y cuatro, la lucha por los placeres emancipadores y contra el consumismo capitalista.

### **De la autogestión restringida a la generalizada**

Markovick ha definido la autogestión mediante dos sentidos interrelacionados. Un sentido es el restringido: «la autogestión es la incorporación directa de los obreros a los órganos básicos que adoptan decisiones en las empresas individuales». El otro, el sentido general: «autogestión es la estructura básica de la sociedad socialista en el campo de la economía, de la política y de la cultura».<sup>81</sup> Teniendo esto en cuenta, la autogestión “restringida” se produce en toda la sociedad capitalista de múltiples formas e intensidades, en muchas circunstancias y problemas de la vida, incluido el cooperativismo. Estas formas también se expresan en los niveles aparentemente privados y reducidos de la vida cotidiana, siempre que busquen acelerar y expandir la liberación colectiva e individual de las personas que se autogestionan.

En síntesis, bajo el capitalismo, es “autogestión” —aunque restringida— toda práctica conscientemente orientada a la emancipación e independización de todas aquellas estructuras opresoras que encadenan a las personas. De hecho, Kosik sugiere que la autogestión y la independencia forman instantes interactivos del proceso liberador.<sup>82</sup> Pero bajo el capitalismo, las conquistas sociales siempre son inciertas e inseguras y, en la medida que avanzan, chocan con el poder estatal. Por esto es fundamental rechazar la ficción burguesa, no arrodillarse y no acobardarse.

---

\* Mészáros ha planteado reflexiones muy enriquecedoras sobre avanzar más allá de la lógica del capital para empezar a construir otra realidad en la medida de lo posible. Ver: *El desafío y la carga del tiempo histórico*. Ed. Vadell Hermanos, Caracas, 2008, pp. 108-206; *La educación más allá del capital*. Ed. Siglo XXI, Argentina, 2008 y *Más allá del capital*. Ed. Vadell Hermanos, Caracas, 2001.

La autogestión “general”, o “generalizada”, existe en un país que avanza al socialismo, que ha superado barreras estructurales fortísimas que el capitalismo opone a la emancipación humana. Pero la autogestión generalizada ha requerido de las experiencias de las prácticas y luchas autogestionarias “restringidas” que son sostenidas en la fase previa a la toma del poder. Sin esta acumulación es imposible dar el salto a una nueva fase histórica.

Ahora bien, ¿cuáles son las mediaciones prácticas y teóricas diarias que posibilitan el salto de la autogestión restringida a la generalizada, al socialismo?\* Sin estas y otras preguntas sobre prácticas reales no podremos responder a la cuestión decisiva de por qué y cómo tenemos que construir el futuro desde el presente aprendiendo del pasado.

Mendizabal y Errasti han demostrado de forma general las conexiones irrompibles que tiene la autogestión con la “democracia social participativa”, con la lucha contra la alienación burguesa, con la planificación realizada por un poder transparente. Para ellos, «la autogestión articula la sociedad global con el modelo de desarrollo, la gestión participativa y la cooperación, en una realidad dialéctica y multidimensional en que los trabajadores – ciudadanos maduran con sus decisiones; tanto con sus aciertos como con sus errores y equivocaciones. Este proceso vital que exige sociedades vivas, activas, conscientes, con pensamiento propio, protagonistas de su destino y profundamente democráticas, es el gran proyecto de la autogestión»<sup>83</sup>

El futuro comunista se va acercando al interactuar estas dinámicas y al debatirse mediante la democracia socialista y el control obrero<sup>84</sup> las dificultades y problemas que siempre surgirán, sobre todo en los períodos de crisis mundial.<sup>85</sup> Se trata de una tarea a la vez personal y colectiva, nacional e internacional: por esto, el internacionalismo proletario luchó y lucha para que el cooperativismo y la autogestión sean mundiales.

---

\* Utilizamos tres niveles de definición del socialismo: 1. la transición postcapitalista y protosocialista, en el que luchan lo que aún no ha muerto del capitalismo con lo que aún está naciendo del socialismo; 2. el socialismo como fase previa o inferior del comunismo, durante la que terminan de desaparecer las clases sociales y con ellas el Estado, se extingue la ley del valor y sus secuelas morales y psicológicas, y desaparecen el patriarcado y la opresión nacional y 3. el socialismo como el comunismo realizado.

### La autogestión como prefiguración comunista

La teoría ha de poder anticipar el futuro; la práctica debe “prefigurar” el futuro de forma concreta. Esto exige pensar siempre en el presente el futuro como algo que late en nuestra esperanza y que germina en lo concreto como tendencia inacabada que necesita de nuestra *praxis* para materializarse. Para que lo que “todavía-no-llegado-a-ser” sea, la “decisión se halla en manos del hombre”.<sup>86</sup> Es decir, lo “todavía-no-llegado-a-ser” está como posibilidad estructural en el presente y puede “llegar-a-ser” dependiendo de nuestra acción.

La dialéctica entre la necesidad y la libertad adquiere su pleno sentido al intentar anticipar o prefigurar el futuro mediante la práctica en el ahora mismo. Las utopías buscaban realizar en la tierra un ideal sin base histórica. Por el contrario, Marx demostró que el futuro ya palpita en las contradicciones presentes, y ponía al cooperativismo como ejemplo de la posibilidad de prefigurar en el presente parte del futuro. Mediante la cooperación no burguesa, el pueblo va vislumbrando y realizando esbozos del futuro. Por ejemplo, las cooperativas, la ayuda mutua, los bancos de tiempo, el trueque,<sup>87</sup> etc., son “islas socializadas en un mar capitalista”.<sup>88</sup> Con todas sus dificultades, estas islas deben convertirse en archipiélagos, pero su salto cualitativo para ser la Tierra entera solo puede lograrse mediante la revolución socialista.

Por tanto, a la pregunta de ¿estamos condenados a esperar pasivamente a que existan las suficientes “condiciones objetivas” o podemos y debemos impulsar desde ahora mismo las tendencias positivas ya existentes?, se le debe responder que sí debemos y podemos impulsar ahora el futuro. La socialdemocracia respondió que no, que se debía esperar, y criticó a los bolcheviques por haberse “adelantado” a las “condiciones objetivas”. Uno de los últimos textos de Lenin está destinado a responder a un determinista, explicándole que no había comprendido nada de la dialéctica marxista y de la existencia de variables nuevas que permiten acumular fuerzas.<sup>89</sup>

La autogestión es el proceso por el que construimos nuestro futuro desde nuestro presente. No debemos esperar a que las fuerzas productivas crezcan por sí mismas sino que, mediante la planificación, debemos impulsarlas. A la vez, debemos ampliar la autogestión colectiva (cooperativas aisladas, e incluso clubes deportivos, asociaciones vecinales, etc.), hasta las redes de coordinación de las empresas



autogestionadas y de las múltiples formas de cooperación entre ellas, pero siempre dentro de una planificación estatal.

“La anticipación concreta” del comunismo puede realizarse de múltiples formas en la autogestión restringida, la que tiene lugar bajo la explotación capitalista. Pero esto siempre que se mantengan cuatro principios: el poder radica en el colectivo que se autoorganiza; las decisiones administrativas se realizan en el colectivo que se autogestiona; las decisiones estratégicas son tomadas por el grupo autoorganizado y autogestionado que se autodetermina; y la continuidad del grupo frente a las presiones burguesas de todo tipo se realiza mediante la autodefensa de la autogestión. Estas cuatro condiciones exigen de ágiles y crecientes interacciones entre estas luchas autogestionarias y las organizaciones sociales, culturales, sindicales y políticas que va creando el pueblo trabajador en su lucha.\*

Obviamente, estas condiciones o principios cambian en el caso de la autogestión generalizada o socialista, en donde el poder popular y el Estado obrero dominan sobre la burguesía y abren expectativas de desarrollo socialista imposibles de materializar bajo la explotación capitalista.

En procesos revolucionarios en los que el pueblo tiene el gobierno y partes considerables y decisivas del Estado, pero en los que aún no ha sido expropiada y colectivizada la propiedad privada, y en los que la burguesía controla todavía grandes resortes socioeconómicos y alienadores, como es el caso de Venezuela, estos cuatro principios se adaptan al proceso de transición revolucionaria desde una estrategia de “poder comunal”, es decir, de crear espacios locales de poder.

Hemos insistido en la ligazón entre la esperanza y la emancipación autogestionada porque uno de los instrumentos más destructores de la cooperación humana es el individualismo desesperado que surge de la política del miedo, de la incertidumbre y de la inseguridad por el futuro. Pero es toda la sociedad burguesa la sometida a un sistema global destinado a imponer el miedo a la libertad. Fromm demuestra que apreciamos los logros conquistados en el pasado, pero que tenemos miedo a conquistar más libertad en el futuro debido, fundamentalmente, a la alienación, al extrañamiento.<sup>90</sup>

---

\* Aquí vuelve a aparecer el “eterno debate” entre espontaneísmo y organización, entre masas y partido de vanguardia, entre grupos revolucionarios y partido de vanguardia que va integrándolos en la lucha; el cual es imposible tratar aquí.

## La revolución cultural y las utopías autogestionarias

Para el éxito de la expansión y consolidación del cooperativismo en la URSS, Lenin vio la necesidad de la revolución cultural orientada sobre todo al campesinado. Pero una lectura detenida de sus últimos textos indica que su inquietud era más extendida, realista y crítica. Él estaba consciente de que se necesitaba mucho tiempo y esfuerzo para superar la cultura reaccionaria, como insistió precisamente en el último escrito de su vida.<sup>91</sup> La revolución cultural era necesaria no solo para el éxito del cooperativismo campesino sino de la revolución misma.

Por su naturaleza, la revolución cultural no puede darse dentro del sistema capitalista sino solo cuando el poder del Estado pertenece al pueblo trabajador. Antes, bajo el capitalismo, puede avanzarse en la conquista de parcelas liberadas y en un fortalecimiento de hegemonía social, pero la revolución cultural puede desplegar todo su potencial liberador solo si existe un Estado obrero. Esto se debe a que la revolución cultural es imposible de materializarse si el valor de cambio, si el dinero y la mercancía, no van retrocediendo frente al ascenso del valor de uso. Dado que «la cultura es el modo como se organiza la utilización de los valores de uso»,<sup>92</sup> la (re)construcción de una cultura socialista exige que el valor de uso vaya desplazando al valor de cambio.

La revolución cultural, en este sentido clave, es una parte de la totalidad de la revolución socialista, de la autogestión social generalizada. Ella tiene un lugar privilegiado en los espacios donde se ejerce la autogestión, sobre todo si ella es de vocación “generalizada”. La revolución cultural está relacionada no solo con la suplantación de la lógica del valor de cambio sobre el valor de uso, sino también con la batalla contra la burocracia mediante la expansión de la participación popular en gestión de sus vidas. Ella debe poner especial atención en las relaciones entre autogestión, revolución cultural y educación como “desarrollo continuo de la conciencia socialista”.<sup>93</sup>

El cooperativismo y la autogestión, los consejos o comités de pueblo y de zona, etc., han de decir quiénes asumirán tareas de dirección, por qué y cómo, hacia dónde orientan el producto de su trabajo colectivo no alienado, siempre dentro de los planes nacionalmente definidos. En esta dinámica el individualismo es sometido a una crítica práctica radical dentro de la cooperativa y, destacadamente,

en la vida “exterior”, en su inserción en la economía nacional. La ideología individualista aparece a diario como un freno para el libre desarrollo colectivo e individual —no individualista en el sentido burgués, sino individual – colectivo en el sentido socialista—, y como el enemigo interno a batir dos niveles dialécticamente unidos: la personalidad del/de la cooperativista y la personalidad colectiva de la nación.

El cooperativismo socialista no busca la ganancia burguesa sino la reinversión de lo obtenido en la emancipación humana. Debido a esto, la dirección común de la cooperativa exige a sus miembros una permanente toma de decisiones democrática que no se limita solo a las horas de trabajo colectivo, sino a toda la vida. Por esto, individualismo y cooperativismo socialista son antagónicos.

Reaparece aquí un problema clásico en la transición postcapitalista y protosocialista, el de las tendencias a la recuperación de las relaciones burguesas al calor de las concesiones que se han tenido que hacer al capitalismo. Piñeiro (2010) expone los verdaderos riesgos de recuperación de las relaciones burguesas si estas concesiones no son controladas por la democracia socialista: “orientación de la actividad económica hacia la ganancia en lugar de hacia la satisfacción de intereses sociales”.<sup>94</sup> No podemos reseñar siquiera los debates sobre problemas idénticos habidos en el socialismo, reactivados en los últimos años, pero sí conviene referirnos al “eterno” problema de las relaciones entre autoadministración, egoísmo y burocracia.<sup>95</sup>

Uno de esos peligros está relacionado con las ansias de más riqueza, más dinero y más consumo. Esto lleva a una competencia mercantil más intensa, más despilfarro energético y más contaminación ambiental, etc. Algunas cooperativas burguesas recurren a la explotación de trabajadores en otras naciones sin apenas controles sanitarios, ecológicos y de recursos. Estas cooperativas, como el resto de las transnacionales, descargan sobre estos pueblos indefensos sus porquerías, suciedades y venenos, destruyendo su naturaleza y robando sus recursos, sobre todo el recurso supremo que es la vida sana y plena. Ello un expolio capitalista como otro cualquiera. Las cooperativas burguesas más pequeñas, las que producen para el mercado interno porque no tienen competitividad internacional, también incumplen las leyes proteccionistas porque asumen la dictadura del mercado, que es implacable contra la naturaleza.

Por esto, la recuperación del medioambiente —del ambiente entero, en realidad—, es imposible con un cooperativismo integrado al sistema capitalista. Solo las cooperativas socialistas pueden avanzar en esa decisiva tarea porque, al rechazar la dictadura del beneficio, puede reinvertir grandes partes de las ganancias en una tecnología limpia y blanca. Ellas pueden formar a los cooperativistas en esa tecnología, buscar “mercados verdes” en donde únicamente se admiten productos no contaminantes, y relacionarse internacionalmente con otras cooperativas ecológicas, etc. J. Bellamy (2010) propone una “revolución ecológica” dentro del socialismo, con tres ejes: uso social de la tierra, metabolismo humano con la tierra y satisfacción de las “necesidades comunales” actuales y futuras.<sup>96</sup>

Pero lo fundamental es que el cooperativismo socialista debe contribuir a la revolución cultural, debe educar a sus miembros en otra manera de vivir. Debe promover una cultura que potencie la calidad antes que la cantidad, la satisfacción de las necesidades humanas básicas antes que el dinero. De esta manera se estará cuidando de la naturaleza.

### **Consideraciones finales**

El cooperativismo es una parte de lo que definimos como autogestión, en la que se incluyen también aquellas formas de lucha con las que el pueblo se defiende de los explotadores y avanza en conquistas orientadas hacia un mundo mejor. Con otros nombres, estas prácticas buscan la recuperación parcial o total de la propiedad comunal, utilizando métodos de control, cogestión y autogestión que se caracterizan por su horizontalidad y democracia en los procesos de toma de decisiones por los colectivos.

En las sociedades precapitalistas han existido utopías e ideales que, aunque borrosamente, han sostenido la necesidad de estas prácticas en sus respectivas épocas y contextos. Los explotadores han intentado aniquilar, tergiversar y manipular los sueños y anhelos idealizados de las masas explotadas, para impedir así los estallidos sociales destinados a realizar en la Tierra lo que esas masas creen que es la vida en el Cielo.

El socialismo utópico es la última fase de esta historia político-intelectual en la que el idealismo dominaba sobre el materialismo. La industrialización del capitalismo supuso la muerte de la utopía como método y el surgimiento del socialismo materialista marxista.

La autogestión y el cooperativismo, tuvieron que adaptarse a los cambios globales. Marx y Engels defendieron la necesidad del cooperativismo desde la superioridad teórica de su método, asumiendo los innegables contenidos positivos heredados del pasado. Pero ellos también demostraron que, bajo el capitalismo a partir de la segunda mitad del siglo XIX, las cooperativas, si quieren ser fieles a sus ideales, deben introducir un decisivo contenido político-crítico anticapitalista en su *praxis*, o de lo contrario serán destruidas o engullidas por el mercado burgués.

La II Internacional mantuvo oficialmente las tesis marxistas sobre el cooperativismo pero escorándose hacia su integración en el sistema. Los bolcheviques y Lenin, como hemos visto, reinstauraron el valor emancipador del cooperativismo, aunque la degeneración burocrática posterior arrinconó esta recuperación teórica. Las luchas de liberación nacional antiimperialista volvieron a poner en primer lugar a la autogestión social y las cooperativas como medios de lucha. Desde finales de los años 60, en el capitalismo imperialista se reactivó la reflexión autocrítica sobre por qué se había abandonado la *praxis* autogestionaria, consejista y soviética, y se había caído en el reformismo parlamentario. La nueva oleada de luchas iniciada a finales del siglo XX es incomprensible al margen de las prácticas de autogestión revolucionaria, entre las que destacan los esfuerzos por avanzar en el cooperativismo obrero.

La historia de la lucha de clases ha producido experiencias en las que el cooperativismo socialista aparece como una fuerza emancipadora pero muy perseguida. Tras la toma del poder y la creación de un Estado obrero, el cooperativismo socialista ha surgido como una fuerza vital para acelerar el tránsito al socialismo. Según sean las condiciones estructurales del tránsito, el nuevo poder obrero se organizará de un modo u otro en relación con el espacio que se le dé a las cooperativas. Pero es recomendable que siempre se tengan en cuenta las siguientes cinco señas esenciales:

*Primero*, las cooperativas socialistas no deben ser “empresas independientes”, es decir, no deben reproducir el error garrafal de la ex-Yugoslavia cuando cayeron en el “patriotismo de empresa”, cuanto las ganancias eran transformadas en beneficios empresariales absolutamente libres del mínimo control estatal, popular y vecinal. De hecho, ellas podían hacer y deshacer a su antojo, incluso pedir

préstamos a la banca imperialista sin tener que responder ante el Estado obrero, y un largo etcétera.

*Segundo*, por tanto, deben estar conscientemente sujetas a la planificación social y estatal de la economía en su conjunto, participando en los debates en los que se deciden las distintas ayudas que se reciben y las aportaciones que se deben hacer al país, evitando que el cooperativismo sea uno de los focos de formación de la “burguesía roja”.

*Tercero*, solo en situaciones imprevistas o de aumento súbito de la demanda pueden contratar trabajadores a tiempo parcial con todos los derechos laborales y, sobre todo, con el derecho a integrarse en la cooperativa si se prolonga su contrato. Las cooperativas tampoco deben invertir en el mercado mundial con el criterio burgués, sino que han de crear redes internacionales de cooperación.

*Cuarto*, deben estar abiertas en todo momento a las investigaciones y chequeos de los poderes populares y de la transparencia que debe caracterizar a la dialéctica entre empresas autogestionadas y planificación estatal. Ello será necesario para el seguimiento de las tareas encomendadas. Asimismo, la dirección elegida mediante la democracia socialista interna a la cooperativa debería ser comunicada a la vida pública exterior y a instancias del Estado que, por los canales adecuados, tiene el derecho y deber de saber quiénes dirigen y por qué, durante cuánto tiempo, etc., las empresas del país.

*Y quinto*, deben ser las instancias sectoriales de administración estatal responsables de las áreas económicas de esas cooperativas las que, en última y decisiva palabra, decidan sobre las cuestiones de mayor trascendencia para la nación en su conjunto. Ellas no deben diluir ni ceder su poder planificador y estratégico a niveles territoriales menores (regional, local), que tienen solo una perspectiva limitada de las necesidades nacionales.

## Referencias bibliográficas

- 1 M. E. Niésturj: *El origen del hombre*. Editorial MIR, Moscú, 1979, pp. 246-258.
- 2 Carlos Marx: *Manuscritos: economía y filosofía*. Alianza Editorial, Madrid, 1969, pp. 147 y ss.
- 3 Carlos Marx y F. Engels: “Manifiesto del Partido Comunista”. En *Obras Escogidas*, t. I, Ed. Progreso, Moscú, 1976, p. 111.
- 4 Carlos Marx: *El capital*. vol. I, FCE, México, 1973, pp. 259-271.

- 5 *Ibíd.*, pp. 607-649.
- 6 *Ibíd.*, vol. III, p. 322.
- 7 *Ibíd.*, vol. III, p. 418.
- 8 Carlos Marx: "La guerra civil en Francia". En *Obras Escogidas*, vol. II, Ed. Progreso, Moscú, 1976, p. 237.
- 9 Federico Engels: "Carta a Bebel". En *Obras Escogidas*, vol. III, 1976, p. 32.
- 10 Espai en Blanc (coord.): Luchas autónomas en los años setenta. Ed. Traficantes de sueños, Barcelona, 2008, p. 8.
- 11 A. I. Volodin y E. G. Plimak: *Las ideas revolucionarias de los siglos XVIII y XIX*. Ed. Nacional de Cuba, La Habana, 1963, p. 35.
- 12 Federico Engels: "Carta a P. L. Lavrov". En *Obras Escogidas*, vol. III, Ed. Progreso, Moscú, 1976, p. 505.
- 13 *Ibíd.*, p. 506.
- 14 J. Elleinstein: *Marx, su vida, su obra*. Argos Vergara, Barcelona, 1981, p. 285.
- 15 J. Freymond: *La Primera Internacional*. t. I, Ed. Zero, Madrid, 1973, p. 83.
- 16 Federico Engels: "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre". En *Obras Escogidas*, vol. III, Ed. Progreso, Moscú, 1976, pp. 66-79.
- 17 Vladímir I. Lenin: "Acerca de las cámaras de trabajo". En *Obras Completas*, t. 4, Ed. Progreso, Moscú, 1981, pp. 291-305.
- 18 \_\_\_\_\_: "Tres guiones para el informe sobre la comuna de París". En *Obras Completas*, t. 8, Ed. Progreso, Moscú, 1981, pp. 511-519.
- 19 \_\_\_\_\_: "Marx y el "reparto negro" norteamericano". En *Obras Completas*, t. 10, Ed. Progreso, Moscú, 1982, pp. 57-64.
- 20 \_\_\_\_\_: "Informe sobre la resolución de apoyo al movimiento campesino". En *Obras Completas*, Ed. Progreso, Moscú, 1982, pp. 158-163.
- 21 \_\_\_\_\_: "Proyecto de decreto sobre las comunas de consumo". En *Obras Completas*, t. 35, Ed. Progreso, Moscú, 1986, pp. 217-221.
- 22 \_\_\_\_\_: "Discurso en el III Congreso de las cooperativas obreras". En *Obras Completas*, t. 37, Ed. Progreso, Moscú, 1986, p. 358.
- 23 N. Bujarin y E. Preobrazhenski: "ABC del Comunismo". Fontamara, Barcelona, 1977, pp. 312-314.
- 24 *Ibíd.*, pp. 314-316.
- 25 *Ibíd.*, pp. 267-268.
- 26 *Ibíd.*, pp. 293-297.
- 27 Vladímir I. Lenin: "Proyecto de disposición del CCP sobre el cooperativismo". En *Obras Completas*, t. 37, Ed. Progreso, Moscú, 1986, pp. 486-487.
- 28 \_\_\_\_\_: "Medidas para la transición del sistema cooperativo burgués de abastecimiento y distribución al sistema comunista prole-

- tario". En *Obras Completas*, t. 37, Ed. Progreso, Moscú, 1986, pp. 486-487.
- 29 \_\_\_\_\_: "Notas sobre el cooperativismo". En *Obras Completas*, t. 38, Ed. Progreso, Moscú, 1986, p. 437.
- 30 \_\_\_\_\_: "Discurso acerca de las cooperativas". En *Obras Completas*, t. 40, Ed. Progreso, Moscú, 1986, pp. 289-293.
- 31 \_\_\_\_\_: "Sobre las cooperativas de consumo y de producción". En *Obras Completas*, t. 43, Ed. Progreso, Moscú, 1987, pp. 253-254.
- 32 \_\_\_\_\_: 1987: "Tesis sobre el Banco Cooperativo". En *Obras Completas*, t. 45, Ed. Progreso, Moscú, 1987, p. 272.
- 33 \_\_\_\_\_: "Sobre las concesiones y el desarrollo del capitalismo". En *Obras Completas*, t. 43, Ed. Progreso, Moscú, 1987, pp. 251-252.
- 34 \_\_\_\_\_: "Tesis del informe sobre la táctica del Partido Comunista de Rusia". En *Obras Completas*, t. 44, Ed. Progreso, Moscú, 1987, p. 8.
- 35 \_\_\_\_\_: "A la primera conferencia internacional de comunistas cooperativistas". En *Obras Completas*, t. 45, Ed. Progreso, Moscú, 1987, p. 271.
- 36 \_\_\_\_\_: "Sobre las cooperativas de consumo y de producción"..., t. 45, pp. 385-393.
- 37 \_\_\_\_\_: "Acercas del infantilismo "izquierdista" y del espíritu pequeño burgués". En *Obras Completas*, t. 36, Ed. Progreso, Moscú, 1986, pp. 291-324.
- 38 Mao: "Informe sobre la investigación del movimiento campesino en Junan". En *Obras Escogidas*, t. I., Ed. Fundamentos, Madrid, 1974, pp. 19-59.
- 39 C. Toledo: "Cooperativismo y control obrero de la producción. Lo que dicen los clásicos". En *Marxismo Vivo*, No. 7, 2003.
- 40 István Mészáros: "La teoría de la enajenación en Marx". Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 2005, p. 174.
- 41 E. Bloch: *El principio esperanza*. vol. III, Ed. Aguilar, Madrid, 1977, p. 479.
- 42 I. Kriveliiov: *Cristo: ¿Mito o realidad?* AC de la URSS, Moscú, 1986, pp. 6-70.
- 43 K. Kautsky: *Orígenes y fundamentos del cristianismo*. Ed. Latina, 1908, pp. 293 y ss.
- 44 N. Conhn: *En pos del milenio*. Alianza Universal, Madrid, 1981, p. 186.
- 45 *Ibídem*, p. 198 y ss.
- 46 J. Chesneaux: "Las tradiciones igualitarias y utópicas en Oriente". En *Historia general del socialismo*, vol. I, Ed. Destino, Barcelona, 1976, pp. 27-53.



- 47 R. Guerra y R. Sánchez: *Manual de historia de Cuba*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1985, p. 7.
- 48 R. Osborbe: *Civilización*. Crítica, Barcelona, 2006, p. 432.
- 49 J. M. Herrera Salas: *El negro Miguel y la primera revolución venezolana*. Vadell Hermanos, Venezuela, 2003, pp. 71-93.
- 50 L. Cabrero Fernández: "Las culturas de la América austral". En *Historia de la humanidad*, t. 21, Arlanza Ediciones, Madrid, 2000, p. 49.
- 51 P. O'Donnell: *El rey blanco. La historia argentina que no nos contaron*. Debolsillo, Buenos Aires, 2004, pp. 125-127.
- 52 S. Guerra Vilaboy: *Breve historia de América Latina*. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 2006, p. 77.
- 53 P. O'Donnell: ob. cit., p. 205.
- 54 A. Acosta: *El Buen Vivir en el camino del postdesarrollo. Una lectura desde la Constitución de Montecristi*. Fundación Friedrich Ebert Ecuador, 2010.
- 55 F. Quispe: "El Mallku". (Entrevista), [www.kaosenlared.net](http://www.kaosenlared.net), 05/09/2009.
- 56 K. Arkonada: "Debate del Buen Vivir, una solución a la crisis de la civilización moderna". [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org). 07-04-2010 y E. Gudynas: "Buen Vivir, un necesario relanzamiento". [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org), 16-12-2010.
- 57 I. Gil de San Vicente: "¿Qué marxismo para las Américas? Del bicentenario a la segunda independencia". Euskal Herria 16-10-2010 a libre disposición en Internet, 2010.
- 58 Platon: *La república*. Alhambra, Madrid, 1990, p. 44.
- 59 San Agustín: *La ciudad de dios*. Orbis, Barcelona, 1985, p. 44.
- 60 J. Macek: *¿Herejía o revolución? El movimiento husita*. Ciencia Nueva, Madrid, 1967, pp. 31-41.
- 61 E. Mitre y C. Granda: *Las grandes herejías de la Europa cristiana*. Istmo, Madrid, 1983. pp. 261 y ss.
- 62 F. Badarida: "El socialismo utópico en las primeras etapas de la era industrial". En *Historia general del socialismo*, vol. I, Ed. Destino, Barcelona, 1976, pp. 555-561.
- 63 SERVICOOOP La cooperativa: "Historia del cooperativismo". [www.serviccop.com](http://www.serviccop.com) [s.f.]
- 64 I. García-Perrotés Escartin: *La huelga con ocupación de lugar de trabajo*. Akal, Madrid, 1981, pp. 13-65.
- 65 Delicque, Móser y Félix: "¿Combatiendo al capital? El caso de la recuperación de una empresa por sus trabajadores en Argentina". [www.cubasigloxxi.org](http://www.cubasigloxxi.org) mayo 2004.
- 66 J. C. Gambina: "Crisis capitalista y desafíos para el cooperativismo". [www.cubasigloxxi.org](http://www.cubasigloxxi.org) No. XCVII diciembre 2009.
- 67 P. Rusiñol: "La crisis económica resucita la toma de fábricas". [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org). 08-11- 2009.

- 68 E. Duran: "Cooperativismo: Ataque frontal al control del estado". [www.kaosenlared.net](http://www.kaosenlared.net). 11- 08-2010.
- 69 OIT: "Cooperativas: más resistentes a la crisis". [www.kaosenlared.net](http://www.kaosenlared.net). 01-09-2010.
- 70 G. Rikovski: "Combustible para el fuego vivo: ila fuerza de trabajo!" En *El trabajo en debate*. Ed. Herramienta, Buenos Aires, 2009, pp. 215-221.
- 71 Ferreira, Sopransi y Contartese: "Desbordando la categoría trabajo desde los movimientos sociales". En *Revista Herramienta*, No. 44, Buenos Aires, 2010, pp. 142-143.
- 72 A. Boron: "Poder, "contrapoder" y "antipoder". En *Contra y más allá del capital*, Ed. Milenio Libre, Caracas, 2006, p. 163.
- 73 R. Massari: *Teorías de la autogestión*. Ed. Zero-Zyx, Barcelona, 1977, pp. 15-35.
- 74 F. Badarida: "El socialismo utópico en las primeras etapas de la era industrial". En *Historia general del socialismo*, vol. I, Ed. Destino, Barcelona, 1976, pp. 273-287.
- 75 I. Bourdet: *Teoría y práctica de la autogestión*. El Cid Editor, Caracas, 1978, pp.49-77.
- 76 V. Alba: *Los colectivizadores*. Laertes, Barcelona, 2001, p. 171.
- 77 AA.VV.: *La autogestión a debate*. Ediciones 7x7, Barcelona, 1976, p. 58.
- 78 Broué, P.: *Revolución en Alemania*. t. I, Col. Betacincio, Barcelona, 1978, pp. 209-224.
- 79 Centro Operario Di Milano (CODM): "Consejos de fábrica, consejos de zona y sindicatos en Italia". Materiales Cedos, Barcelona, 1978, pp. 7-12.
- 80 M. Moretti: *Brigadas rojas*. Akal, Madrid, 2002, pp. 84 y ss.
- 81 M. Markovick: "Autogestión". En *Diccionario de pensamiento marxista*, Ed. Tecnos, Madrid, p. 58.
- 82 K. Kosik: "El individuo y la historia". En F. Torres: *Dialéctica y libertad*. Ed. Valencia, 1976, pp. 96-97.
- 83 A. Mendizabal y A. Errasti: "Premisas teóricas de la autogestión". XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao, 2008, p. 11.
- 84 Lanz Rodríguez (recop.): "Antecedentes teóricos e históricos de un debate inconcluso. Consejo de fábricas, construcción del socialismo, control obrero, cooperativismo, nacionalización, autogestión, producción socialista". [www.aporrea.net](http://www.aporrea.net) 01-02-2007.
- 85 Lertxundi: "Cooperativismo socialista en Cuba". [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org) 5-01-2002.
- 86 E. Bloch: *El principio esperanza*. t. II, Ed. Aguilar, Madrid, 1979, p. 193.
- 87 J. Marchini: "En la crisis argentina, economía y trueque".

- [www.lafogata.org](http://www.lafogata.org) 7-11-2002.
- 88 M. A. Hernández Arvelo: "De nuevo sobre las cooperativas y la lucha por el socialismo". [www.aporrea.net](http://www.aporrea.net) 6-11-2003.
- 89 Vladímir I. Lenin: "Nuestra revolución". En *Obras Completas*, t. 45, Ed. Progreso, Moscú, 1987, pp. 394-398.
- 90 E. Fromm: *El miedo a la libertad*. Ed. Planeta-Agostini, Barcelona, 1985, pp. 128 y ss.
- 91 Vladímir I. Lenin: "Más vale poco y bueno". En *Obras Completas*, t. 45, Ed. Progreso, Moscú, 1987, pp. 405 y ss.
- 92 S. Amin: *Elogio del socialismo*. Ed. Anagrama, Barcelona, 1978, p. 6.
- 93 I. Mészáros: *La educación más allá del capital*. Siglo XXI, Clacso, Argentina, 2008b, pp. 73 y ss.
- 94 Camila Piñeiro Harnecker: "Riesgos de expansión de empresas no estatales en la economía cubana y recomendaciones para evitarlos". [www.lahaine.org](http://www.lahaine.org). 26-11-2010.
- 95 E. Mandel: *El poder y el dinero*. Siglo XXI, México, 1994, pp. 277-365.
- 96 J. Bellamy Foster: "Hace falta una revolución ecológica". [www.lahaine.org](http://www.lahaine.org). 24-10-2010.

# TEMA 5

## El Ché Guevara:

### Las cooperativas y la economía política de la transición al socialismo

*Helen Yaffe*

En el 2006, las muy esperadas notas críticas sobre la economía política de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) del Ché, escritas fuera de Cuba entre 1965 y 1966, fueron publicadas en La Habana,<sup>1\*</sup> después de haber permanecido guardadas bajo llave por 40 años. Podría decirse que las notas son su contribución más importante a la teoría socialista. \*\* Es fácil entender por qué el análisis del Ché fue considerado demasiado polémico o controvertido para su publicación hasta recientemente. Aplicando un análisis marxista al *Manual de economía política* de la URSS,<sup>\*\*\*</sup> el Ché concluyó que el sistema de dirección económica “híbrido”, el socialismo con elementos capitalistas, estaba creando las condiciones para el retorno del capitalismo.

Un punto central de esta conclusión fue su evaluación del papel de las cooperativas agrícolas en la URSS, conocidas como koljós, las cuales en su criterio estaban introduciendo una superestructura capitalista dentro la sociedad socialista. Esto podría sorprender a aquellos que consideran las cooperativas como parte integral del propio socialismo, porque fueron parte del andamiaje de la sociedad soviética. Desde 1960, los koljoses fueron la única forma de cooperativa agrícola en la URSS y las notas del Ché sobre ellos son sus únicos comentarios

---

1\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.

\*\* Introducidas en Cuba por Aleida March después de su visita clandestina al Ché en el extranjero, las notas fueron entregadas a Orlando Borrego, el colaborador más cercano del Ché durante los años en que dirigió la industria en Cuba.

\*\*\* De ahora en adelante referido como el Manual.

conocidos sobre la forma de producción cooperativa.\* Sin embargo, es importante evitar superponer los conceptos de cooperativas más nuevos al análisis concreto del Ché sobre los koljoses.

No obstante, podemos afirmar que el Ché vio la propiedad estatal como necesaria para asegurar el proceso de transición socialista contra las contradicciones que podrían surgir. Para que la propiedad “estatal” llegase a ser propiedad “social”, era necesario el control cada vez más descentralizado y democrático por parte de los trabajadores sobre la producción. Entre 1961 y 1965 el Ché ideó un aparato dentro del Ministerio de Industrias (MININD) para promover este proceso.

Este trabajo comienza con una discusión sobre la operación de la ley del valor en el período de transición socialista, vinculándola con el énfasis del Ché en la necesidad de aumentar simultáneamente la productividad y la conciencia durante la transición al socialismo. Después se ofrece un resumen de sus observaciones sobre los koljoses, tomadas de sus críticas al *Manual* de la URSS. Además, se examinan las políticas implementadas por el Ché para colectivizar la dirección y promover la participación de los trabajadores a través del Sistema Presupuestario de Financiamiento (SPF), el sistema de dirección económica desarrollado dentro el MININD.

## La ley del valor

La economía burguesa promueve el mito de que los precios mercantiles son determinados por la oferta y la demanda (el cual presupone las relaciones capitalistas existentes). Sin embargo, Marx demostró que los precios del mercado son en última instancia determinados por la operación de la ley del valor, la cual es una expresión de las relaciones sociales de producción imperantes. La ley de valor surge con la propiedad privada y la producción para el intercambio, lo que requiere de una creciente división social del trabajo. Todas las sociedades adoptan un método con el que regulan la distribución del producto social. La ley del valor es el mecanismo social mediante el cual se impone el principio de un intercambio equivalente entre los propietarios privados. Marx demostró que la ley del valor tiene una función peculiar y paradójica. Como ley económica, precede al

---

\* Conocida por la autora.

capitalismo pero es bajo este sistema que se desarrolla, de manera que su funcionamiento es inicialmente transparente pero después se hace oscuro. No obstante, es la ley reguladora del movimiento del capitalismo en el cual encuentra su expresión más desarrollada.

La propia actividad humana —la fuerza de trabajo— debe convertirse en una mercancía para que la producción capitalista pueda desarrollarse. Las mercancías son el producto de una labor humana en concreto, pero su constante y complejo intercambio le proporciona al trabajo humano empleado un particular carácter “abstracto”, social. Esta cualidad abstracta es por tanto una característica histórica. Marx demostró que bajo la ley del valor la cantidad de trabajo humano abstracto incorporado en las mercancías es la base de su intercambio. La mercancía tiene que ser deseada en el intercambio (que tenga un valor de uso) y el tiempo de trabajo incorporado tiene que ser socialmente necesario, es decir, que sea consistente con las condiciones promedio de producción.

El papel de la ley del valor en las “economías en transición” está al centro de la cuestión sobre la factibilidad de construir el socialismo en un país sin un modo de producción capitalista plenamente desarrollado, donde el desarrollo haya sido impedido por la explotación imperialista. El asunto es integral a los problemas de producción, distribución, inversión y relaciones sociales en la transición socialista. La noción de una eventual fase comunista requiere de una sociedad altamente productiva en la que existan condiciones políticas para que la producción social sea dirigida hacia las necesidades de las masas en lugar de la generación de ganancias privadas; implica sociedades con grandes acumulaciones de riqueza y tecnología que la clase trabajadora se apropiaría para liberarse de la explotación. “De cada cual según su capacidad a cada cual según sus necesidades” —la esencia del comunismo— implica que el socialismo ya ha sido construido y que los productos de la sociedad ya no están sujetos a racionamiento a través de los mecanismos del mercado. El comunismo bloqueará de manera permanente la reaparición de la ley del valor.

Sin embargo, los países que ya han experimentado con el socialismo han carecido de la base productiva necesaria para completar este proceso y crear la abundancia material garantizada por el comunismo. Bajo dichas condiciones, el problema de cómo organizar

y encauzar el uso del producto social está intrínsecamente vinculado al problema del subdesarrollo y la escasez.

Una solución a este problema que surgió en el campo socialista en la década del cincuenta era utilizar métodos de producción y distribución que permitieran el funcionamiento de la ley del valor por medio de los procesos de intercambio espontáneos y fuera de la regulación central, con el objetivo de acelerar el desarrollo de las fuerzas productivas. Esta preocupación material inaplazable fue considerada como una precondition para el desarrollo de la conciencia socialista. El Ché advirtió que la dependencia en la ley del valor para fomentar el desarrollo socavaría la conciencia colectiva, obstruyendo así la construcción del socialismo y del comunismo. Los países socialistas debían encontrar palancas alternativas para desarrollar las fuerzas productivas, tales como el plan nacional, la inversión en investigación y tecnología, mecanismos administrativos (análisis económico, supervisión e inspección, y controles para los costos, presupuestos, inventarios, inversiones y calidad) y la propia conciencia socialista.\*

El Ché reconoció que la ley del valor todavía funcionaba en Cuba socialista porque tras la revolución continuaba existiendo la producción mercantil y el intercambio mediante un mecanismo de mercado. El producto social continuaba siendo distribuido sobre la base del tiempo de trabajo socialmente necesario. Sin embargo, refiriéndose al análisis de Marx, afirmó que: «esta ley tiene su forma de acción más desarrollada a través del mercado capitalista y que las variaciones introducidas en el mercado por la socialización de los medios de producción y los aparatos de distribución, conlleva cambios que impiden una inmediata calificación de su acción».<sup>2</sup>

El estado socialista es el dueño del banco y de sus ingresos, de las fábricas y los bienes que produce. De acuerdo con la estipulación de Marx de que el intercambio mercantil implica un cambio de propiedad, el Ché insistió en que los productos transferidos entre las empresas estatales no constituyen mercancías debido a que no hay ningún cambio de la propiedad. Las relaciones de intercambio

---

\* Yaffe (2009) contiene análisis detallados sobre los mecanismos administrativos, además de la promoción de educación y capacitación, ciencia y tecnología, conciencia y psicología dentro del MININD bajo la dirección del Ché. (H. Yaffe: *Ché Guevara: The Economics of Revolution*. Palgrave Macmillan, London, 2009).

mercantil entre las unidades de producción, incluyendo las cooperativas, creaban riesgos de retornar al capitalismo, a través del “socialismo del mercado”. Dado que la ley del valor no opera en el intercambio entre unidades de producción estatal, los propios trabajadores deben decidir qué políticas económicas socialistas, no orientadas al valor, debían buscarse para salvaguardar la sociedad contra la restauración del capitalismo y lograr la abundancia económica.

Cuba, argumentaba el Ché, debe ser considerada como una gran fábrica. Esto no implica que todas las decisiones deban ser tomadas e impuestas por una burocracia central. Significa que, liberada de la anarquía del mercado capitalista, la economía debe ser dirigida según un plan que permite la organización conciente de la economía nacional en la búsqueda de objetivos políticos. El Ché concebía el plan como un contrato social, un producto democrático diseñado teniendo en cuenta las discusiones de los trabajadores. Sin embargo, una vez que el plan era acordado, había que instrumentar mecanismos para garantizar su cumplimiento. Estos mecanismos constituían el control administrativo y debían incluir procedimientos de contabilidad computarizados para así transmitir información en tiempo real.

Los críticos del Ché adoptaron la opinión soviética de que la producción mercantil, la ley del valor y el dinero, desaparecerían solamente al llegar al comunismo, pero para llegar a esa etapa: «*es necesario desarrollar y utilizar la ley del valor y las relaciones monetario-mercantiles durante el período de construcción de la sociedad comunista*». <sup>3</sup> El Ché no estuvo de acuerdo:

¿Por qué *desarrollar*? Entendemos que durante cierto tiempo se mantengan las categorías del capitalismo y que este término no puede determinarse de antemano, pero las características del período de transición son las de una sociedad que liquida sus viejas ataduras para ingresar rápidamente a una nueva etapa. La *tendencia* debe ser, en nuestro concepto, a liquidar lo más vigorosamente posible las categorías antiguas entre las que se incluye el mercado, el dinero y, por tanto, la palanca del interés material o, por mejor decir, las condiciones que provocan la existencia de las mismas. <sup>4</sup>



El Ché consideraba que la tarea de un país socialista no era *utilizar* y ni siquiera mantener bajo control la ley del valor, sino definir con precisión la esfera de funcionamiento de la ley y lograr avances en dichas esferas para socavarla. El objetivo era trabajar en pos de su abolición y no de su limitación:

Negamos la posibilidad del uso consciente de la ley del valor, basado en la no existencia de un mercado libre que exprese automáticamente la contradicción entre productores y consumidores [...] La ley del valor y el plan son dos términos ligados por una contradicción y su solución; podemos, pues, decir que la planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria.<sup>5</sup>

Él reconoció solo: «la posibilidad de usar elementos de esta ley para fines comparativos (costo, rentabilidad expresada en dinero aritmético)».<sup>6</sup>

### **El socialismo es un fenómeno de productividad y conciencia**

Marx caracterizó la manifestación filosófica y psicológica de las relaciones sociales capitalistas como *alienación* y *antagonismo*; resultantes de la mercantilización de la fuerza de trabajo y el funcionamiento de la ley del valor. La competencia capitalista impulsa el incremento de la productividad a través de las innovaciones tecnológicas y la intensificación de la tasa de explotación. La alienación y el antagonismo aumentan con la productividad.

Para el Ché, el reto era reemplazar la alienación individual del proceso productivo y el antagonismo generado por las relaciones de clase, con la integración y la solidaridad, desarrollando una actitud colectiva ante la producción y el concepto del trabajo como un deber social.

Hacemos todo lo posible por darle al trabajo esta nueva categoría de deber social y unirlo al desarrollo de la técnica, por un lado, lo que dará condiciones para una mayor libertad, y al trabajo voluntario por otro, basados en la apreciación marxista de que el hombre realmente alcanza su plena condición humana cuando produce sin la compulsión de la necesidad física de venderse como mercancía.<sup>7</sup>

El Ché reconocía que el subdesarrollo de las fuerzas productivas y la consecuente escasez de materiales, más el hecho de que la conciencia del pueblo cubano había sido condicionada por el capitalismo, implicaban la necesidad objetiva de ofrecerles estímulos materiales.\* Pero él se opuso a su uso como el principal instrumento de motivación porque se convertirían en una categoría económica por derecho propio y se impondría la lógica individualista y competitiva en las relaciones sociales de producción:

Persiguiendo la quimera de realizar el socialismo con la ayuda de las armas melladas que nos legara el capitalismo (la mercancía como célula económica, la rentabilidad, el interés material individual como palanca, etcétera), se puede llegar a un callejón sin salida [...] Entre tanto, la base económica adoptada ha hecho su trabajo de zapa sobre el desarrollo de la conciencia.<sup>8</sup>

Según el análisis del Ché, por la dependencia de los estímulos materiales, competencia y acumulación privada, el sistema de los koljoses en la URSS amenazó con reimponer relaciones sociales capitalistas y socavar el desarrollo de la conciencia socialista. Este subvirtió los conceptos que él promovía de trabajo como deber social y la noción del Estado como una empresa colectiva. El socialismo debe desarrollar un sistema de dirección económica que encuentre la armonía entre ambos objetivos: fomentando la producción y la conciencia de manera simultánea: «Para construir el comunismo, simultáneamente con la base material hay que hacer al hombre nuevo».<sup>9</sup>

Para alejarse de las leyes del movimiento capitalista, la sociedad socialista tiene que distribuir el producto social de forma tal que no se base en el intercambio equitativo en términos de la cantidad de tiempo de trabajo humano. ¿Cómo, entonces, deben ser los trabajadores compensados por su labor? ¿Cómo se debe promover el incremento de la productividad? ¿Cómo se vence la dicotomía entre

---

\* Pagar un salario monetario en sí es un estímulo material porque el individuo trabaja con la condición de recibir el pago. Sin embargo, aquí se refiere al uso de pagos monetarios adicionales para sobrepasar normas de producción. Ver Yaffe (2009) (nota de p. 129, Capítulo 3 para un resumen de la discusión teórica en el Gran Debate sobre los estímulos, y el capítulo 8 para la historia de cómo el Ché desarrolló diferentes estímulos morales y materiales dentro del MININD).

el trabajo físico y el mental? ¿Cómo se distribuyen las inversiones entre los bienes de capital y de consumo? Para el Ché, estos problemas tenían que ser resueltos a través de la acción consciente de los trabajadores cuyo objetivo era construir una sociedad socialista.

### **La crítica del Ché al *Manual de economía política de la URSS***

Entre 1965 y 1966, el Ché tomó notas sobre el *Manual* de la URSS, aplicando sus argumentos expuestos en Cuba durante el Gran Debate\* a esas notas. Esto incluyó sus críticas al uso de mecanismos capitalistas como palancas económicas para el desarrollo: estímulos materiales, ganancias, créditos, intereses, préstamos bancarios, intercambio de mercancías, competencia, dinero como forma de pago y control financiero (expresiones de la ley del valor). «“Todos los residuos del capitalismo son utilizados al máximo para eliminar el capitalismo”, se quejaba el Ché. “La dialéctica es una ciencia no una jerigonza. Nadie explica científicamente este contrasentido».<sup>10</sup>

El Ché reconocía el valor de la asistencia soviética y sentía un gran respeto por las hazañas de la URSS. Sus críticas tenían una intención constructiva. Él creía que al realizar una crítica cabal del sistema soviético de dirección económica, conocido en Cuba como el sistema de autofinanciamiento (SAF), podría resaltar de manera indiscutible los peligros inherentes a un sistema “híbrido”: socialismo con elementos capitalistas. Los soviéticos no habían liquidado las categorías capitalistas ni las habían reemplazado con nuevas categorías de un carácter más alto, declaró:

El interés material individual era el arma capitalista por excelencia y hoy se pretende elevar a la categoría de palanca de desarrollo, pero está limitado por la existencia de una sociedad donde no se admite la explotación. En estas condiciones, el hombre no desarrolla todas sus fabulosas posibilidades productivas, ni se desarrolla él mismo como constructor consciente de la sociedad nueva.<sup>11</sup>

---

\* En el Gran Debate, de 1963-65, se discutió cuál sistema de dirección económica era el apropiado para Cuba. Este tomó la forma de artículos en revistas escritos por un grupo de autores a favor del sistema de autofinanciamiento de la URSS y otro grupo que apoyaba el sistema presupuestario de financiamiento creado por el Ché en el MININD. Ver Deutschmann y Salado (2003), referencia 2, para los artículos principales y Yaffe 2009 (nota p. 129) para un análisis del Gran Debate.

El Ché aspiraba a convencer a los otros países socialistas a revertir la tendencia prevaleciente hacia el *socialismo de mercado*.

En 1921, las circunstancias obligaron a Lenin a introducir la Nueva Política Economía (NEP), la cual impuso una superestructura capitalista en la URSS. La NEP no se instala contra la pequeña producción mercantil, afirmó Ché, sino como una exigencia de ella. La pequeña producción mercantil contiene las semillas del desarrollo del capitalismo. El Ché creía que si Lenin hubiera vivido más tiempo habría revertido la NEP. Sin embargo, sus continuadores «no vieron el peligro y así quedó constituido el gran caballo de Troya del socialismo, el interés material directo como palanca económica». <sup>12</sup> Esta superestructura se había arraigado en la sociedad; todo el andamiaje legal-económico de la sociedad soviética contemporánea tenía sus orígenes en la NEP, «influyendo cada vez en forma más marcada las relaciones de producción» <sup>13</sup> y creando un sistema híbrido que inevitablemente provocaba conflictos y contradicciones que fueron resolviéndose cada vez más a favor de la superestructura capitalista. En resumen, el capitalismo estaba regresando al campo socialista. <sup>14</sup>

### **Las cooperativas agrícolas en la URSS —los koljoses**

El koljós fue una forma de granja colectiva establecida a finales de los años veinte en la Unión Soviética. Los koljoses tenían uso gratuito a perpetuidad de tierras nacionalizadas, y los edificios, equipos y animales eran explotados colectivamente. Los miembros de las granjas, los koljosianos, recibían como pago una parte del producto y la ganancia de la granja, según el número de jornadas laborales invertidas. Esto era diferente de los sovjós, las granjas estatales, donde los trabajadores recibían un sueldo. Los koljosianos tenían derecho a poseer su casa y hasta la mitad de una hectárea de terreno adyacente con ganado y equipos; cuyo producto era su propiedad privada. Las parcelas privadas apaciguaron la resistencia tradicional del campesinado a la integración en las cooperativas, proporcionaron una fuente flexible de oferta agrícola para los mercados urbanos y aliviaron al estado de la necesidad de garantizar un salario mínimo a los koljosianos. <sup>15</sup>

Los koljoses estaban sujetos a una planificación estricta, cuotas obligatorias de ventas al estado a precios a menudo por debajo de

los costos de producción, impuestos sobre los ingresos y pagos en especie. La productividad fue generalmente más alta en las parcelas privadas que en las granjas colectivas, lo que sugiere que los koljianos estaban motivados más por intereses individuales que por colectivos. En 1938, por ejemplo, 3,9 % del total de la tierra sembrada eran parcelas privadas, pero en 1937 su producto representó 21,5 % de la producción agrícola bruta.<sup>16</sup>

Reformas liberalizadoras fueron introducidas en 1958 y profundizadas en 1965, cuando el Ché escribía sus críticas.\* Las reformas hicieron que los koljoses estuvieran sujetos a un plan de ventas obligatorias (eliminando el plan de producción), los productos vendidos al estado por encima de la cuota eran pagados en precios entre 50 a 100 % más altos, los impuestos fueron reducidos, se cancelaron las deudas anteriores a 1965, les concedieron acceso directo al crédito bancario y estimularon en ellos actividades no agrícolas, desde proyectos de infraestructura a empresas artesanales.

El sector koljós había llegado a ser considerado como «un elemento autónomo de la actividad económica nacional cuyo desarrollo debe ser estimulado a través de un sistema de incentivos materiales».<sup>17</sup> Además, según la analista francesa, Marie Lavigne: «una política más favorable era adoptada hacia las parcelas privadas individuales [...] Esto equivale a un reconocimiento implícito del valor económico de las propiedades privadas en la agricultura».<sup>18</sup> La tasa de ganancia en los koljoses se elevó a 20 % en 1964, 27 % en 1965 y 35 % en 1966. Las políticas agrícolas en todos los demás países socialistas de Europa siguieron patrones similares a medida que la planificación estatal y las directivas fueron sustituidas por los procedimientos contractuales y la producción estimulada a través del mecanismo de precios.

El Ché tenía dos argumentos principales de desacuerdo en relación con la formulación del *Manual* sobre los koljoses. Insistía en que el sistema del koljós: «es característica de la URSS, no del socialismo»,<sup>19</sup> quejándose de que: «habitualmente en este libro se confunde la noción de socialismo con lo que ocurre prácticamente en la URSS».<sup>20</sup> Además, sostenía que las cooperativas no constituyen una forma socialista de propiedad pues imponen una superestructura con relaciones de propiedad y palancas económicas capitalistas.

\* En 1965 había 36 300 koljós de un promedio de 6 100 ha comparadas con 11 700 sovjós de un promedio de 24 600 ha.

El *Manual* afirma que los koljoses son libres de explotación y contradicciones antagónicas. El Ché se refiere a denuncias en la prensa soviética de un koljós que contrataba fuerza de trabajo para cosechas específicas y cuestionaba: «Si es considerado como un caso aislado o se puede mantener esas explotaciones ocasionales de mano de obra dentro de un régimen socialista». <sup>21\*</sup> Para el Ché, la propia estructura del koljós creaba un antagonismo en las relaciones de producción, porque: «el sistema koljosiano permite una forma de propiedad que necesariamente debe chocar con el régimen establecido, y hasta con la misma organización, del koljós, ya que lo que el campesino trabaja para sí le pertenece y tratará de restar trabajo a la colectividad en su provecho». <sup>22</sup>

El Ché citaba la afirmación de Lenin de que el campesinado genera capitalismo. <sup>23</sup> El propio *Manual* cita el planteamiento de Lenin de que la pequeña producción engendra capitalismo y la formación de una burguesía, constantemente, espontáneamente y en masa. <sup>24</sup> Concluía que el *Manual* no puede negar que las cooperativas generan capitalismo: «Aunque tiene tendencias colectivas, es una colectividad con contradicciones frente a la gran colectividad. Si no es un paso hacia formas más avanzadas desarrolla una superestructura capitalista y entra en contradicción con la sociedad». <sup>25</sup> El *gran colectivo* es la nación y las *formas más avanzadas* se refieren a la propiedad social de los medios de producción; la cual elimina las relaciones de intercambio mercantil entre unidades de producción porque deja de haber transferencia de propiedad en el intercambio, de manera que la ley del valor es socavada.

El *Manual* cita a Lenin cuando dice: «El régimen de cooperadores cultos bajo la propiedad social de los medios de producción, bajo el triunfo de la clase del proletariado sobre la burguesía, es el régimen del socialismo». <sup>26</sup> El Ché lo niega:

Hay, en el principio una cuestión semántica [...] ¿qué es una cooperativa? Si es considerada como tal una agrupación de productores, propietarios de sus medios de producción, frente al capitalismo es un adelanto, en el socialismo un atraso, ya que coloca a estas agrupaciones frente a la sociedad propie-

---

\* Asunto de renovada importancia en Cuba actualmente donde desde el otoño de 2010, se ha permitido que trabajadores por cuenta propia empleen a quienes no son miembros de familia ni convivientes en 83 actividades (ver referencia 21).

taria de los otros medios de producción. En la URSS la tierra es propiedad social pero no los otros medios de producción que pertenecen al koljós; sin contar con la pequeña propiedad koljosiana que suministra cantidades crecientes de alimentos básicos y ahonda la brecha entre la sociedad y el koljosiano, si no monetariamente, sí ideológicamente.<sup>27</sup>

Según el Ché, incluso si la propiedad privada dentro del koljós fuera eliminada quedaría una contradicción entre la propiedad colectiva individual y la propiedad social de todo el pueblo.<sup>28</sup> Como evidencia de esto, el *Manual* esboza contradicciones que surgieron entre el koljós y las Estaciones de Máquinas y Tractores (EMT) que prestaron equipos a las cooperativas. En la medida en que se elevaron los ingresos monetarios de los koljosianos, estos pudieron comprar tractores y otra maquinaria agrícola, lo que creó presión sobre las EMT para que vendieran sus equipos técnicos a los koljoses. Como consecuencia, las EMT fueron reorganizadas como centros de reparación de equipos.<sup>29</sup> El Ché afirmaba que: «Esto es un ejemplo palpable de contradicciones que se van haciendo antagónicas entre la propiedad social y la de la colectividad individual. Las EMT podrían tener muchos vicios de burocratismo, pero la superestructura impuso su solución: mayor autonomía más riqueza propia».<sup>30</sup> La superestructura era el sistema del koljós. Sus advertencias fueron validadas por un informe de 1969 que observaba: «ciertos koljós encontraron su actividad auxiliar tan gratificante que se olvidaron de su función principal».<sup>31</sup>

El Ché tenía una gran conciencia de las condiciones concretas que hicieron necesaria la implementación de la NEP y de los posteriores sistemas de dirección económica. No obstante, su preocupación era que estas medidas fueran abiertamente comprendidas como concesiones a dichos problemas, no paradigmas para la transición socialista. Para el Ché el sistema de pago del koljós indica: «el carácter atrasado del sistema del koljosiano, solución de compromiso en un estado que construía solitariamente el socialismo rodeado de peligros. El tiempo fue dando fuerza a la superestructura creada».<sup>32</sup> Al observar que los koljoses tenían ingresos diferenciales según su tamaño y productividad, el Ché comentaba: «uno tiene el derecho de preguntarse, ¿por qué?, ¿es imprescindible? La respuesta es: no».<sup>33</sup>

El Ché sugería que: «quizás, sería mejor considerar el koljós como una categoría presocialista, del primer período de transición»,<sup>34</sup> insistiendo en que «la propiedad cooperativa no es una forma socialista».<sup>35</sup>

Para el Ché, el mayor reto de la transición socialista era precisamente: «cómo transformar la propiedad colectiva individualizada en propiedad social».<sup>36</sup> Esta fue la esencia del problema y no estaba siendo confrontada en el socialismo existente. Sin resolver esta contradicción, continuarían los antagonismos de clase, impidiendo la transición hacia el comunismo, una sociedad sin clases.

El *Manual* describía a los koljosianos y a la clase trabajadora como dos clases en la sociedad socialista con relaciones amigables, pero posiciones diferentes en la producción social. El Ché respondía que: «Si los campesinos koljosianos son considerados clase aparte es por el tipo de propiedad que tienen, propiedad que no debe ser considerada como característica del socialismo sino de la sociedad soviética».<sup>37</sup> El *Manual* concluía que: «La forma cooperativo-koljosiana de relaciones de producción responde por entero al nivel y las necesidades de desarrollo de las actuales fuerzas productivas en el campo. No solo no ha agotado sus posibilidades, sino que puede todavía servir durante largo tiempo al desarrollo de las fuerzas de producción de la agricultura».<sup>38</sup> Pero el Ché creía que una confrontación entre esta forma colectiva y la propiedad social de los medios de producción era inevitable y alertaba que: «cuando choquen (y puede que no sea en un futuro muy lejano) la superestructura tendrá fuerza para exigir más “libertad”, es decir imponer condiciones, vale decir, regresar hacia formas capitalistas».<sup>39</sup> Además de sus argumentos teóricos acerca de las contradicciones en las relaciones de producción, el Ché también refutó la afirmación soviética de que «el sistema del koljosiano ha demostrado su indiscutible superioridad sobre la agricultura capitalista», siendo mayor y más mecanizada del mundo.<sup>40</sup> Él señalaba que: «La productividad norteamericana es extraordinariamente más alta, debido a las inversiones efectuadas en la agricultura». En 1963, una crisis interna de producción obligó a la URSS a comprar trigo de los Estados Unidos al precio del mercado mundial. En referencia a este hecho, el Ché añadió que la afirmación soviética de superioridad parecía como una burla: «después de las enormes compras de trigo, es una burla o el intento de tapar la verdad con palabras».<sup>41</sup>



Aunque el Ché escribió poco sobre la producción cooperativa, su crítica del *Manual* de la USSR deja clara su posición: la propiedad cooperativa y el sistema del koljós generan una superestructura capitalista que choca con la propiedad estatal y las relaciones sociales socialistas, imponiendo de manera creciente su propia lógica sobre la sociedad. El sistema del koljós era progresista en relación con las formas capitalistas de propiedad, pero también retardaría el desarrollo de las formas socialistas. El asunto no era simplemente en manos de quién estaba la propiedad legal (si la tierra de la cooperativa era arrendada del estado o había sido concedida por el mismo), sino también quién controla la distribución del excedente y quién se beneficia de él.

### **La colectivización de la producción y la participación de los trabajadores en Cuba**

Los puntos de vista del Ché estuvieron influenciados por la forma histórica de relaciones sociales y de propiedad que la Revolución cubana heredaba y generaba. En 1953, el 43 % de la población cubana era rural, la mitad del porcentaje en Rusia cuando triunfa la Revolución bolchevique. La industria nacional, la producción agrícola y el comercio internacional eran dominados por el sector azucarero. La miseria, el desempleo y el subempleo eran aspectos inherentes a la economía cubana dominada por el azúcar, que obligaba a un ejército de trabajadores desempleados a vender su fuerza de trabajo de manera barata como cortadores de caña. Significativamente, solo el 3 % de los cubanos que vivían en el campo eran dueños de la tierra que trabajaban. Es decir, en Cuba no existía una clase significativa de pequeños agricultores (campesinos) con su apego tradicional al terreno privado y hostilidad hacia la colectivización de su producto. La mayoría de los cubanos rurales vendían su fuerza de trabajo por un salario de subsistencia, eran mejor descritos como *proletariado rural u obreros sin tierra*.

La revolución tomó medidas radicales que la llevaron hacia un camino socialista: las nacionalizaciones, la introducción de la planificación y de servicios sociales integrales (salud, educación, viviendas, empleo, deportes, cultura, etc.). Hubo una rápida transferencia de la propiedad privada a propiedad estatal. A dos años de la toma del

poder, todas las instituciones financieras, el 83,6 % de la industria, incluyendo todos los ingenios azucareros y el 42,5 % de las tierras fueron nacionalizadas. La tierra se redistribuyó a más de 100 000 cubanos en el campo para trabajar como agricultores individuales o cooperativas. Sin embargo, como Ministro de Industrias, el Ché se molestaba por las confabulaciones de los intereses comerciales privados que quedaban en Cuba, quienes especulaban y manipulaban los precios y el abastecimiento, socavando el plan socialista. Estos factores históricos influyeron en la crítica del Ché y fortalecieron su convicción de la necesidad de la socialización de los medios de producción.

En el socialismo, el plan tiene que ir reemplazando de manera creciente a la ley del valor en la determinación de las decisiones de producción y consumo. Sin apoyarse en palancas capitalistas, en particular los estímulos materiales individuales, deben encontrarse nuevos mecanismos para estimular un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores y crear incentivos para la innovación y la racionalización de la producción. El plan establece las *normas* de producción del trabajador basado en el tiempo de trabajo socialmente necesario, pero para incrementar la eficiencia económica los trabajadores tienen que sobrepasarlas.

En el socialismo, el reto está en transformar el valor agregado a la producción por el trabajador (por encima de su propia subsistencia) de la *plusvalía*, lo que sucede en el capitalismo, al *plus producto* e ir de la producción para el intercambio a la producción para su uso. En el capitalismo, el excedente de los trabajadores es resultado de la explotación porque no les pertenece. El excedente en el socialismo, constituye una contribución a la producción social, ellos trabajan para sí mismos como parte de una sociedad colectiva. El excedente es distribuido según el criterio determinado por el plan. Para que los trabajadores lleguen a ser dueños de los medios de producción es esencial que dirijan sus propias unidades de producción, participando de manera colectiva en el diseño del plan y en las decisiones cotidianas relacionadas con la producción y el consumo.

El Ché buscaba formas de preparar la clase trabajadora para el control cada vez más directo y descentralizado de la producción, para aprovechar la energía creativa de los trabajadores a fin de encontrar soluciones a los problemas diarios en la producción y desarrollar las fuerzas productivas —racionalizando la producción, disminuyendo

los costos, elevando la productividad y haciendo innovaciones tecnológicas— forjando el concepto de Cuba como una gran fábrica y el trabajo como deber social. A la larga, todo esto buscaba imprimirle al socialismo el carácter democrático y participativo necesario para preparar a la sociedad para la transición hacia el comunismo.

Había importantes condiciones objetivas a vencer: el subdesarrollo y la dependencia; el éxodo de profesionales y técnicos que habían dirigido la economía antes de la Revolución; el bajo nivel educacional de la población; el sabotaje y ataque por la contrarrevolución y el bloqueo de EE.UU. En este contexto, fue necesario seleccionar los trabajadores para dirigir las unidades de producción entre quienes tenían mayores capacidades administrativas combinadas con el compromiso revolucionario. Sin embargo, en principio, el Ché prefería que los trabajadores eligieran sus propios representantes. Por ejemplo, prefirió más las Comisiones de Justicia Laboral, formadas por trabajadores elegidos, que los sindicatos, donde la dirigencia era propuesta por el Partido (Partido Unido de la Revolución Socialista, PURS) y «en realidad no ha habido ningún proceso de selección por parte de la masa».<sup>42</sup>

El avance se veía obstaculizado también por las *tendencias economicistas* prevalecientes antes de 1959 dentro del movimiento sindical: los años de lucha por arrebatarle algunas migajas a la mesa capitalista habían erosionado la conciencia de clase. El éxito dependía de la capacidad de la Revolución para cambiar la actitud de los trabajadores hacia *los jefes* y el proceso de producción. La clase trabajadora estaba tan acostumbrada a que se les impusiera el proceso de producción que resultaba difícil convencerles de que ellos eran los dueños de los medios de producción y que estaban en capacidad de influir sobre las decisiones tecnológicas y de dirección. Tras haber sido esclavizados por el trabajo, los trabajadores tenían ahora que liberarse a través de su propio trabajo. Esta indisposición se manifestaba en la forma de inercia, o una lenta interiorización por parte de los trabajadores de que ellos tenían un interés en el desarrollo del país.

La dirección por parte de los trabajadores significaba la descentralización del control de la producción. Pero ese proceso tenía que estar acompañado de una nueva conciencia colectiva y unas nuevas relaciones sociales, o de lo contrario el resultado sería la reproduc-

ción del antagonismo y el interés personal de la economía capitalista: «Nosotros planteamos [...] considerar el conjunto de la economía como una gran empresa y tratar de establecer la colaboración entre todos los participantes como miembros de una gran empresa, en vez de ser lobitos entre sí, dentro de la construcción del socialismo». <sup>43</sup> Por consiguiente la centralización resultaba necesaria hasta que la clase trabajadora hubiera adquirido tanto la nueva conciencia como pericia técnica. La consigna del Ché era «centralizar sin obstruir la iniciativa y descentralizar sin perder el control». <sup>44</sup>

Es importante no confundir un plan central con la centralización de la toma de decisiones. El plan se construye con las aportaciones de las entidades descentralizadas. La descentralización de toma de decisiones aumentará con la conciencia y la experiencia administrativa de los trabajadores.

Las políticas establecidas dentro del MININD para colectivizar la producción y la participación de los trabajadores pueden ser organizadas bajo tres categorías:

1. Políticas para impulsar la cohesión ideológica y organizativa.
2. Políticas que promueven los esfuerzos de los trabajadores por mejorar los medios de producción.
3. Políticas que fomentan la integración de los trabajadores en la dirección, evitando la burocratización y la separación entre trabajo manual y administrativo. Estas medidas eran adicionales a las organizaciones de masas y los sindicatos.

No es posible analizar en este trabajo otras importantes políticas promovidas por el Ché para vincular la conciencia con la productividad a través del trabajo voluntario y la emulación socialista; para combatir el ausentismo mediante la comprensión del trabajo como un deber social; así como para mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores.\*

### **1. Políticas para impulsar la cohesión ideológica y organizativa.**

En el MININD se tomaron medidas para promover en los trabajadores el interés por el desarrollo de la economía nacional, para facilitar la comunicación y la colaboración entre las entidades de la industria, para elevar el entendimiento de la economía política del socialismo,

---

\* Todas estas medidas y políticas son analizadas en Yaffe (2009), ver en p. 129.

para vincular la educación a la producción, y para difundir información sobre innovaciones tecnológicas.

Bajo la dirección del Ché, en el MININD se desarrollaron reuniones bimestrales entre enero de 1962 y diciembre de 1964. Asistían hasta 400 personas, incluyendo el Consejo de Dirección y todos los directores del aparato central. Los directores podían proponer temas de discusión. Las transcripciones de las reuniones demuestran que los dirigentes del ministerio usaban esta oportunidad para plantear sus propias ideas, consultas o quejas.<sup>45</sup>

Además, el MININD tenía tres publicaciones para facilitar la cohesión ideológica y organizativa. *Nuestra Industria* desde 1961, *Nuestra Industria Tecnología* desde 1962, y *Nuestra Industria Económica* desde 1963. Estas publicaciones les proporcionaban al Ché y sus colaboradores un medio para comunicar sus ideas acerca de la transición socialista a los trabajadores que no participaban en las reuniones bimensuales, así como para elevar de manera general su comprensión política.

*Nuestra Industria* forjó una identidad colectiva entre las grandes y diversas unidades de producción del ministerio. Cada edición ofrecía una descripción detallada del proceso tecnológico de diferentes fábricas y los problemas productivos y administrativos dentro del ministerio y sus empresas. La revista estaba llena de reconocimientos y premios otorgados a trabajadores y técnicos ejemplares por invenciones de equipos, racionalización de los procesos de producción o por alta productividad y consagración extraordinaria.

La página posterior estaba cubierta por un diagrama con flechas que iban desde el Ministro, el primer viceMinistro, el viceMinistro de producción, el director de la rama, el director de la empresa consolidada (EC)\* llegando hasta la fábrica y finalmente hasta un hombre vestido con un overol con las palabras: «Tu centro de trabajo es un sólido eslabón en la gran cadena de producción del Ministerio de Industrias».<sup>46</sup>

*Nuestra Industria Tecnología* fue una revista para técnicos e ingenieros. El contenido refleja el creciente nivel tecnológico dentro del ministerio, la colaboración con técnicos del campo socialista y los

---

\* Las empresas consolidadas fueron constituidas por unidades de producción de los mismos sectores agrupados bajo una dirección central. Fue una de las medidas adoptadas por el Ché para enfrentar la falta de personal administrativo.

esfuerzos para mantenerse actualizados sobre los acontecimientos en los países capitalistas. *Nuestra Industria Económica* fue el espacio para los artículos teóricos que formaban parte del Gran Debate. Contenía artículos sobre salarios, inversiones, sistemas financieros y métodos matemáticos dirigidos a contadores y economistas.

El *Manual para administradores de fábricas* impulsa la cohesión operativa al recopilar directivas del ministerio sobre procedimientos para el control de los costos, la contabilidad y la supervisión en dos volúmenes, junto a conceptos de economía política. Publicado en junio de 1964, el mismo hacía énfasis en la importancia de la producción colectiva y la participación de los trabajadores con una guía práctica sobre cómo lograr esto.

Esta publicación afirmaba que el administrador debe: «estar bien convencido de la fuente incalculable e inagotable de ideas, inventivas, conocimientos prácticos, etc., que está latente en cada uno de los trabajadores de la fábrica, y establecer el sistema más adecuado y efectivo, a fin de aprovechar debidamente estos recursos».<sup>47</sup> El éxito en la reducción de los costos de producción: «dependerá fundamentalmente de la comprensión y convencimiento de todos los trabajadores de la fábrica, de la necesidad de esta actitud y los beneficios colectivos que se derivarán de los mismos».<sup>48</sup> El respeto a las aspiraciones y críticas de los trabajadores en toda forma de comunicación fomenta la emulación, estimula a los trabajadores a sentirse parte de la dirección, les ayuda a aceptar cambios sobre el sistema anterior, evita que la falta de conocimiento sea una excusa para el no cumplimiento de las tareas, garantiza la uniformidad en la aplicación y permite hacer proyecciones hacia el futuro.<sup>49</sup>

## **2. Políticas que promueven los esfuerzos de los trabajadores por mejorar los medios de producción.**

En una de las reuniones bimestrales, el Ché les dijo a los directores: «debemos ir entonces hasta las fábricas. Allí conversar con todo el mundo, investigar los males que hay, promover las discusiones abiertas, libres, sin ninguna clase de coacción; críticas absolutamente. Recoger con toda honradez todas las críticas».<sup>50</sup> A fin de facilitar discusiones libres y abiertas, los directores y administradores tenían que estar en contacto con los trabajadores en el lugar de la produc-

ción. Esto era vital para poder evitar su burocratización, para mejorar su conocimiento acerca del funcionamiento y los problemas en las unidades productivas, así como para estimular el interés de los trabajadores por perfeccionar el proceso productivo.

Dada la importancia de desarrollar las fuerzas productivas en Cuba socialista, el Ché creía que los trabajadores que se comprometían con el aumento de la productividad y el desarrollo tecnológico ejemplificaban cualidades de liderazgo revolucionario, a diferencia de los burócratas que estaban lejos del proceso de producción.

#### Los Comités de Piezas de Repuesto y la campaña "Construye tu propia máquina"

En la década de los años cincuenta, el 95 % de los bienes capitales en Cuba y el 100 % de las piezas de repuesto eran importadas de Estados Unidos.<sup>51</sup> Esto condujo a una aguda crisis en el contexto del bloqueo estadounidense y la transferencia del 80 % de comercio de Cuba de EE.UU. hacia el campo socialista. El hecho de que en 1960 los Comités de Piezas de Repuesto fueran los primeros comités de trabajadores en ser creados en la industria es una prueba de cuán rápido la ausencia de piezas de repuesto se convirtió en un problema urgente.

Según Orlando Borrego, el entonces viceministro del MININD: «Entre los logros que el Ché podía reconocer ante el pueblo estaba el resultado alcanzado en la producción de piezas de repuesto, objetivo que fue posible gracias a los Comités de Piezas de Repuesto que, organizados desde la base hasta el Ministerio y por medio de una emulación entusiasta, habían resuelto los problemas más graves presentados en la industria evitando su paralización».<sup>52</sup>

En agosto de 1961, el Ché declaró que los Comités representaban para el MININD: «el primer contacto realmente efectivo con las masas obreras», y que «la primera campaña de emulación organizada dio resultados realmente maravillosos». Esto trajo la movilización, que había sido tan exitosa en la esfera política y social, a la esfera económica en la industria. Dijo el Ché: «con la emulación de todos y con el trabajo de todos los obreros de todas las fábricas del país, se han resuelto numerosos problemas [...] es el logro de la comu-

nión con la masa obrera, de hacer que la participación de la masa obrera sea fundamental para la conducción del país». <sup>53</sup>

La campaña “Construye tu Propia Máquina”, realizada por el MININD a partir de 1961, elevó el reto técnico de los Comités de Piezas de Repuesto a un peldaño más alto. En 1963, casi todas las ediciones de *Nuestra Industria* mostraban equipos inventados por los trabajadores. En febrero de 1964, el Ché declaró que: «El futuro de toda la industria, y el futuro de la humanidad, no está en la gente que llena papeles, está en la gente que construye máquinas [...] Está en la gente que estudia los grandes problemas tecnológicos, los resuelve». <sup>54</sup>

### El Movimiento de Inventores e Innovadores

A partir de 1959, decenas de trabajadores presentaron sus invenciones, modelos e ideas en las oficinas del Ché para su evaluación. <sup>55</sup> Estas revelaban la ilimitada imaginación de la población y el grado de pérdida de talentos por falta de capacitación técnica. En febrero de 1961, cuando el MININD fue establecido, este tenía un Departamento de Invenciones e Innovaciones. Este Departamento habría de guiar y coordinar el desarrollo del movimiento de inventores e innovadores y su aplicación industrial, en coordinación con las empresas consolidadas y las organizaciones sindicales. Los *núcleos de cuadros de fábricas* incluían un trabajador responsable de registrar todas las invenciones logradas por los trabajadores, decidiendo las que tenían aplicación industrial general y sistematizando su inclusión en los planes industriales. <sup>56</sup>

El *Manual para administradores...* afirmaba que este trabajo: «es de vital importancia para el desarrollo técnico de las fábricas, por lo que constituye una de las bases en la que debe apoyarse el Administrador para lograr aumentar la producción y productividad de la fábrica. <sup>57</sup> De hecho, las innovaciones en la industria cubana han representado millones en ahorros por la vía sustitución de importaciones y la producción maquinaria en el país. <sup>58</sup>

Para el Ché, había poca distinción entre las tareas técnicas y políticas, elevar la productividad y eficiencia constituían actos revolucionarios. La experimentación de esos trabajadores reflejaba su compromiso por mejorar las fuerzas productivas. La utilidad social de esas invenciones fue aumentada por la ausencia de mecanismos



de mercado, como las leyes de patentes y los derechos de propiedad intelectual, que habrían incrementado los costos sociales de la investigación y de su aplicación práctica. Los innovadores estaban motivados por los estímulos morales: su reconocimiento social y estatus de vanguardia.

### **3. Políticas que fomentan la integración de los trabajadores a la dirección.**

La integración o incorporación de los trabajadores a la dirección fue un proceso dialéctico difícil. Esto significaba varios retos: descentralizar el control a trabajadores habituados al antagonismo y la alienación del sistema capitalista, y esperar que ellos se hiciesen cargo de la dirección subordinando sus intereses individuales al bienestar de la sociedad, así como aumentando el esfuerzo del trabajo y la eficacia sin depender de estímulos materiales y otras palancas capitalistas. Estos retos, añadido a los ataques de EE.UU. y una bien financiada contrarrevolución, limitaron la factibilidad de la auto dirección por parte de los trabajadores en Cuba. Como consecuencia, el Ché desarrolló políticas para integrar a los trabajadores a la dirección de sus empresas y el aparato central del MININD, así como para asegurar que la nueva dirigencia (compuesta principalmente de trabajadores y revolucionarios, no de los anteriores burócratas profesionales) mantuviera su vínculo orgánico con los trabajadores.

#### **Visitas a las fábricas**

Tal fue la importancia que el Ché le dio a las visitas a las fábricas, que pasó por una fábrica en medio de la Crisis de Octubre de 1962.<sup>59</sup> Los directores de las empresas consolidadas y los viceministros del MININD estaban obligados a visitar una fábrica, planta o taller cada dos semanas como parte de la batalla contra el burocratismo y para mantener un vínculo vivo con la masa de trabajadores.

Durante las visitas, ellos se reunían con el administrador, los jefes de producción y los jefes económicos, así como los representantes de las organizaciones de masas: el Partido (PURS), la Unión de Jóvenes Comunistas, los sindicatos, y cualquier otra organización. Discutían los problemas y las iniciativas con los trabajadores y los técnicos. Inspeccionaban los inventarios, los almacenes y las

instalaciones de los trabajadores. Tras cada visita, se entregaba un informe analizando la situación de la unidad productiva visitada que incluía recomendaciones.

Las visitas a las fábricas ofrecían la oportunidad para que miles de trabajadores se reunieran y discutieran directamente con el personal administrativo del MININD, incluyendo al Ministro. Harry Villegas, previamente guardaespaldas del Ché, decía que: «este vínculo con las masas le permitía al Ché tener un dominio muy exhaustivo de la realidad que estaba palpando de la actividad en la esfera que dirigía».<sup>60</sup> Las charlas del Ché en las reuniones bimensuales están salpicadas de alusiones a sus experiencias y encuentros durante estas visitas.

Este procedimiento fue también establecido en la base de la producción. El *Manual para administradores...* orientaba a los administradores de fábricas que visitaran los talleres y secciones dentro de sus unidades productivas «con el fin de obtener de las visitas nuevas ideas para el mejoramiento de las actividades y escuchar con calma e interés las sugerencias o críticas de los trabajadores». (*Manual para administradores...*, sección 7, asunto 2, p. 10) Las visitas le permitía a la dirección aprender del proceso de producción, de los principales índices económicos, de los problemas de higiene y seguridad del trabajo, de la calidad; ayudándole a los *administradores de buró* a comprender la realidad existente tras los informes y las estadísticas.

### Comités técnicos asesores

Tras las nacionalizaciones y el éxodo de profesionales de Cuba, los administradores de las nuevas entidades estatales fueron asignados teniendo en cuenta su compromiso con la revolución. Como resultado: «prácticamente ningún administrador poseía nivel técnico o experiencia en la producción de la fábrica que dirigía».<sup>61</sup> La prioridad fue impedir las interrupciones en la producción. El Ché buscó formas institucionales para garantizar la ayuda a estos administradores por parte de los trabajadores con años de experiencia en los procesos de producción.

En 1961, se creó el Comité Técnico Asesor (CTA) en todos los centros de trabajo y cada empresa consolidada del MININD, para cum-

plir esta función. Los administradores o directores seleccionaron trabajadores destacados para que les asesoraran en medidas prácticas para aumentar la productividad y la sustitución de importaciones. Un promedio del 10 % de los trabajadores podían estar en el CTA; y en centros de trabajo más grandes fueron organizados en subcomités centrados en problemas específicos. Borrego explicaba:

Su función principal estaba orientada a descubrir todas las reservas productivas posibles para acelerar la producción [...] en proponer ideas para mejorar las condiciones de trabajo y de seguridad de las fábricas, en propiciar una relación más estrecha entre los trabajadores y la dirección de la producción y en general, ayudar a resolver los complicados problemas que se presentaban como resultado del cerco imperialista y el bloqueo impuesto a la economía del país.<sup>62</sup>

El Ché creía que seleccionándolos a partir de los trabajadores más abnegados y de mayor conocimiento, además de mejorar las condiciones de trabajo y la productividad, los comités técnicos asesores constituirían una vanguardia revolucionaria. Ellos promoverían en los trabajadores tanto el compromiso con la producción como sus capacidades de autodirección. El Ché los describió como «el laboratorio experimental donde la clase obrera se prepara para las grandes tareas futuras de la conducción integral del país».<sup>63</sup>

### Asambleas de producción

La idea de establecer las asambleas de producción surgió de los debates entre el Ché y el Ministerio del Trabajo, bajo la dirección de Augusto Martínez Sánchez, en la búsqueda de un vehículo para la comunicación entre la administración y los trabajadores.<sup>64</sup> Según el Ché: «La asamblea de producción representa una especie de cámara legislativa que enjuicia la tarea propia y la de todos los empleados y obreros».<sup>65</sup> El establecimiento de las asambleas comenzó en el MININD, y en enero de 1962 adquirieron carácter obligatorio en todo centro de trabajo nacionalizado o de propiedad mixta en Cuba.

En cada centro de trabajo, todos sus trabajadores, incluyendo asesores, técnicos, ingenieros y administradores, se reunían mensual y trimestralmente. La propia asamblea seleccionaba los trabajadores

para presidir y actuar como secretarios durante la reunión, levantando las actas, certificando acuerdos y resoluciones. A finales de 1961, el Ché explicaba su visión:

Las asambleas de producción serán parte de la vida de las fábricas, y serán el arma que tenga toda la clase obrera para la fiscalización del trabajo de su administración, para la discusión de los planes, para el control del plan, para el establecimiento de nuevas normas técnicas, organizativas de todo tipo, para toda clase de discusiones colectivas o todo el núcleo de la fábrica, o todos los trabajadores de la fábrica.<sup>66</sup>

El Ché creía que las asambleas servían para educar a los administradores en la necesidad del análisis crítico de su propio trabajo ante una plenaria de todos los trabajadores, ayudándoles a mejorar la eficiencia de la administración: «La crítica y autocrítica serán fundamento del trabajo diario pero llevadas a su máximo en la asamblea de producción, donde se ventilarán todos los problemas referentes a la industria, y donde el trabajo del administrador estará sujeto a los interrogatorios y crítica por parte de los obreros que dirige».<sup>67</sup>

Según el *Manual para administradores...* los objetivos de la Asamblea de Producción eran: motivar a los trabajadores a participar en la dirección de la producción; contribuir al beneficio del colectivo; aplicar el principio del centralismo democrático; facilitar que los trabajadores expresen dudas e ideas que el administrador debe analizar y aclarar; crear un espíritu de interés colectivo en el desarrollo de la fábrica; e inspirar el interés en la emulación individual y colectiva.<sup>68</sup>

El Ché insistía en que estas reuniones no se hicieran burocráticas. Él retaba a los directores del MININD: «Las asambleas de producción tienen que ser una cosa viva. Es una responsabilidad de ustedes que sea una cosa viva».<sup>69</sup> También alertaba contra la posibilidad de convertirlas en mítines de agitación distraídos por exigencias *economicistas* que ignoraban los intereses nacionales; en su lugar, ellas eran para discutir lo que debe producirse y cómo producirlo.<sup>70</sup> Ché afirmaba que la participación se elevaría si a los trabajadores se les informaba de los resultados de sus quejas y proposiciones, y a qué nivel organizativo estaban siendo tratadas, de manera que «los obreros empiezan a sentir que participan en la administración».<sup>71</sup>

### Comités de industrias locales

Los comités de industrias locales (CILO) fueron creados en 1962 para forjar la integración productiva y administrativa de la industria al nivel local que el SPF había institucionalizado a nivel nacional. Eliminaron mecanismos financieros en el intercambio de recursos (como equipos; pero no los bienes de producción) entre las empresas convirtiendo las decisiones sobre su asignación en decisiones políticas. Los administradores de cada centro de trabajo dentro de un área local se reunían quincenalmente para analizar sus necesidades materiales y organizar la reasignación de recursos. Los bienes no eran intercambiados como regalos, sino con documentos oficiales y ajustes de contabilidad e inventarios. Por ejemplo, la EC del Petróleo entregó dos escritorios excedentes a un administrador de la EC del Calzado que estaba escribiendo sobre sus rodillas.<sup>72</sup> El Ché explicó:

[...] entre las empresas socialistas no puede haber tránsito de mercancía, porque no hay cambio de propiedad. Lo que pasa es que la utilización de estos utensilios o medios de producción en otros casos más racionales, por parte de otra empresa, nada más, sin tránsito real de propiedad, de contrato jurídico, de mercancía que va de un lugar a otro simplemente [...] nos juntamos, discutimos y resolvemos.<sup>73</sup>

Los comités de industrias locales evolucionaron para asumir funciones más complejas: coordinar los planes industriales con otras autoridades locales; sugerir nuevas inversiones territoriales; discutir leyes, directivas, regulaciones y normas emitidas por niveles superiores y organizar la asistencia a los cursos de superación para administradores.<sup>74</sup> El *Manual para administradores...* afirmaba que: «La complejidad creciente del desarrollo industrial, así como la necesidad de utilizar más racionalmente nuestros recursos hacen necesaria la coordinación sobre bases territoriales» (*Manual para administradores...* sección 16, asunto 1, p. 1).

Cada área que comprendía entre 15 y 20 centros de trabajo del MININD eran organizados en un CILO que se reunía de manera quincenal. Solo en La Habana había 20 CILO. La presidencia era rotativa, dándole experiencia a todos los administradores. También era rotativo el local de la reunión, lo que permitía la familiarización con

otros centros de trabajo. Los Comités elaboraban informes oficiales de sus reuniones y acuerdos, los cuales no podían contradecir las directivas de sus empresas consolidadas. Los administradores estaban obligados a participar y cumplir los acuerdos.

El Ché consideró que estos comités estaban “preparando las condiciones para los pasos futuros”: la construcción del socialismo y la transición del socialismo a comunismo. Él planteó: «la autogestión (no la autogestión financiera), a medida que vamos preparando las condiciones se va elevando la conciencia, va aumentando, es decir, creando aquello que es la base del comunismo; el trabajo como una necesidad social; no el trabajo como una obligación, que hay que cumplir para comer [...] El CILO debe ir resolviendo los problemas locales».<sup>75</sup>

En septiembre de 1964, el Ché afirmó: «Los CILOs han sido un intento, creemos que bastante afortunado, para crear la conciencia de una sola fábrica».<sup>76</sup> Estos comités tenían el potencial para resolver problemas y contradicciones (mala asignación de los recursos o la falta de coordinación en los planes de inversión) a nivel local que simplemente no debían existir en una sociedad socialista (donde la producción se determina racionalmente en interés colectivo) y que, no obstante, existían por razones burocráticas (falta de comunicación entre las unidades de producción y de preocupación por las condiciones de otras unidades).

### El Plan Especial de Integración

En septiembre de 1964, el Ché les presentó a los directores del MININD su más imaginativa e innovadora propuesta para enfrentar la tendencia hacia la burocracia, la división entre el trabajo intelectual y manual, y la ausencia de integración entre empresas en diferentes ramas de la producción: el Plan Especial de Integración. Leyendo del Plan el Ché dijo: «Hace mucho tiempo, hemos planteado la necesidad de una integración real entre el trabajo productivo y el trabajo intelectual, cosa que se viene realizando a través del trabajo voluntario de tipo productivo, que ahora se ha plasmado en un plan de nivel nacional».<sup>77</sup>

El Plan Especial de Integración, una «serie de medidas renovadoras de la actitud de los funcionarios frente al trabajo»,<sup>78</sup> comprendía tres elementos: el Plan de democión, el Plan de integración, y la

Promoción del trabajo manual entre los trabajadores administrativos. Este se puso a prueba a partir de noviembre 1964. El Plan de democión, la medida principal y obligatoria, se le aplicaba al ministro, seis viceministros, ocho directores de rama, 82 directores de empresas consolidadas, oficinas e instituciones del MININD. Estos tenían que pasar un mes al año trabajando en un puesto inferior en un nivel subordinado al suyo propio, preferiblemente dos niveles. Para facilitar la estabilidad de la dirección, fue establecido que dentro de un mes no se podía demover a más del 25 % de una jerarquía determinada.<sup>79</sup> El trabajo del directivo podía ser cubierto por uno de sus compañeros de trabajo, al tiempo que él trabajaba junto a sus subordinados.

Durante su democión temporal, los directores debían: no buscar errores sino aprender y enseñar; no cambiar los métodos de trabajo y los sistemas establecidos sin una discusión colectiva; asumir la responsabilidad total de esa función sin dejar tareas incumplidas; cumplir todas las obligaciones de la nueva función sin usar la jerarquía que su función real le otorgaba.<sup>80</sup> Además del fortalecimiento del trabajo administrativo y de liderazgo de sus subordinados, ese Plan también implicaba que los demovidos podían observar si era posible aplicar las regulaciones orientadas desde los niveles superiores, experimentar las condiciones sociolaborales de la fábrica, de la cafetería y comedor de los trabajadores, las instalaciones sanitarias, los equipos de protección física, etcétera.

El Ché afirmaba: «Que el Ministerio fundamentalmente es un ente administrativo, incluso en su aspecto técnico. Está sujeto a una metodología. Esa metodología es muy distinta observada desde un nivel o desde otro nivel [...] se pueden ir observando allí las fallas en la metodología, fallas en los métodos de trabajo e incluso las fallas personales».<sup>81</sup> El Plan de democión también aseguraba que los líderes se relacionaran directamente con la masa de trabajadores y comprendieran sus problemas, aprendiendo acerca de las dificultades operativas y sobre la tecnología del proceso de producción, todo lo cual podía ser útil cuando regresaran a su puesto oficial. Además, servía para recordarles que sus cargos de dirección no eran fijos para toda la vida y que los directores podían regresar a la base de la producción.<sup>82</sup>

Para promover la integración entre las empresas de ramas diferentes, el Plan de integración establecía brigadas de trabajo de especialistas formadas por trabajadores destacados para prestar asis-

tencia en todo el Ministerio. Ángel Arcos Bergnes, Director General de Personal en MININD, explicaba: «Este plan se aplicó también como: A. Plan de ayuda mutua entre direcciones de empresas, o inter-administradores de fábricas; B. Plan de brigadas especializadas de trabajo; C. Plan de brigadas de métodos de trabajo».<sup>83</sup> Este fue un caso de integración horizontal: los directores, jefes económicos y de producción de las empresas consolidadas más fuertes ayudarían a las más débiles, y los administradores harían lo mismo.

El Ché dijo que las brigadas estarían organizadas para ocho tareas fundamentales del MININD, entre ellas la seguridad del trabajo, la organización del transporte y la mecanización de la contabilidad. Ellas auxiliarían al personal del Ministerio de la misma especialización.<sup>84</sup> Las propias empresas crearían brigadas en las áreas en que eran fuertes para ayudar a las empresas débiles. La participación en las brigadas era voluntaria y solo los trabajadores que hubieran sobrecumplido los objetivos de su trabajo podían ser incorporados. Una escala de salario especial sería transferida junto con ellos mientras viajaban a través de las provincias para enseñar sus métodos de trabajo. También se planificaron equipos técnicos para mantenimiento e ingeniería eléctrica.<sup>85</sup> La aspiración era tener especialistas de muchas áreas para guiar las empresas más débiles.<sup>86</sup>

El Ché ponía énfasis en el espíritu de cooperación de estos intercambios, que tenían una función tanto política como técnica:

Los compañeros que realizan cualquiera de estas tareas de asesoramiento, no deberán presentar informes [...] para preveer y conservar el espíritu de una ayuda desinteresada y cálida de un grupo de gentes o de personas individuales a otras, de manera que todas las debilidades sean analizadas con el solo objeto de superarlas y que no sirva de ninguna manera como antecedente para tomar acciones futuras. Es decir que no haya ningún “chivatazo”, digamos, pues enseguida la gente débil va a empezar a ver a los compañeros como leones hambrientos. Mejor es que toda esta tarea se realice en una forma de ayuda completamente extraministerial para los efectos de la información, salvo naturalmente en que hayan y se detectan cosas graves de índole fuera de lo administrativo.<sup>87</sup>

El tercer elemento del Plan Especial de Integración era promover que los directores y trabajadores administrativos llevaran a cabo tra-



bajo voluntario en las fábricas durante sus vacaciones (Guevara [12 de septiembre 1964] 1966, p. 515) No todos estuvieron de acuerdo con el Plan, revelaba el Ché, incluyendo a miembros del gobierno nacional a cuyo nivel no había sido aprobado. Pero él aprovechó la independencia institucional que le había sido conferida para experimentar con el SPF, aplicando políticas novedosas, como estas, para así poner a prueba su factibilidad y analizar sus resultados antes de determinar si continuaba o no con ellas.

En abril de 1965, el Ché salió secretamente de Cuba hacia el Congo en una misión internacionalista. El MININD, para entonces una institución gigantesca, fue dividido en diferentes ministerios. El Plan Especial de Integración, como muchas otras políticas del MININD, fue abandonado.

### **Consideraciones finales**

La crítica del Ché sobre las cooperativas agrícolas (koljoses) en la URSS y las políticas que él desarrolló dentro del MININD para colectivizar la producción e integrar los trabajadores a la dirección formaban parte de su búsqueda de soluciones a la problemática de la Revolución: cómo desarrollar las fuerzas productivas en un país subdesarrollado, dependiente del comercio exterior y bloqueado, y cómo hacerlo fomentando de manera simultánea una nueva conciencia y relaciones sociales para la transición al socialismo. Este continúa siendo el reto hoy en Cuba.

El enfoque del Ché era dialéctico y nuestra comprensión de sus opiniones debe serlo también. Él consideró las cooperativas como progresistas en comparación con la propiedad privada, que es fundamental para las relaciones sociales capitalistas, pero regresiva comparada con la propiedad estatal socialista, en donde los antagonismos de clase son resueltos a favor del proletariado en el proceso de construir la sociedad sin clases.

El Ché entendía el desarrollo de la conciencia como un proceso dialéctico: se elevaría con la experiencia de los cambios materiales en el nivel de vida y las transformaciones en las relaciones de producción que, a su vez, se reflejarían de nuevo en la conciencia; creando así más potencialidades para una autodirección de los trabajadores. Pero estos trabajadores no deben estar motivados principalmente por los estímulos materiales, sino por la conciencia colectiva y el concep-

to del trabajo como deber social. Esto es esencial para transformar la *plusvalía* (en el capitalismo) en *plus producto* (en el socialismo), y la producción para el intercambio en la producción para su uso.

No obstante, esto no debe ser interpretado de manera simplista para argumentar que el Ché se hubiera opuesto a los cambios que ocurren actualmente en la estructura del empleo en Cuba para fomentar el empleo por cuenta propia y las cooperativas de trabajo en sectores no estratégicos. El contexto histórico y los problemas que enfrentó el Ché fueron muy diferentes. En la década de los sesentas un tercio de la población mundial vivía en países socialistas y las luchas de liberación nacional estaban desafiando el dominio imperialista sobre el mundo subdesarrollado. Hubo entonces un gran potencial para realizar avances dentro el campo socialista.

Además, el Ché era marxista, no idealista. Aunque él hizo hincapié en la importancia de la conciencia y la educación para crear un compromiso con el proceso revolucionario, él entendía que ambas son abstractas si el nivel de vida no mitiga las preocupaciones diarias de supervivencia. El punto clave es la convicción del Ché de que las mejoras materiales necesarias se deben lograr, tanto como sea posible, no promoviendo el intercambio de mercado ni a la empresa privada, sino mediante controles administrativos (plan, presupuesto, supervisión, auditoría y democracia obrera); la inversión estatal en la formación de habilidades, en la educación, en la investigación científico-técnica; la explotación de recursos endógenos; fomentando la industria y diversificando la producción agrícola.

El debate contemporáneo en Cuba comprende temas enfrentados pero no resueltos por el Ché en los años sesenta, y que confrontados de nuevo durante el período de Rectificación de 1986 a 1990. El socialismo es un proceso dialéctico dirigido por quienes lo viven. El reto es resolver la contradicción entre el plan y el mercado, elevando la productividad y la conciencia de manera simultánea, y determinando un equilibrio de responsabilidad entre el individuo y el estado, cómo deben ser mediados los antagonismos de clase que aún existan, cómo garantizar la disciplina en el uso de los recursos y en el trabajo, cómo distribuir la riqueza de la sociedad, cuánto control y centralización resultan adecuados. Estas cuestiones son abordadas en Cuba ante un brutal bloqueo, sabotajes y ataques terroristas.

La política se formula dentro de los límites existentes: por un lado, el compromiso político con las prestaciones del bienestar socialista, la economía planificada y el dominio de la propiedad estatal, y, por el otro, las restricciones económicas como el bloqueo, la dependencia del comercio exterior, los bajos niveles de desarrollo técnico (fuera de las empresas mixtas y la industria biotecnológica), y la dificultad para obtener créditos. El Ché proporcionó una metodología para la construcción socialista dentro de estos límites.

El objetivo de los cambios actualmente consiste en restablecer el equilibrio macroeconómico por medio de ajustes fiscales y el aumento de la productividad, pero el reto sigue siendo cómo hacer esto mientras se limita la dependencia de mecanismos capitalistas. Mediante los debates nacionales y en el Congreso del Partido en abril de 2011, el pueblo cubano está buscando soluciones a estos retos. Es esencial considerar la contribución del Ché en el pasado mientras Cuba se prepara para asegurar y fortalecer su desarrollo socialista en el futuro.

### Referencias bibliográficas

- 1 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política*. Centro de Estudios de Ché Guevara y Ocean Press, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 2006.
- 2 Ernesto Ché Guevara: "Sobre la concepción del valor", octubre de 1963. En David Deutschmann y Javier Salado (eds.): *El Gran Debate: Sobre la economía en Cuba 1963-1964*, Ocean Press, La Habana, 2003, pp. 38-9.
- 3 *Manual, citado por Guevara, en "Sobre el Sistema Presupuestario de Financiamiento"*, febrero de 1963. *El Gran Debate: Sobre la economía en Cuba 1963-1964*. Ocean Press, La Habana, 2003, p. 98.
- 4 Ídem.
- 5 *Ibídem*, p. 99.
- 6 Ernesto Ché Guevara: "La planificación socialista, su significado", junio de 1964, *El Gran Debate: Sobre la economía en Cuba 1963-1964*, Ocean Press, La Habana, 2003, p. 122.
- 7 \_\_\_\_\_: *El socialismo y el hombre en Cuba*. Ed. Abril, La Habana, 2007, pp. 19 y 20.
- 8 *Ibídem*, p. 13.
- 9 *Ibídem*, pp. 13 y 14.

- 10 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 188.
- 11 *Ibíd*em, p.10.
- 12 *Ibíd*em, p. 112.
- 13 *Ibíd*em, p. 27.
- 14 *Ídem*.
- 15 M. Lavigne: *The Socialist Economies of the Soviet Union and Europe*. Martin Robertson & Co., London, 1975, pp. 113-4.
- 16 R. D. Laird: *Collective Farming in Russia: A Political Study of the Soviet Kolkhozy*. University of Kansas Publications, Kansas, 1958, p. 121 (en nota al pie 16).
- 17 M. Lavigne: *ob. cit.*, pp. 119 y 120.
- 18 *Ibíd*em, 120.
- 19 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 166.
- 20 *Ibíd*em, p. 140.
- 21 *Ibíd*em, pp. 54-5.
- 22 *Ibíd*em, p. 55.
- 23 *Ídem*.
- 24 *Manual, citado por Guevara, en Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 57.
- 25 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 104.
- 26 Vladímir I. Lenin, citado por el *Manual, en Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 107.
- 27 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 108.
- 28 *Ibíd*em, p. 168.
- 29 *Manual, citado por Guevara, en Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 168-9.
- 30 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 169.
- 31 M. Lavigne: *ob. cit.*, p. 121.
- 32 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p. 170.
- 33 *Ibíd*em, p. 171.
- 34 *Ibíd*em, p. 116.
- 35 *Ibíd*em, p. 119.
- 36 *Ibíd*em, p. 180.
- 37 *Ibíd*em, p. 182.
- 38 *Ibíd*em, p. 187.
- 39 *Ídem*.

- 40 *Manual, citado por Guevara, en Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p.110.
- 41 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*, p.111.
- 42 \_\_\_\_\_: "Reuniones bimestrales" (1961-1964). En *El Ché en la Revolución cubana: Ministerio de Industrias*, t. VI, MINAZ [5 de diciembre 1964], La Habana, 1966, p. 579.
- 43 *Ibídem* [21 de diciembre 1963], p. 413.
- 44 J. Valdés Gravalosa: *Entrevista*. 22 de febrero de 2006.
- 45 Ernesto Ché Guevara: *Ernesto Ché Guevara: Apuntes críticos de la economía política...*
- 46 *Nuestra Industria*: Ministerio de Industrias, año 3, No. 1, enero, La Habana, 1963.
- 47 *Manual para administradores de fábricas* (10 de junio 1964). 2da. ed., sección 5, asunto 10, Ministerio de Industrias, La Habana, 1988, p. 1.
- 48 *Ídem*.
- 49 *Ibídem*, sección 10, asunto 1, pp. 1-3.
- 50 Ernesto Ché Guevara: "Reuniones bimestrales" (1961-1964)..., [10 de marzo 1962], p. 176.
- 51 A. Guzmán Pascual: "La acción del Comandante Ernesto Ché en la Campo Industrial". En *Revista Bimestre Cubana*, 8: 29, 1998, p. 29.
- 52 O. Borrego Díaz: *Ché: El camino del fuego*. Imagen Contemporánea, La Habana, 2001, p. 164.
- 53 Ernesto Ché Guevara: "Discurso de la Primera Reunión Nacional de Producción del MININD" (27 de agosto 1961). En *Ernesto Ché Guevara: escritos y discursos*, t. 5, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1977, p. 218.
- 54 \_\_\_\_\_: "Comparecencia televisada en el programa Información Pública" (25 de febrero 1964). En *Ernesto Ché Guevara, ciencia, tecnología y sociedad (1959-1965)*, Ed. Academia, La Habana, 2003, p. 188.
- 55 O. Borrego Díaz: ob. cit., p. 12.
- 56 *Manual para administradores de fábricas* (10 de junio 1964),... sección 9, asunto 3, p. 1.
- 57 *Ibídem*, sección 9, asunto 3, p. 1.
- 58 O. Borrego Díaz: ob. cit., pp. 12 y 13.
- 59 A. Arcos Bergnes: *Método y estilo de trabajo de Ché, 40 Aniversario Ministerio de Industrias*. Ed. Política, La Habana, 2001, p. 149.
- 60 H. Villegas Tamayo: *Entrevista*. 22 de marzo de 2006.
- 61 T. Sáenz, E. García Capote y L. Gálvez: *El papel del Ché en el desarrollo científico y tecnológico de Cuba, 40 Aniversario Ministerio de Industrias*. Ed. Política, La Habana, 2001, p. 79.

- 62 O. Borrego Díaz: ob. cit., pp. 110 y 111.
- 63 Ernesto Ché Guevara: "Discusión colectiva; decisión y responsabilidad única" (julio de 1961). En *Ernesto Ché Guevara: Obras 1957-1967*, t. 2, Casa de Las Américas, La Habana, 1970, p. 127.
- 64 O. Borrego Díaz: ob. cit., p. 196.
- 65 Ernesto Ché Guevara: "Discusión colectiva; decisión y responsabilidad única" (julio de 1961)..., p. 131.
- 66 Guevara, citado por O. Borrego Díaz: ob. cit., pp. 196-7.
- 67 Ernesto Ché Guevara: "Discusión colectiva; decisión y responsabilidad única" (julio de 1961)..., p. 131.
- 68 *Manual para administradores de fábricas* (10 de junio 1964), sección 2, asunto 4, p. 1.
- 69 Ernesto Ché Guevara: "Reuniones bimestrales" (1961-1964)..., [9 de marzo 1963], p. 351).
- 70 O. Borrego Díaz: ob. cit., p. 187.
- 71 Ernesto Ché Guevara: "Reuniones bimestrales" (1961-1964)..., [22 de febrero 1964], p., 444.
- 72 *Ibídem* [14 de julio 1962], p. 301.
- 73 *Ídem*.
- 74 *Manual para administradores de fábricas* (10 de junio 1964),..., sección 16, asunto 1, p. 1.
- 75 Ernesto Ché Guevara: "Reuniones bimestrales" (1961-1964)..., [14 de julio 1962], p. 300.
- 76 *Ibídem* [12 de septiembre 1964], p. 515.
- 77 *Ibídem*, p. 514.
- 78 *Ídem*.
- 79 *Ídem*.
- 80 A. Arcos Bergnes: ob. cit., pp. 27-8.
- 81 Ernesto Ché Guevara: "Reuniones bimestrales" (1961-1964)..., [12 de septiembre 1964], p. 519.
- 82 A. Arcos Bergnes: ob. cit., pp. 27-8.
- 83 *Ibídem*, p. 28.
- 84 Ernesto Ché Guevara: "Reuniones bimestrales" (1961-1964)..., [12 de septiembre 1964], pp. 515-6.
- 85 *Ibídem*, pp. 516-8.
- 86 *Ibídem*, pp. 535 y 542.
- 87 *Ibídem*, p. 517.

## TEMA 6

# Las bases del socialismo autogestionario: la contribución de István Mészáros\*

*Henrique T. Novaes*

### **La recuperación de la autogestión, del cooperativismo y del asociativismo a finales del siglo xx**

Para no ir más lejos, la necesidad de la autogestión se hizo sentir por los trabajadores desde el primer día que fueron colocados en una fábrica, contra su voluntad. En el siglo XIX, el cooperativismo y el mutualismo ganan fuerza como forma de resistencia al desempleo, principalmente durante la revolución industrial en Inglaterra. Es necesario recordar que una de las primeras motivaciones para la creación de las mutuales era para que los trabajadores no fuesen enterrados como perros.

Ya las cooperativas de consumo habían permitido a los trabajadores consumir productos de buena calidad y a un precio accesible. Veamos cómo se pronuncia George Holyoake:

Lo que despertará más interés en el escritor o en el lector no es la brillantez de la actividad comercial, sino el nuevo y apurado espíritu que anima ese intercambio comercial. El comprador y el vendedor se encuentran como amigos; no hay astucia de un lado, ni sospecha del otro [...] Esas multitudes de trabajadores humildes, que anteriormente nunca sabían cuando estaban consumiendo alimento de buena calidad, que almorzaban diariamente comida adulterada, cuyos zapatos se estropeaban antes de la hora, cuyos chalecos eran ensebados y cuyas esposas usaban tejido común imposible de lavar, ahora compran en los mercados [almacenes cooperativos de Rochdale] como millonarios y, en lo que concierne a la pureza de los alimentos, viven como señores.<sup>1\*\*</sup>

---

\* Artículo traducido por el autor y revisado por Gabriela Guillén.

1\*\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.

La autogestión fabril embrionaria ocurrió en las luchas de los años 1840, en la Comuna de París (1871), cuando los patrones abandonaron las fábricas y los trabajadores se organizaron para colocarlas nuevamente en marcha. En las palabras de un estudioso:

Las oficinas de la Comuna [de París] fueron [...] modelos de democracia proletaria. Los obreros nombraban sus gerentes, sus jefes de oficinas, y sus jefes de equipo. Se reservaban el derecho de dimitirlos si el rendimiento o las condiciones de trabajo no fuesen satisfactorios. Fijaban sus salarios y horas, las condiciones de trabajo; mejor aún, un comité de fábrica se reunía en las tardes para decidir el trabajo del día siguiente.<sup>2</sup>

En 1905 en Rusia y en los primeros años de la Revolución de 1917, en la Revolución Española, en la Revolución Húngara de 1919 y 1956, en la Polaca, en la Portuguesa, etc. algo parecido ocurrió, no apenas en el control de las fábricas y coordinación de la producción entre diversas fábricas, pero también la autogestión de escuelas, astilleros navales, hospitales, construcción de viviendas, el control de la ciudad por los trabajadores, etc. En la Revolución Rusa, los consejos obreros (soviets) cumplieron su papel en los primeros años, pero fueron estrangulados en función de la burocratización creciente de las decisiones estratégicas de la sociedad. Para Tragtenberg, un intelectual brasileño poco conocido en América Latina:

La estatización de medios de producción, la preservación del salario como forma de remuneración del trabajo, el control del proceso productivo por la tecnocracia, el partido político en la cumbre del estado son prácticas dominantes en la URSS, China, países del Este Europeo y Cuba. ¿Hubo una revolución? Sí. La propiedad privada de medios de producción fue sustituida por la propiedad estatal de los mismos, solo que administrada por una burocracia que tiene en el partido, sea socialista (PS), sea comunista (PC), —su principal instrumento de disciplinamiento del trabajador.<sup>3</sup>

En el contexto del fin de los años 60, surgieron innumerables sublevaciones anticapitalistas, destacándose la de mayo de 1968. En América Latina, podríamos citar el Cordobazo argentino (1969), las comisiones de fábrica en Brasil, las ocupaciones de fábricas y los cordones industriales durante el Gobierno de Allende.



En el campo, diversos son los ejemplos de colectivización de las tierras y de un nuevo proyecto de vida, comunista. Para citar algunos ejemplos, durante la Revolución Española (1936-39), la tierra fue colectivizada. El poco conocido movimiento georgista (Estados Unidos) puede ser citado como otro ejemplo de cooperativismo en el campo. En Brasil, las Ligas Campesinas (Ligas Camponesas) tenían el cooperativismo como una de sus bases y mucho antes, la “Comuna de Palmares” tuvo durante algunos años ciertas características autogestionarias.

No nos parece mero azar que el cooperativismo como parte de una visión de transición socialista vislumbrada por Marx haya sido dejada de lado por la social-democracia. Aún en vida, Marx tuvo que criticar los reformismos que ya señalaban una crisis en el potencial del marxismo. Eso puede ser visto principalmente en sus críticas al programa de Gotha y Erfurt y en las críticas al socialismo paternalista de Robert Owen.

Una de las pocas excepciones en el actual escenario de revisionismo burgués es el pensador István Mészáros, que teje en su obra una crítica implacable al “sociometabolismo del capital”. Para Mészáros, la propuesta de la autogestión nunca murió. Para otros, está habiendo una revitalización, principalmente en función del “balance” de los equívocos de la experiencia soviética y de la social-democracia europea. Este artículo se dedica a la divulgación de las bases socio-históricas de uno de los pensadores del marxismo autogestionario: István Mészáros.

En la conferencia nacional por el “socialismo autogestionario” realizada en Lisboa, la autogestión fue definida como:

[...] la construcción permanente de un modelo de socialismo, en que diversas palancas de poder, los centros de decisión, de gestión y control, y los mecanismos productivos sociales, políticos e ideológicos, se encuentran en las manos de los productores – ciudadanos, organizados libre y democráticamente, en formas asociativas creadas por los propios productores – ciudadanos, basándose en el principio de que toda organización debe ser estructurada desde la base hasta la cúpula y de la periferia hacia el centro, en las cuales se implante la práctica de la democracia directa, la libre elección y revocación, en cualquier momento de las decisiones, de los cargos y de los acuerdos.<sup>4</sup>

Hemos percibido que, no por casualidad, la visión más radical de la autogestión no ganó espacio en los debates teórico-prácticos sobre economía solidaria. En Brasil, ya hay algunos trabajos divulgados recientemente de autores que podríamos considerar como adeptos de la “economía solidaria socialista”, entre ellos destacamos los de Antônio Cruz (2006), Cláudio Nascimento (s/d), Lia Tiriba (2001; 2007), Maurício Sardá de Faria (2005), Carlos Schmidt (2008), nuestros trabajos, entre algunos otros Bernardo (1975; 1986), Bruno (1986), José Henrique de Faria (2004), Guimarães (2004), Vieitez y Dal Ri (2001), Dal Ri y Vieitez (2008), Pinassi (2009) y Antunes (2008). Ellos rescatan el debate marxista del cooperativismo de resistencia y la autonomía obrera, critican las vertientes revisionistas, tal como la de Bernstein. Más recientemente, tejen muchas críticas al cooperativismo vinculado al “empreendedorismo” y las “cooper-gatos” (cooperativas creadas para burlar la legislación brasileña). Estos autores buscan establecer un debate “paralelo” al de la economía solidaria quizá para evitar la banalización de ese término y que se convierta en funcional para un supuesto o real reformismo.

Los vínculos o puntos comunes más importantes que se pueden establecer entre estos autores y el trabajo de Mészáros están relacionados con el hecho que ellos también observan al capital como una relación totalizante. En otras palabras, ellos reconocen que es insuficiente criticar solo algunas de las manifestaciones del capital.

Creemos que la economía solidaria de Brasil, al menos en su versión hegemónica, hace solamente algunas críticas parciales al capital, pero no hace una crítica del capital como relación social total. Por ello, para que la economía solidaria no sea heredera de la crisis teórica del marxismo, la contribución de Mészáros es decisiva.

Pero hay otra inquietud en ese trabajo: ¿Por qué muchos investigadores de la economía solidaria rescatan la obra de Robert Owen, Charles Fourier, entre otros, y no citan a Marx? Quizá la respuesta sea porque la obra de Marx siempre fue interpretada —en nuestra opinión equivocadamente— como una simple cuestión de propiedad de medios de producción o como una apología a la estatización de los medios de producción como forma de llegar al socialismo. El estalinismo interpretó al socialismo como propiedad estatal de medios de producción y “olvidó” el debate sobre la transcendencia de la alienación del trabajo.<sup>5</sup>

Ya la vertiente socialista de la economía solidaria parece recurrir al debate engendrado por la autogestión en períodos revolucionarios, como la Rebelión de los *Canuts* en 1842, la Comuna de París, la Revolución Rusa en su inicio, la Revolución Española, entre otras revoluciones citadas arriba. Cuando observan el surgimiento de cooperativas “aisladas”, hacen innúmeras ponderaciones sobre esas iniciativas en la ausencia de una revolución sociopolítica, la autogestión posible como medio (práctica prefigurativa desde hoy) y fin (socialismo autogestionario).

Después de algunos años revisando la obra de István Mészáros, vemos que él teje una crítica implacable al “sociometabolismo del capital” y que toda su argumentación está basada en la observación y superación del trabajo alienado.

Este artículo fue estructurado de la siguiente forma: Comienza con una breve introducción a la obra de Mészáros. Después plantea una crítica radical a la propiedad privada de medios de producción y defiende el cooperativismo como posibilidad de reatar el “caracol a su concha”. La necesidad de una nueva división del trabajo: la autogestión en oposición a la heterogestión, el papel de las asambleas democráticas en las cooperativas y asociaciones de trabajadores, además de un nuevo tipo de participación del trabajador en la transformación de la sociedad y en el “control global del proceso de trabajo por los productores asociados”, son abordados en el tercer epígrafe. La visión de Mészáros sobre la necesidad de reestructuración de las fuerzas productivas y la planificación socialista de la producción son tratados en los epígrafes cuatro y cinco. En las “Consideraciones finales” se menciona también la crítica que hace Mészáros a la sociedad productora de mercancías y vislumbra la construcción de una sociedad que tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades humanas (valores de uso).\*

---

\* Reconocemos lo difícil que resulta la lectura de la obra de Mészáros. Para algunas interpretaciones de discípulos, ver, por ejemplo: R. Antunes: *O caracol e sua concha – ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. Boitempo Editorial, São Paulo, 2005 y M. O. Pinassi: *Da miséria ideológica à crise do capital – uma reconciliação histórica*. Boitempo Editorial, São Paulo, 2009. En América Latina, la obra de Mészáros parece estar más “difundida” en Brasil y Venezuela, donde su trabajo ha recibido numerosos premios y es constantemente citado por el Presidente Chávez.

### **Una sociedad más allá del capital: iniciando el debate**

Tal como nos informan los editores del libro *Más allá del capital*, Mészáros, quien vive actualmente en Inglaterra, nació en Hungría en 1930. Con doce años y medio ya trabajaba como obrero en una fábrica de aviones de carga, teniendo para eso que mentir aumentando su edad en cuatro años. Empezó a trabajar como asistente de Georg Lukács en 1951, y sería indicado como su sucesor en la Universidad de Budapest, pero la invasión soviética de 1956 lo forzó a salir del país.

Es importante subrayar que la Revolución Húngara de 1956 dejó profundas marcas en la teoría y la vida de István Mészáros. La burocracia soviética reprimió severamente los intentos de construir un “socialismo con rostro humano” en ese país. Los investigadores estiman cerca de 2 000 muertos y 13 000 heridos en Budapest, además de 700 muertos y 1 500 heridos en el resto del país. Muchos combatientes fueron encarcelados, en su mayoría jóvenes, y hubo alrededor de 100 fusilamientos. Esta represión llevó a Mészáros al exilio en Italia. Fue allí donde escribió *La revuelta del intelectual en Hungría* (*La rivolta degli intellettuali in Ungheria*, Turino, Editora Einaudi, 1958) sobre esos acontecimientos, aún no traducido a otro idioma. Su experiencia como trabajador y estudiante en la Hungría “socialista” fue determinante para su comprensión de la educación como forma de superar los obstáculos de la realidad.

Cierta vez Lukács afirmó que el marxismo debía ser refundado. Creemos que su discípulo, István Mészáros, es uno de estos autores comprometidos con esa refundación.

Podríamos decir que él hace una crítica muy completa e implacable: al modo de producción del capital, mostrando cómo reforzó la dictadura del capital en el siglo xx; a los teóricos y apologetos del capital; a la socialdemocracia; al “socialismo real”, que él llama experiencia “postcapitalista”, según veremos más adelante. Intenta rescatar la unidad de la teoría de Marx escindida por el marxismo del siglo xx, principalmente al desarrollar el tema de la alienación del trabajo y actualizar la obra de Marx.

La ponderación de Mészáros (2002) sobre la transición socialista se da en el ámbito de la propuesta que formula un cambio global que tiene por objetivo la trascendencia del “sociometabolismo del capital”. Su teoría sigue en busca de las exigencias cualitativamente

más elevadas de la nueva forma histórica, el socialismo postcapital (y no postcapitalista), donde el ser humano pueda desarrollar su “rica individualidad”.

Mészáros (2002) usa la expresión postcapital y no postcapitalista porque, por ejemplo, mientras la experiencia soviética, una sociedad postcapitalista, “extinguió” la propiedad privada de los medios de producción y dio origen a la planificación burocrática, una sociedad postcapital extinguirá todas las determinaciones de la producción de mercancías.

En la presentación del libro de Mészáros (2002), Ricardo Antunes observa que para este intelectual, capital y capitalismo son fenómenos distintos y la identificación conceptual entre ambos hizo que todas las experiencias revolucionarias vividas en este siglo, desde la Revolución Rusa hasta las tentativas más recientes de constitución societal socialista, se mostrasen incapacitadas para superar el sistema de metabolismo social del capital. El capitalismo sería una de las formas posibles de realización del capital, una de sus variantes históricas.

Antunes también observa que Mészáros define el sistema de metabolismo social del capital como poderoso y abarcador, teniendo su núcleo formado por la tríada: capital, trabajo y estado —tres dimensiones fundamentales del sistema materialmente construidas e interrelacionadas—, siendo imposible superar el capital sin la eliminación del conjunto de los elementos que comprenden este sistema.\* No teniendo límites para su expansión, el sistema de metabolismo social del capital se muestra incontrolable.

Como podremos ver a lo largo de las próximas secciones, la teoría de Mészáros gira en torno a la alienación del trabajo y la necesidad de superación de la misma. Para él:

La alienación de la humanidad, en el sentido fundamental del término, significa pérdida de control: su corporificación en una fuerza externa que afronta los individuos como un poder hostil

---

\* Por ejemplo, para la crítica del Estado, véase I. Mészáros: *Produção destrutiva e Estado capitalista*. 2ª ed., Ensino, São Paulo, 1989 y *Para além do capita*. Editora da Unicamp/Boitempo, Campinas, 2002; cuestión que no fue tratada adecuadamente en este artículo. Muchos otros temas que componen la compleja y abarcadora obra de este pensador social, como la indisociabilidad entre el complejo militar – industrial y el sociometabolismo de capital, la cuestión de género, la clase y el individuo, la cuestión nacional, etc., fueron abordadas por Mészáros en *O poder da ideologia*. Boitempo Editorial, São Paulo, 2004.

y potencialmente destructivo. Cuando Marx analizó la alienación en sus manuscritos de 1844, indicó sus cuatro principales aspectos: la alienación de los seres humanos con relación a la naturaleza; a su propia actividad productiva; a su especie, como especie humana; y de unos con relación a los otros. Y afirmó enfáticamente que eso no es una “fatalidad de la naturaleza”, pero una forma de auto-alienación.<sup>6</sup>

Dicho de otra forma, no es el hecho de una fuerza externa todopoderosa, natural o metafísica, pero el resultado de un tipo determinado de desarrollo histórico, que puede ser positivamente alterado por la intervención conciente en el proceso de trascender la autoalienación del trabajo.<sup>7</sup> Veamos ahora su crítica a la propiedad de los medios de producción.

### **El caracol y su concha: la crítica a la propiedad de los medios de producción**

La vertiente socialista de la economía solidaria parte de una crítica, en algunos casos suave y diplomática, a la propiedad de los medios de producción, a la acumulación de capital y a la heterogestión y ven en el cooperativismo y asociativismo la fórmula anfibia, es decir, transitoria y nunca perfecta, para llegar a la sociedad gobernada por los productores asociados.

Una cuestión frecuentemente abordada por los investigadores que se involucraron con el cooperativismo y el asociativismo de trabajadores es la de la propiedad privada. Para ellos, el cooperativismo es una forma intermediaria, que cuestionaría, aún en los marcos del capitalismo, la propiedad privada de los medios de producción. El cooperativismo y el asociativismo significarían la restitución al trabajador de sus medios de subsistencia. Para el marxismo autogestionario, el cooperativismo cuestiona parcialmente la propiedad de los medios de producción. Sin embargo, queda en evidencia un problema: en la ausencia de una revolución que cuestione la propiedad de los medios de producción como un todo, la propiedad cooperativista no pasa de una célula marginal en este organismo dominado por las grandes corporaciones.

A diferencia de una sociedad por acciones, Marx decía que el cooperativismo podría “reatar” al trabajador a los medios de producción, o el caracol a su concha. Cuando se refirió a los cambios producidos por la manufactura, él así se expresó: «En general, el trabajador y sus medios de producción permanecían indisolublemente unidos, como el caracol y su concha, y así faltaba la base principal de la manufactura, la separación del trabajador de sus medios de producción y la conversión de estos medios en capital».<sup>8</sup>

Mészáros teorizó sobre esta cuestión histórica. Para él, es necesario reconocer que hay límites claros a la propiedad de trabajadores en un contexto donde no hay generalización de expropiaciones y que la “expropiación de los expropiadores” deja en pie la estructura del capital. A pesar de la cuestión pasar por la propiedad de los medios de producción, Mészáros advierte que:

De hecho, nada se logra con cambios —más o menos fácilmente reversibles— solamente en los derechos de propiedad, como lo pone en evidencia ampliamente la historia de las “nacionalizaciones”, “desnacionalizaciones” y “privatizaciones” en la postguerra. Cambios legalmente inducidos en las relaciones de propiedad no tienen garantía de éxito aun cuando abarquen la amplia mayoría del capital privado, más aún si se limitan a su minoría quebrada. Lo que necesita radicalmente ser alterado es el modo por el cual el “microcosmos” reificado de la jornada de trabajo singular es utilizado y reproducido, a pesar de sus contradicciones internas, a través del “macrocosmos” homogeneizado y equilibrado del sistema como un todo.<sup>9</sup>

En otras palabras, cree que la cuestión fundamental es el «control global del proceso de trabajo por los productores asociados, y no simplemente la cuestión de cómo subvertir los derechos de propiedad establecidos».<sup>10</sup>

La “expropiación de los expropiadores” es apenas un prerequisite, no significando prácticamente ninguna alteración en aquello que es esencial, la necesidad del control global del proceso de trabajo por los productores asociados. Eso puede ser visto, por ejemplo, en el caso de la Revolución Rusa, donde los medios de producción fueron afectados pero las relaciones de producción capitalistas se reprodujeron bajo un nuevo ropaje.

Las cooperativas y asociaciones de trabajadores son experiencias prácticas de autoorganización de los trabajadores que pueden ser potenciadas en una coyuntura de transformación social que tenga en vista la trascendencia del trabajo alienado.<sup>11</sup> Sin embargo, si las cooperativas y asociaciones de trabajadores permanecen separadas de otras luchas, ellas o desaparecerán o sobrevivirán a duras penas, pero difícilmente podrán avanzar rumbo al control global del proceso de trabajo por los productores asociados.<sup>12</sup>

Para el caso brasileño, las cooperativas de resistencia, formadas en el calor de la lucha de los trabajadores, prefiguran o nos muestran algunos de los elementos de lo que sería una forma superior de producción, basada en el trabajo colectivo, con sentido social, donde hay posibilidades de superación de la autoalienación del trabajo.

El problema central es la alienación del trabajo en el sentido clásico del término. Existe como función del capital y el trabajador es arriba de todo dominado por las condiciones de trabajo bajo las cuales no tiene poder. El punto crucial es que, cualesquiera que sean las mejoras advenidas de las tasas de salarios, condiciones de jubilación, las condiciones de trabajo como tales, esto es, el control del ritmo, la concepción y el estatus del trabajo están fuera del control de los trabajadores.<sup>13</sup>

Evidentemente que inmersas en el modo de producción capitalista, las cooperativas y asociaciones de trabajadores no conseguirán realizar la emancipación de los trabajadores en su plenitud. Pero ellas esbozan cambios en función de sus características autogestionarias.

Interpretando a Mézáros, puede haber elementos de autogestión en asentamientos de reforma agraria, cooperativas populares, fábricas recuperadas, pero para que estos elementos ganen fuerza se hace necesaria una revolución. Preocupado en mostrar las formas posibles de transformación de un mismo fenómeno —para nuestro caso, la existencia de las fábricas recuperadas y cooperativas populares— y, sin caer en análisis maniqueístas, es capaz de mostrar las “discontinuidades en la continuidad” y las “continuidades en la discontinuidad” o los avances y retrocesos que les han caracterizado. Por medio de ese análisis, pudimos mostrar cómo, aunque materializando transformaciones significativas, las fábricas recuperadas y cooperativas populares no consiguen superar la sustancia de la exploración y de la opresión de clase que son inherentes a las relaciones sociales de producción capitalistas.<sup>14</sup>



Veamos la dialéctica establecida por Marx, cuando él se pronuncia sobre el cooperativismo en el siglo XIX:

Al mismo tiempo, la experiencia del período transcurrido entre 1848 a 1864 probó por sobre toda duda que, por mejor que sea en principio, y por más útil que sea en la práctica, el trabajo cooperativo, si es mantenido dentro del estrecho círculo de los esfuerzos casuales de obreros aislados, jamás conseguirá detener el desarrollo del monopolio en progresión geométrica, liberar a las masas, o al menos, aliviar de forma perceptible el peso de su miseria. Es tal vez por esa misma razón que aristócratas bien intencionados, portavoces filantrópicos de la burguesía y hasta agudos economistas, pasaron de repente a elogiar *ad nauseam* el mismo sistema cooperativista de trabajo que habían intentado en vano cortar desde la raíz, llamándolo utopía de soñadores, o denunciándolo como sacrilegio de socialistas. Para salvar a las masas laboriosas, el trabajo cooperativo debería ser desarrollado en dimensiones nacionales y, consecuentemente, incrementado por medios nacionales. No obstante, los señores de la tierra y los señores del capital usarán siempre sus privilegios políticos para defender y perpetuar sus monopolios económicos. En vez de promoverlos, continuarán poniendo todos los obstáculos posibles en el camino de la emancipación de los trabajadores [...] Conquistar el poder político se volvió, por lo tanto, la tarea principal de la clase obrera.<sup>15</sup>

La “conquista del poder político” pregonada por Marx no debe ser comprendida aquí de forma mecanicista. Para él, así como para Mézáros, el cooperativismo y el asociativismo deben ser insertados dentro de un proyecto más amplio de transformación de la sociedad, que pasa necesariamente por una revolución política.

Marx hizo algunos elogios a la experiencia de Rochdale (Inglaterra). Recordemos que él cita el diario *Spectator* donde este afirma que la experiencia de Rochdale: “Demostró que las asociaciones de obreros podían administrar con éxito tiendas, fábricas y casi todas las formas de la industria, y mejoraron inmensamente la condición de los operarios, pero, no dejaron un lugar libre para los patrones. *Quelle horreur!*».<sup>16</sup> Para Marx, la economía política burguesa colocaba los capitalistas de la época como si fueran “imprescindibles”, casi naturales y eternos, y el cooperativismo vino a mostrar en la

práctica que la sociedad podría ser organizada de otra forma, sin capitalistas. El siguiente fragmento del Manifiesto de la Asociación Internacional de Trabajadores (1864) es más exacto:

Pero el porvenir nos reserva una victoria aún mayor de la economía política de los propietarios. Nos referimos al movimiento cooperativo, principalmente a las fábricas cooperativas levantadas por los esfuerzos desayudados de algunos “hands” [obreros] audaces [...] Por la acción, al revés de por palabras, demostraron que la producción en amplia escala y de acuerdo con los preceptos de la ciencia moderna puede ser realizada sin la existencia de una clase de patrones que utiliza el trabajo de la clase de los asalariados; que, para producir, los medios de trabajo no necesitan ser monopolizados, sirviendo como un medio de dominación y de explotación contra el propio obrero; y que, así como el trabajo esclavo, así como el trabajo servil, el trabajo asalariado es apenas una forma transitoria e inferior, destinada a desaparecer delante del trabajo asociado que cumple su tarea con gusto, entusiasmo y alegría. En Inglaterra, las semillas del sistema cooperativista fueron lanzadas por Robert Owen; las experiencias obreras llevadas a cabo en el continente fueron, de hecho, el resultado práctico de las teorías, no descubiertas, pero proclamadas en voz alta en 1848.<sup>17</sup>

Sin embargo, si el cooperativismo fuese “mantenido dentro del angosto círculo de los esfuerzos casuales de obreros separados, jamás conseguirá detener el desarrollo en progresión geométrica del monopolio, libentar las masas, o siquiera aligerar de manera perceptible el peso de su miseria”. La actualidad de esa crítica es enorme, en función de la vertiente de economía solidaria que “olvida” el papel de la política para la construcción de una nueva sociedad. Según dos importantes teóricos marxistas de la autogestión:

Los lectores de la obra, *Autogestión: una visión radical*, se vencerán sin esfuerzo de que, para nosotros, la autogestión debe ser comprendida en sentido generalizado y que no se puede realizar sino por una revolución radical, que transforme completamente la sociedad en todos los planos, dialécticamente conectados, de la economía, de la política y de la vida social.<sup>18</sup>

## **Autogestión: por una nueva división social del trabajo y una nueva participación en las decisiones estratégicas de la sociedad**

La otra base que sostiene la teoría de Mészáros es la necesidad de autogestión en oposición a aquello que se llama heterogestión. Para algunos, autogestión significa la reunificación entre el acto de concebir y ejecutar el trabajo, el *homo faber* volviendo a ser también *homo sapiens*. Para otros, el diferencial del cooperativismo de trabajadores es el peso dado a las asambleas democráticas (1 socio = 1 voto).

Esta cuestión nos devuelve al debate contemporáneo sobre el tipo de participación del trabajador asociado en una fábrica y en la sociedad en general. Debemos distinguir el “participacionismo” incitado por el capital y la “participación auténtica”. La experiencia histórica demuestra que el participacionismo propuesto por el capital no ha disminuido el poder de la dirección en las empresas capitalistas. Tampoco ha alterado el control ejercido por el capital financiero en esta nueva fase del capitalismo.<sup>19</sup>

Algunas tesis intentan desvelar el nuevo discurso del capital sobre la participación de los trabajadores en la fábrica y su contraste con la pedagogía comprometida con la emancipación humana. Para Hirata (1990), los Círculos de Control de Calidad (CCC) no representan de forma alguna «una producción controlada por los trabajadores, sino una organización [informal] en pequeños grupos para discutir y resolver problemas diagnosticados en el local de trabajo». Para ella, los CCC difieren de las propuestas autogestionarias «por la propia naturaleza y no solo en su medida».<sup>20</sup>

La búsqueda de la participación del trabajador, el enriquecimiento de tareas, el CCC, Kanban, Kaizen, son estrategias utilizadas por el capital para atacar los síntomas y no las causas de la alienación del trabajo. La autogestión no nace de esta visión de participación, sino de las luchas históricas de la clase trabajadora en los siglos XIX y XX para llevar a cabo la democracia en la producción y la construcción de una sociedad dedicada a la satisfacción de las necesidades humanas.

En ese sentido, autogestión significa la reconquista del control del proceso de trabajo, del producto del trabajo, de sí mismo y de la civilización humana.<sup>21</sup> Para Mészáros, el capital es expansivo, incontrolable y esencialmente destructivo.

Las estrategias “gerencialistas” buscan “reducir” la participación del trabajador a la estrecha/simple necesidad de aumentar la productividad de la empresa y, con eso, permitir la reproducción del capital. Sin embargo, las vertientes que abogan por el cooperativismo y el asociativismo dan un nuevo significado a la participación “dentro” de la empresa, vía la construcción de consejos autónomos, y agregan la necesidad de participación “fuera” del ámbito de la empresa (asambleas de barrio, parlamento, etc.). En fin, ellos proponen la participación de los trabajadores en el control de la sociedad.

Recordemos que para Tragtenberg, la “participación auténtica” es aquella «donde la mayoría de la población, a través de órganos libremente electos y articulados entre sí, tiene condiciones de dirigir el proceso de trabajo y participar en las decisiones sobre las finalidades de la producción y otros aspectos de la vida social que tengan significado». <sup>22</sup> Mézáros probablemente firmaría abajo de esta cita.

La participación en órganos libremente electos, con rotación de funciones, tendría una función extraordinariamente pedagógica para los trabajadores. <sup>23</sup> La necesidad de rotación de cargos y de revocabilidad de los cargos son principios vitales de la autogestión. Ellos tienden a impedir la burocratización de empresas autogestionadas como las cooperativas y preparan a los trabajadores para el control de la sociedad.\*

### **En pro de una radical reestructuración de las fuerzas productivas**

Al contrario de la mayoría de los autores marxistas del siglo xx, Mézáros entiende la tecnología, la ciencia, etc., como no neutras y, por eso, cree que cuando los trabajadores “hereden” las fuerzas productivas, ellos deberán de preocuparse de reestructurarlas radicalmente. Para él, el poder liberador de las fuerzas productivas «permanece como un mero potencial ante las necesidades autopropagadoras del capital». <sup>24</sup> En el campo más específico de la tecnología, afirma que su inserción es estructurada con el único propósito de la «reproducción ampliada del capital a cualquier costo social». <sup>25</sup>

Su interpretación sobre las fuerzas productivas también puede ser vista en su obra *El poder de la ideología*, cuando él critica a Habermas y dialoga con Raniero Panzieri. De acuerdo con Mézáros, <sup>26</sup>

---

\* Este tema y otros relacionados con la “educación” fueron discutidos por Mézáros en su libro *La educación más allá del capital*. Siglo XXI/Clacso, Buenos Aires, 2008.

Habermas “caricaturiza a Marx” al afirmar que él «habla de fuerzas productivas neutras».<sup>27</sup> Pautándose en las observaciones de Panzieri<sup>28</sup> sobre la máquina y la racionalidad capitalista —aparte de otros autores—, Mészáros afirma que Marx sabía muy bien que «en la utilización capitalista, no apenas las máquinas, pero también los “métodos”, las técnicas organizacionales, etc. son incorporados al capital y se enfrentan al trabajador como capital: como una “racionalidad” externa».<sup>29</sup> Así, todo sistema es «abstracto y parcial, pasible de ser utilizado apenas en un tipo jerárquico de organización».<sup>30</sup> De acuerdo con Mészáros:

Marx jamás podría considerar neutras las fuerzas productivas, en virtud de sus vínculos orgánicos con las relaciones de producción; por eso, un cambio radical en estas últimas, en las sociedades que quieren extirpar al capital de su posición dominante, exige una reestructuración fundamental y un camino cualitativamente nuevo de incorporación de las fuerzas productivas en las relaciones socialistas de producción.<sup>31</sup>

En el artículo “Plusvalía y planificación”, Panzieri (1982) afirma que: [...] frente a la interconexión de tecnología y poder realizada por el capital, la perspectiva de un uso alternativo (por la clase obrera) de la maquinaria no puede, evidentemente, basarse en una derribada, pura y simple, de las relaciones de producción (de propiedad), en las cuales estas sean consideradas como una cáscara destinada a desaparecer, a un cierto nivel de expansión productiva, simplemente porque se volvió demasiado pequeña. Las relaciones de producción están adentro de las fuerzas productivas, y estas fueron “moldeadas” por el capital. Es eso lo que permite la perpetuación del desarrollo capitalista, aún después de la expansión de las fuerzas productivas haber alcanzado su nivel más alto.<sup>32</sup>

Mészáros (2002, p. 575), al llamar la atención al hecho de que las «condiciones materiales de producción, así como su organización jerárquica, permanecen al día siguiente de la revolución exactamente las mismas que antes», y resalta la cuestión clave que estamos enfocando: las formas tecnológicas capitalistas, por poseer una alta inercia, fruto de un largo período de acumulación y fuertes estímulos

a su desarrollo, representan un significativo desafío para el cambio sociopolítico cualitativo. Es por esta razón que para él una radical transformación de medios y técnicas de producción es considerada como “un problema paradigmático de la transición”.

Según Mészáros (2002, pp. 596-597), inmediatamente después de la “expropiación de los expropiadores”, no son solo los medios materiales y tecnologías de producción heredadas que permanecen los mismos, junto con sus vínculos con el sistema de cambio, distribución y consumo dado, sino que también la propia organización del trabajo permanece profundamente enclavada en aquella división social jerárquica del trabajo “que viene a ser la más pesada opresión heredada del pasado”.

Mészáros, al argumentar que las cuestiones de la división del trabajo, de la alienación, del “avance” de las fuerzas productivas fueron abordadas incorrectamente, ofrece un sustrato poderoso para la crítica a la mayoría de las interpretaciones sobre ciencia y tecnología del marxismo del siglo xx. Quizá por concentrar la atención en tareas corto-placistas como la toma del poder por la clase trabajadora, en la propiedad estatal de los medios de producción, y en otras tareas inmediatas relativas al período de transición, la izquierda marxista redujo la cuestión de la tecnología y de la ciencia a una mera “apropiación” de las fuerzas productivas engendradas en el capitalismo por el proletariado y su “mejor” utilización para la construcción del socialismo.

Podemos afirmar, interpretando a Mészáros, que la dominación del capital sobre el trabajo es de carácter fundamentalmente económico, y no puede ser resumida al tema de la toma del poder. Todo nos lleva a creer que las transformaciones cualitativas no se dan como resultado de un simple cambio político, pero son procesos que envuelven un largo plazo de “revolución social” por medio de un trabajo positivo de “regeneración”.<sup>33</sup> Pero seguramente Mészáros (2002) no es un fatalista, ni cree que estamos “en un callejón sin salida”, mucho menos creería que hemos de regresar a la Edad Media y comenzar todo de nuevo. Mészáros analiza el problema de las fuerzas productivas contextualizándolo históricamente. Muestra los errores de la izquierda que “olvidó” este problema, pero también señala las posibilidades históricas de “transcender la autoalienación del trabajo”

## La planificación socialista de la producción

«Los que desprecian la propia idea de la planificación en virtud de la implosión soviética están muy engañados. La sustentabilidad de un orden global de reproducción sociometabólica es inconcebible sin un sistema adecuado de planificación, administrado sobre la base de una democracia sustantiva por los productores libremente asociados».<sup>34</sup>

En la “Introducción” de su libro *El poder de la ideología* (2004), Mézáros comenta que el fracaso de la planificación soviética —adoptada en todo el Este de Europa— y con ello el fin de los sistemas de tipo soviético, fue como consecuencia de la imposición de las decisiones desde arriba por un organismo “separado”. Incluso los planificadores se veían obligados a aceptar el plan sin discusión. Además, los propios productores nunca fueron realmente consultados, y solo participaban en el ritual anual de su “aprobación entusiasta”. Las decisiones eran autoritarias también en el sentido de que no era posible revisar y modificar las previsiones o presunciones en las que se basaba el plan después de que este ya había sido codificado, generalmente con consecuencias muy dolorosas para los implicados.

Recordemos que es en los escritos dedicados a la Comuna de París (1871) que Marx afirma que: «Si la producción cooperativa es algo más que una impostura y un ardid; si hay que sustituir el sistema capitalista; si las sociedades cooperativas unidas regulan la producción nacional según un plan común, tomándola bajo su control y poniendo fin a la anarquía constante y a las convulsiones periódicas, consecuencias inevitables de la producción capitalista —¿qué será eso, caballeros, sino el comunismo, el comunismo “realizable”?»<sup>35</sup>

Como nos recuerda Mézáros, «el verdadero objetivo de la transformación emancipatoria es la completa erradicación del capital como modo de control totalizante del propio sociometabolismo reproductivo, y no simplemente el desplazamiento de los capitalistas de la condición históricamente específica de “personificaciones del capital”.»<sup>36</sup>

Este pensador social critica los errores de la izquierda cooperativista, pues esta no se preocupó por la necesidad de promover “ataques dobles” al sistema sociometabólico del capital.

Es el “complejo global de reproducción sociometabólica” que necesita una reestructuración radical, de tal modo que un “macrocosmos” cualitativamente diferente y conscientemente controlado pueda ser erigido desde las autodeterminaciones autónomas de “microcosmos” cualitativamente diferentes.<sup>37</sup>

Recordemos que para Marx, «la tiranía de la circulación no es menos perversa que la tiranía de la producción».<sup>38</sup> Según Mészáros (2002), la relación de intercambio a la cual el trabajo está sometido no es menos esclavizante que la separación y la alienación de las condiciones materiales de producción de los trabajadores. Al reproducir las relaciones de intercambio establecidas en una escala ampliada, el trabajo puede apenas multiplicar el poder de la riqueza alienada sobre él mismo. Y él prosigue: «La triste historia de las cooperativas en los países capitalistas, a pesar de sus genuinas aspiraciones socialistas en el pasado, es elocuente en este sentido».<sup>39</sup>

Para Mészáros (2002), la estrategia de subvertir las relaciones de propiedad de capitalismo privado puede, sin la reestructuración radical de las relaciones de cambio heredadas, apenas arañar la superficie, dejando el capital en el control pleno del proceso de reproducción en las sociedades postcapitalistas —aunque en una forma alterada—. Asimismo, nada puede ser más absurdo que la tentativa de instituir la democracia socialista y la emancipación del trabajo desde el fetichismo esclavizador del “socialismo de mercado”.

Para los polacos, en el contexto de las revoluciones de los años 1980:

La propuesta autogestionaria significaba el control directo de la producción y, por tanto, el control de la economía por los trabajadores. No significaba apenas el control de las empresas. No bastaba que los trabajadores eligiesen, a nivel de la empresa, sus dirigentes. Esto representaría el riesgo de crear lo que los polacos llaman de “propiedad de grupo”. Sería transformar los trabajadores de una determinada fábrica, de una determinada organización, en sus propietarios, y de esa forma colocarlos defendiendo sus intereses privados contra los intereses más generales de la sociedad.<sup>40</sup>

Según Mészáros (2002), la alienación reforzada institucionalmente constituye apenas una precondition material de la articulación capitalista fragmentadora y homogeneizadora del proceso de trabajo y de



la compleja subyugación del trabajador al mandato del capital como trabajador separado o desvinculado (*odd/detached*), preso en el control de las funciones productivas infinitesimales, y sin ningún control sobre la distribución de la producción social total.

En este sentido, Mészáros (2002), cree que la posibilidad de una modificación —incluso de las partes más sencillas/básicas del sistema del capital— implica la necesidad de “ataques dobles”, constantemente renovados, tanto a las “células constitutivas” o “microcosmos” (esto es, el modo mediante el cual las jornadas de trabajo singulares son organizadas adentro de las empresas productivas particulares) como a los “macrocosmos” autorregulantes y a los límites estructurales autorrenovantes del capital en su totalidad”.

Para Mészáros (2002), los “consejos de trabajadores” en las empresas tienen un potencial mediador y emancipador al solucionar de forma racional los problemas existenciales vitales de los trabajadores, sus preocupaciones cotidianas con la vivienda y el trabajo, las grandes cuestiones de la vida social de acuerdo con sus necesidades elementales de clase. Al mismo tiempo, este autor hace algunas advertencias respecto a que los Consejos de Trabajadores no deberían ser considerados la panacea para todos los problemas de la revolución. Sin embargo, sin alguna forma de autoadministración genuina, las dificultades y contradicciones que las sociedades postrevolucionarias enfrentan se transformarán en crónicas, y pueden hasta crear el peligro de un retroceso a las prácticas productivas del viejo orden, aun cuando estén bajo un tipo diferente de control personal.

Es necesario destacar que no vislumbramos el rescate de los instrumentos de planificación en el Estado, aunque en algunos momentos tengamos que recurrir al mismo, sino la construcción de organismos e instituciones totalmente nuevos creados por los trabajadores con el objetivo de lograr el “autogobierno por los productores asociados”.<sup>41</sup>

Mészáros nos recuerda además que, cuando los Consejos de Trabajadores se han constituido espontáneamente, en medio de importantes crisis estructurales, ellos intentaron atribuirse en más de una ocasión en la historia «precisamente el papel de autoadministrador posible, a la par de la responsabilidad autoimpuesta —que está implícita en el papel asumido y es prácticamente inseparable de él— de ejecutar la gigantesca tarea de reedificar, a largo plazo, la estructura productiva social heredada». <sup>42</sup>

Para teorizar sobre la dialéctica de la parte y del todo, además de señalar la necesidad de “ataques dobles”, Mészáros se apoya en la crítica de R. Luxemburgo (1999) a Bernstein. Para esta pensadora, el problema de las cooperativas no está en la falta de disciplina de los trabajadores, tal como abogaba Bernstein. La contradicción de las cooperativas es que ellas tienen que gobernarse a sí mismas con el más extremo absolutismo pues los trabajadores son obligados a asumir el papel de empresario capitalista contra sí propios. Esta contradicción explica el fracaso de las cooperativas de producción que o se vuelven meras iniciativas capitalistas o, si los intereses de los trabajadores continúan predominando, terminan por fracasar económicamente.

Siendo así, podríamos interpretar la obra de Mészáros (2002), cuando este señala la necesidad de “ataques dobles”. Es decir, la necesidad del control coordinado de la producción mediante la democracia sustantiva de los productores tanto en la empresa como en toda la sociedad. En el caso de las fábricas recuperadas, el control global de la industria por los productores asociados, además del control de fábricas separadas, Mészáros aboga que los Consejos de Trabajadores deben cumplir el papel de mediadores materiales efectivos entre el orden antiguo y el orden socialista anhelado.

Según Mészáros (2002), es porque el sistema del capital es un modo de control global – universal que no puede ser históricamente superado excepto por una alternativa sociometabólica igualmente abarcadora.

Mészáros (2002) plantea que, cuando las funciones controladoras vitales del sociometabolismo no son efectivamente ocupadas y ejercidas autónomamente por los productores asociados, y son dejadas a la autoridad de un personal de control separado de ellos, o sea, un nuevo tipo de personificación del capital, el propio trabajo continúa reproduciendo el poder del capital contra ellos mismos, y de esa forma extendiendo la dominación de la riqueza alienada sobre la sociedad. Él confiere a los Consejos de Trabajadores y otras formas de mediación un papel crucial en el establecimiento de una “planificación auténtica”. En ese sentido, para él todas las funciones de control del sociometabolismo deben ser progresivamente apropiadas y positivamente ejercidas por los productores asociados, pues —en su defecto— el control de las decisiones productivas y distributivas de la reproducción social continuará bajo la égida del capital.

Las propuestas que intentan conciliar principios socialistas con mecanismos de “mercado” no son tan nuevas. Eso ya podía ser visto en la obra de Proudhon. Según Mandel (2001), para Proudhon: se trataba de emancipar al obrero – artesano de la dominación del dinero (del capital), sin abolir la producción mercantil y la competencia: ilusión típicamente artesanal pequeño-burguesa. Si algunas veces Proudhon es presentado, no sin más ni más como el padre de la concepción de autogestión obrera, el impasse del “socialismo de mercado” manifestado en Yugoslavia desde 1970 ya está potencialmente trazado en sus ideas.<sup>43</sup>

Lebowitz (2005) también teje algunas críticas al socialismo de mercado y los impasses creados en Yugoslavia:

Yugoslavia denominó el sistema de gestión de sus trabajadores como “autogestión” y demostró que los capitalistas no son necesarios —que las empresas pueden ser administradas por los obreros a través de sus consejos obreros [...] Sin embargo, había un problema en el sistema de autogestión yugoslavo, relacionado al término “auto”. De hecho, los propios trabajadores en cada empresa determinaban la dirección de las mismas. Mientras, ellos se preocupaban prioritariamente de ellos mismos. El foco de cada trabajador en cada empresa era el interés personal [...]. Faltaba un sentido de solidaridad con la sociedad. En lugar de ello, predominaban la autoorientación y el egoísmo. En algunos aspectos, se parecía al peor mito capitalista, el concepto de la “mano invisible”: la idea de que, si cada clase sigue su propio interés, la sociedad como un todo se beneficia. En verdad, la mano invisible en Yugoslavia provocó el aumento de la desigualdad y la declinación de la solidaridad —llevando, finalmente, al desmembramiento del país.<sup>44</sup>

De una forma muy próxima a las ideas de Proudhon y quizá por la crisis encadenada por los fracasos de la planificación en el período del “socialismo real”, los investigadores de la economía solidaria en Brasil siguen proponiendo una contradicción: la conciliación entre la “autogestión” de las fábricas y la competencia de “mercado”; cooperación y competencia, “eficiencia” de la cooperativa y “anarquía” de la producción.

## Consideraciones finales

Como estamos en un momento defensivo, caracterizado por innumerables derrotas para los trabajadores, sería mejor caracterizar la fase actual como la de un cooperativismo de subsistencia, de resistencia. Hasta el presente hay pocas señales de un cooperativismo y asociativismo capaces de superar el trabajo alienado, sin sentido social, desprovisto de contenido social.

Eso tiene que ver con el contexto histórico, caracterizado por el avance de la barbarie social y, en lo que se refiere a la izquierda, la ausencia de un proyecto radical más allá del capital. Para nosotros, el cooperativismo y el asociativismo vienen cumpliendo un papel modesto, al permitir que grupos de trabajadores, principalmente los más precarizados o desempleados, tengan derecho a la supervivencia en un contexto de desempleo y subempleo crónico.

Sin embargo, según Mészáros, en un contexto ofensivo, el cooperativismo y el asociativismo podrán cumplir un papel en la superación del trabajo alienado, mediante la expropiación de los expropiadores, reunificando el caracol a su concha. Y por medio de la coordinación global de la producción por los productores asociados teniendo como objetivo la producción de valores de uso y el “desarrollo de la rica individualidad” del ser humano. Él critica la sociedad productora de mercancías y vislumbra la construcción de una sociedad que tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades humanas (valores de uso). En resumen, la autogestión es la superación positiva de la alienación del trabajo. Esa parece ser la contribución de Mészáros.

En líneas más generales, el proceso de construcción de una sociedad más allá del capital debe abarcar todos los aspectos de la interrelación entre capital, trabajo y estado. Para concluir, Mészáros utiliza un fascinante fragmento de Goethe:

Como en el caso del padre de Goethe (si bien por razones muy diferentes), no es posible demoler el edificio existente y levantar un edificio completamente nuevo en su lugar sobre cimientos totalmente nuevos. La vida debe continuar en la edificación apuntalada durante todo el transcurso de la reedificación, «sacando afuera un piso tras otro de abajo hacia arriba, como si estuvieran injertando la nueva estructura, así que aunque al final nada quedaba de la vieja casa, toda la edificación nueva se podía considerar como mera renovación».<sup>45</sup>

En verdad, la tarea es incluso hasta más difícil que aquella. Pues, según Mészáros, «hay que reemplazar también la arruinada armazón de madera del edificio mientras se va sacando a la humanidad del peligroso marco estructural del sistema del capital».<sup>46</sup>

### Referencias bibliográficas

- 1 G. Holyoake: *Os vinte oito tecelões de Rochdale*. GB, Río de Janeiro, 1933, [s. n.].
- 2 A. Guillerm y Y. Bourdet: *Autogestão: uma visão radical*, Zahar, Río de Janeiro, 1976, p. 22.
- 3 M. Tragtenberg: *Reflexões sobre o socialismo*. Ed. Moderna, São Paulo, 1986, p. 8.
- 4 C. Nascimento: *Autogestão e o "novo" cooperativismo*. Ministério do Trabalho e Emprego, texto para discussão, Brasília, 2004, p. 2.
- 5 István Mészáros: *Para além do capital*. Editora da Unicamp/Boitempo, Campinas, 2002.
- 6 \_\_\_\_\_: *Marx: A Teoria da Alienação*. 4ta. ed., Zahar, Río de Janeiro, 1981, p. 9.
- 7 \_\_\_\_\_: *Para além do capital...*,
- 8 R. Antunes: *O caracol e sua concha – ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*, Boitempo Editorial, São Paulo, 2005, p. 38.
- 9 István Mészáros: *Para além do capital...*, p. 629.
- 10 *Ibidem*, p. 628.
- 11 *Ídem*.
- 12 *Ídem*.
- 13 M. Tragtenberg: *Administração, poder e ideologia*. 3ª ed., Editora da Unesp, São Paulo, 2005.
- 14 H. T. Novaes: *O fetiche da tecnologia – a experiência das fábricas recuperadas*. Expressão Popular-Fapesp, São Paulo, 2007.
- 15 Carlos Marx: *Instruções para os Delegados do Conselho Geral Provisório. As Diferentes Questões* (1866). Avante, Lisboa, 1990, p. 521.
- 16 \_\_\_\_\_: *O capital*. vol. II, Editora Nova Cultural, São Paulo, 1996, p. 381.
- 17 \_\_\_\_\_: *Instruções para os Delegados do Conselho Geral Provisório. As Diferentes Questões* (1866)..., p. 7.
- 18 A. Guillerm y Y. Bourdet: *ob.cit.*, p. 18.
- 19 M. Tragtenberg: *Reflexões sobre o socialismo...*
- 20 H. Hirata: "Transferência de tecnologia de gestão: o caso dos sistemas participativos". In R. M Soares: *Automação e Competitividade*. IPEA, Brasília, 1990, pp. 135-148.
- 21 István Mészáros: *Para além do capital...*
- 22 M. Tragtenberg: *Reflexões sobre o socialismo...*, p. 30.

- 23 J. Bernardo: "A autonomia das lutas operárias". In L. Bruno e C. Saccardo (coord.): *Organização, trabalho e tecnologia*, Atlas, São Paulo, 1986.
- 24 István Mészáros: *Para além do capital...*, p. 786.
- 25 R. Dagnino y H. T. Novaes: "As forças produtivas e a transição ao socialismo: contrastando as concepções de Paul Singer e István Mészáros". En revista *Organizações & Democracia*, Unesp, Marília, v. 7, 2007, (pp. 35-57), p.54.
- 26 István Mészáros: *O poder da ideologia*. Boitempo Editorial, São Paulo, 2004, p. 519.
- 27 J. Habermas: "Autonomy and Solidarity". Entrevistas; edição e introdução de Peter Dews. Verso, London, 1986, p. 91.
- 28 R. Panzieri: "The capitalist use of machinery: Marx versus the 'Objectivists'." In P. Slater (org): *Outlines of a critique of technology*, Ink Links, Londres, 1980.
- 29 István Mészáros: *O poder da ideologia...*, p. 519.
- 30 Ídem.
- 31 Ídem.
- 32 R. Panzieri: "Mais-Valia e Planejamento". En M. Tronti et al. (org.): *Processo de trabalho e estratégias de classe*, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1982, (pp. 60-87), p. 66.
- 33 István Mészáros: *Para além do capital...*, p.865.
- 34 \_\_\_\_\_: *O poder da ideologia...*, p. 15.
- 35 Carlos Marx: *O capital...*, p. 225.
- 36 István Mészáros: *Para além do capital...*, p. 780.
- 37 Ídem.
- 38 Carlos Marx: *Instruções para os Delegados do Conselho Geral Provisório. As Diferentes Questões (1866)...*, p. 655.
- 39 Ibídem, p. 629.
- 40 L. C. Bresser Pereira: 1980/81: "A revolução autogestionária na Polônia". In R. Venosa (org): *Participação e participações: ensaios sobre autogestão*, Babel Cultural, São Paulo, 1987, p.108.
- 41 H. T. Novaes: "Qual autogestão?". En *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, São Paulo. No. 22, maio de 2008.
- 42 István Mészáros: *Para além do capital...*, p. 457.
- 43 E. Mandel: *O lugar do marxismo na história*. Xamã, São Paulo, 2001, p. 70.
- 44 M. Lebowitz: Constructing Co-Management in Venezuela: Contradictions along the Path.  
[www.mrzine.monthlyreview.org/lebowitz241005.html](http://www.mrzine.monthlyreview.org/lebowitz241005.html), 2005, [s. n.].
- 45 Istvan Mészáros: *La educación más allá del capital*. Siglo XXI/Clacso, Buenos Aires, 2008, p. 804.
- 46 ídem.

---

## Parte 3

# Las cooperativas en otros países

---

### TEMA 7

## Mondragón: los dilemas de un cooperativismo maduro

*Larraitz Altuna Gabilondo*  
*Aitzol Loyola Idiakez*  
*Eneritz Pagalday Tricio*

La experiencia cooperativa de Mondragón nació a mediados del siglo xx en la localidad del mismo nombre, la comarca del Alto Deba (Guipúzcoa, País Vasco). Impulsada en los años 50 por un pequeño grupo de personas, constituye en la actualidad una de las experiencias cooperativas con mayor proyección mundial. En el seno de esta experiencia se ha desarrollado durante cinco largas décadas un grupo de cooperativas que hacia el interior se caracterizan por ser empresas organizadas democráticamente, y hacia el exterior, por su compromiso social.

El grupo Mondragón agrupa actualmente a más de 100 empresas distribuidas en cuatro áreas —industria, finanzas, distribución y conocimiento—, que forman a su vez una compleja y singular red de intercooperación. En 2009, el grupo en su conjunto aportó el 3,5 % al PIB del País Vasco, y el 7,1 % al PIB industrial. El valor añadido generado alcanzó la cifra de 2 284 millones de euros.

Mondragón emplea a más de 90 000 personas, de las cuales poco más de un tercio (32,8 % en 2008) son socios cooperativistas. Este porcentaje de socios es bastante superior en los sectores industrial, financiero y educativo. En cuanto a su distribución geográfica, la gran mayoría de los socios trabajan en establecimientos del País Vasco donde se encuentran las sedes sociales de las cooperativas

de base.\* Sin embargo, este es un panorama en proceso de cambio, ya que la cadena de supermercados Eroski, que es muy intensiva en mano de obra, recientemente ha extendido a todos sus empleados distribuidos por toda la geografía española la invitación a ser socios de la cooperativa.

Más allá de estas cifras, el cooperativismo de Mondragón acredita una larga trayectoria de vida. Con más de cincuenta años de experiencia, Mondragón constituye hoy un ensayo cooperativo con una experiencia y madurez vital importante. Desde sus orígenes, se ha conformado como una experiencia original, singular, sin pretensiones de ser una gran alternativa, ni siquiera un modelo, sino simplemente un ensayo, distinto, singular, valioso. Es el resultado de un *hacer haciéndose*, una realidad que ha ido esculpiendo sus distintas formas y texturas desde la práctica y la experimentación.

Mondragón muestra al mundo cooperativo las ventajas objetivas asociadas a su madurez: la destreza adquirida por tener que desenvolverse en circunstancias y realidades cambiantes; la confianza y seguridad necesarias para arriesgarse e innovar; los aprendizajes asociados a los errores pasados; la fortaleza y equilibrio vinculados al sistema de intercooperación labrado en el discurrir de muchos años; el funcionamiento de un organismo con un metabolismo consolidado; el desarrollo de una inteligencia económica y organizativa propias, etc. Pero, también aporta los desgastes, las dificultades, las inercias y la pérdida de energía asociadas igualmente a su madurez. Elementos estos que ofrecen pistas para comprender la trayectoria y realidad de esta experiencia, y que, a su vez, sirven para repensar otras experiencias que se desarrollan en otras latitudes.

### **Origen de la experiencia cooperativa de Mondragón**

Para contextualizar la puesta en marcha de la primera cooperativa en 1955 es necesario remontarse algunos años atrás. La sublevación militar del 18 de julio de 1936 contra la Segunda República española desembocó en el estallido de la Guerra Civil, que duró tres años y terminó con la instauración del régimen franquista (1939-1975).

---

\* Según la ley vasca de cooperativas, en las cooperativas de base el personal contratado no puede superar el 20 % de la plantilla, y por tanto, como mínimo el 80 % debe ser socio de la cooperativa.



Cuando el padre José María Arizmendiarieta —principal inspirador de esta experiencia— llegó a Mondragón en 1941, la zona arrastraba los desgarros de esa contienda que dejó miles de muertos, presos, exiliados y familias rotas: una comunidad dividida entre vencedores y vencidos; un pueblo destrozado moral y económicamente; y una situación social de pobreza y miseria generalizada. Arizmendiarieta activó una acción colectiva transformadora cultural e identitaria. Supo recomponer una identidad cultural minorizada, herida y estigmatizada, sobre la base de un proceso educativo que transmitió el flujo necesario de sentidos y significados que orientaría la acción cooperativa.

La educación fue de hecho una de las principales preocupaciones de Arizmendiarieta. Desde su llegada a Mondragón hasta la creación de la primera cooperativa no hizo nada más y nada menos que educar. Para Arizmendiarieta la educación era la principal herramienta para transformar las conciencias y modelar la identidad de los seres humanos. Él se valía de cualquier circunstancia para formar y guiar a los que estaban a su alrededor: los círculos de estudio, el púlpito, sus clases de la Escuela de Aprendices primero, y de la Escuela Profesional después, el confesionario o las actividades de Acción Católica.

Arizmendiarieta se esforzó y perseveró en ampliar la educación al conjunto de la sociedad, convencido de que “socializando el saber, se democratiza el poder”. Propuso además un nuevo modelo educativo. Él afirmaba que “el trabajador no puede ser emancipado: solo puede y debe emanciparse a sí mismo” y para lograr tal objetivo defendía una educación integral que combinara la capacitación profesional —o educación técnica— con la formación social y moral.

Las concepciones inculcadas por Arizmendiarieta sobre la empresa, la persona y la sociedad chocaban frontalmente con el funcionamiento de la Unión Cerrajera, la empresa más importante de Mondragón en la época. Los jóvenes que estaban más cohesionados en torno a Arizmendiarieta se sentían incómodos en una empresa con un sistema jerárquico y rígido en el que se aplicaba la máxima de que “los hijos de los peones debían seguir siendo peones y los de los ingenieros, ingenieros”. Esos jóvenes discípulos de Arizmendiarieta creían en la justicia y no en el paternalismo que se les ofrecía y trataron de dirigir la empresa hacia planteamientos de copropiedad y solidaridad.

Pronto se dieron cuenta de que no era posible llevar a cabo un proyecto innovador en una empresa de esa índole y, en 1956, cinco jóvenes tomaron la iniciativa de abandonar la Unión Cerrajera para abanderar este nuevo proyecto. El origen humilde de los fundadores no supuso grandes límites, desde el momento en que un centenar de vecinos mondragoneses aportaron capital o bien actuaron de avalistas para financiar las primeras inversiones.

De las iniciales de sus apellidos —Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, Jose María Ormaetxea y Javier Ortubay— nació la denominación de Ulgor (hoy Fagor Electrodomésticos), una iniciativa empresarial y humana que a mediados de la década de los 50 resultaba tan singular como incierta. Ulgor comenzó fabricando hornillas de petróleo, y en poco tiempo produjeron su propio modelo: Maite, marca Fagor. Aunque su funcionamiento fuera mejorable, se vendió tan bien que hizo posible cerrar el primer año de vida empresarial con beneficios. Este éxito inmediato fue crucial, pues estaba en juego algo más que un mero proyecto de negocio: estaban cuestionando las estructuras básicas de la empresa capitalista tradicional y, a la par, el modo de hacer de toda una clase empresarial. En definitiva, estaban poniendo a prueba un modelo alternativo. Además, había que responder con diligencia a la confianza depositada en ellos por los inversionistas y demás mondragoneses que les apoyaron.

Ulgor presentó desde sus inicios una producción muy diversificada y fue ampliándose hasta el punto de que en 1958 se abordaban campos tan variados como el de los electrodomésticos, la electrónica, la fundición o los accesorios para automóvil. La expansión productiva fue espectacular y trajo consigo un aumento de instalaciones, ventas y socios cooperativos. El número de socios pasó de 24 en 1956 a 228 en 1960, con una cifra de ventas superior a los 685 000 euros. No hay que olvidar que el carácter autárquico y fuertemente intervenido del mercado bajo la dictadura franquista también contribuyó a generar una demanda capaz de digerir todo lo producido, circunstancia que aprovecharon oportunamente los cooperativistas.

Los primeros años de Ulgor no solo fueron claves por su expansión económica, sino también porque marcaron referentes en la organización interna de las cooperativas. Fue en ese contexto donde tomaron cuerpo conceptos como solidaridad, soberanía del trabajo o democracia en la empresa, ideales sociales que hubo que concretar en mecanismos organizativos de aplicación práctica.

Asimismo, Ulgor fue la matriz de donde nacieron otras cooperativas industriales y entidades esenciales en el devenir cooperativo de la zona. Podemos destacar la aportación de fondos y personal directivo que hizo Ulgor para impulsar la Caja Laboral Popular, la Escuela Profesional y Lagun Aro\* o su participación activa en la creación de Ikerlan (centro de investigación); sin olvidar que la agrupación cooperativa que es hoy Mondragón, con Ularco como primera expresión de integración entre cooperativas, también tuvo sus raíces en Ulgor. El papel de Ulgor, lejos de limitarse a proclamar y experimentar para sus adentros los ideales cooperativos, fue determinante en la creación y desarrollo posterior de múltiples iniciativas cooperativas. No en vano, frente a la asfixiante realidad circundante, las cooperativas podían ofrecer un puesto de trabajo digno, respeto a la igualdad de la persona, introducción de lógicas democráticas, propiedad compartida y una retribución aceptable.

Durante los primeros años se dio una rápida expansión del movimiento cooperativo en la zona. Se crearon 47 cooperativas entre 1956 y 1975. El marco de funcionamiento económico de esa época, según ha planteado la mayoría de sus fundadores, protegía sobremanera las iniciativas empresariales, lo que hacía que sacar adelante una nueva empresa no era excesivamente complicado.

Más allá de su viabilidad económica, las realizaciones cooperativas durante estos primeros años también pusieron de manifiesto un espíritu de articular un movimiento para cooperativizar no solo el trabajo, sino también el ahorro o la educación, dentro de un esquema amplio de transformación social. Esa visión integral también se proyectó en el impulso comarcal: se fueron creando infraestructuras sanitarias, educativas y residenciales que garantizaran amplias mejoras en el nivel de vida de los habitantes de la comarca.

Cabe señalar que los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragón no respondieron a un programa cooperativo concebido de antemano. En el quehacer de sus fundadores la fórmula jurídica

---

\* Lagun Aro es un servicio de protección social. En los años iniciales los cooperativistas gozaban de la cobertura de la Seguridad Social que ofrecía el Estado. Sin embargo, en diciembre de 1958 el gobierno decidió excluir a los cooperativistas bajo la justificación de que eran propietarios y no empleados. En esas circunstancias, se creó un sistema de cobertura social propio, denominado Lagun Aro.

cooperativa no fue un objetivo en sí mismo, sino más bien un medio. La figura legal de la cooperativa fue la respuesta —una entre otras posibles— que encontraron frente a la necesidad de hacer una empresa a la medida del ser humano.

El conflicto entre capital y trabajo constituía la contradicción fundamental de la sociedad industrial del siglo pasado. A ese conflicto intentó dar respuesta la acción cooperativa inspirada en un pensamiento autogestionario. Tal acción dirigió su impulso a la transformación estructural de la empresa capitalista, centro neurálgico de un combate desigual entre los dos sujetos históricos de la modernidad capitalista: la clase capitalista y la clase trabajadora.

Sin embargo, el pensamiento de Arizmendiarieta señalaba horizontes aún más ambiciosos. Por un lado, la propia forma de comprender la empresa debía ser transformada, no solo su estructura de poder: una empresa al servicio del desarrollo comunitario y la justicia social, y una economía al servicio del ser humano. Por otro, la transformación de la empresa debía concebirse como palanca hacia otro modelo de sociedad, una sociedad crecientemente autogestionada y autoconstituida. La empresa era parte de un camino hacia crecientes cotas de autogobierno ciudadano tanto en la empresa como en otros ámbitos de la vida social. Esta visión de los impulsores de la experiencia cooperativa de Mondragón cobra especial forma en el octavo principio cooperativo de transformación social.\*

### **Superando el aislamiento: algunas claves de la estructuración intercooperativa de Mondragón**

Entre los observadores externos suscita mucho interés la estructuración intercooperativa de Mondragón. Esto no es de extrañar, porque son muy pocos los casos de cooperativas de trabajo asociado\*\*

\* La formulación de los principios de la experiencia cooperativa de Mondragón data de 1987, cuando fueron aprobados por el 1er. Congreso Cooperativo. En los principios se percibe la influencia directa de los postulados de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de 1966, pero su concreción práctica va más allá. Los principios de “solidaridad retributiva” o de “transformación social”, por ejemplo, constituyen elementos específicos de la experiencia cooperativa de Mondragón. Los principios que se refieren a la organización democrática, la soberanía del trabajo y la transformación social guardan una estrecha coherencia con el núcleo central del pensamiento de Arizmendiarieta y conforman la espina dorsal del cooperativismo mondragonés.

\*\* No olvidemos que este es un denominador común de las cooperativas de Mondragón, sean de producción industrial, de crédito, de consumo o de enseñanza.

que sobre la base de la *asociación o integración* de varias cooperativas lleguen a dotarse de la estructura propia de un grupo empresarial desde parámetros cooperativos. En el caso de Mondragón, su tamaño y dimensión todavía lo hacen más interesante.

Desde la constitución del primer grupo cooperativo, Ularco, hasta la actual configuración organizativa del grupo Mondragón, la articulación intercooperativa entronca directamente con el ámbito de la innovación social. Es un sistema que se fue armando de forma endógena, sin apenas referencias externas donde apoyarse. Arizmendiarieta tuvo la enorme visión de entender la mancomunación cooperativa como una cuestión de primera magnitud. No solo en términos tácticos o de fortalecimiento organizativo y empresarial, sino como una cuestión vital para la propia sobrevivencia del proyecto cooperativo.

La intercooperación ha hecho confluír eficacia con solidaridad, sentido de responsabilidad con utilidad práctica, interés colectivo con pragmatismo. Fundamentalmente, es un instrumento de solidaridad entre las cooperativas, una palanca de desarrollo comunitario y un poderoso mecanismo de salvaguarda en períodos de crisis como el actual. No está concebida como un sistema acabado, es la propia realidad la que le va imprimiendo de forma práctica y dinámica las formas, alcances y rasgos propios.

Desde una perspectiva histórica, el proceso de integración o estructuración intercooperativa se podría dividir en tres grandes fases: primero, desde los esfuerzos de cohesión de Caja Laboral Popular hasta la creación de los Grupos Comarcales. Segundo, desde las reflexiones sobre los órganos de supraestructura a la constitución del Grupo Cooperativo de Mondragón. Y tercero, desde la creación de Mondragón Corporación Cooperativa hasta el momento actual.

### La Caja Laboral Popular

Tras la constitución de las primeras cooperativas industriales, la creación en 1959 de Caja Laboral Popular, una cooperativa de crédito, se debió a una apuesta personal de Arizmendiarieta. Él vio con tanta claridad la necesidad de crear una sociedad cooperativa de crédito que dio los primeros pasos en solitario, convencido de que en poco tiempo los cooperativistas se darían cuenta de su importancia.

Y así fue. En pocos años, Caja Laboral se convirtió en la pieza clave del movimiento cooperativo, no solo porque posibilitó la creación de una estructura financiera propia, sino porque aglutinó en torno suyo al grueso de las cooperativas. Inicialmente cumplió tres funciones básicas: captación de fondos para la inversión, previsión social y cohesión cooperativa.

Caja Laboral fue agrupando en su seno a las cooperativas existentes, así como a las nuevas iniciativas cooperativas por medio de un contrato de asociación. Estas cooperativas *asociadas* a la entidad crediticia se beneficiaban de los recursos financieros de Caja Laboral, quedando obligadas a depositar en ella sus excedentes de forma exclusiva y a cumplir con los principios cooperativos. Además, tenían que ajustarse a unos principios económicos relativamente homogéneos en relación con la distribución de resultados, determinación del Fondo de Obras Sociales, aportación inicial de los socios, retornos\* cooperativos, interés máximo al capital, etcétera.

Las cooperativas asociadas no constituían un grupo como tal, porque no existían lazos orgánicos entre ellas. Aunque contaran con los mismos estatutos sociales y un sistema de funcionamiento similar modelizado en Caja Laboral, su relación se basaba en su condición de pertenecer a una misma entidad crediticia. El esquema de aquel incipiente grupo cooperativo era muy simple: cada cooperativa afrontaba su propio destino con los apoyos financieros y de gestión de Caja Laboral, en cuya Asamblea General participaban todas las cooperativas asociadas con igual derecho a voz y voto.

En el período fundacional los estatutos de las recién creadas cooperativas concedieron gran importancia a la reinversión de excedentes, de tal manera que se sentaron las bases para una ampliación permanente del proyecto cooperativo. Los anticipos\*\* se limitaban al nivel salarial medio de la zona; los socios recibían un interés fijo por el capital individual aportado por ellos (por lo general, un interés por debajo de los precios de mercado, pero en contextos de crisis como el actual este es superior); los beneficios eran capitalizados casi en su totalidad, salvo el 10 % destinado al Fondo de Obras Sociales. Era esencial reinvertir en la propia cooperativa, pero tam-

---

\* Ingresos monetarios de los socios.

\*\* Ingreso monetario mensual de los socios. Retribución mensual que percibe el socio por su aportación de trabajo como adelanto a la cuenta de resultados de la cooperativa.

bién canalizar una parte de las ganancias hacia la sociedad para poder impulsar el desarrollo de una comunidad con muchas carencias y romper el círculo vicioso según el cual el destino del hijo del obrero era ser obrero, y el del ingeniero, ingeniero.

### Ulgor, el primer Grupo Comarcal

En 1964, cuatro cooperativas que congregaban a los colaboradores más estrechos de Arizmendiarieta propusieron la constitución del Complejo Industrial Cooperativo Ularco (Grupo Fagor a partir de 1986). Su objetivo consistía en consolidar las cooperativas industriales de una zona geográfica compartiendo algunos servicios comunes y materializando el principio de solidaridad intercooperativa. Con el tiempo, la solidaridad intercooperativa significó la creación de instrumentos como: la reconversión de resultados,\* la absorción de los excedentes de personal\*\* y la creación de órganos de gobierno y de control comunes. Su estructura orgánica fue diseñada siguiendo el modelo organizativo de las cooperativas de base.

El grupo Ularco fue sentando las bases para un funcionamiento más coordinado y cohesivo de las cooperativas que la conformaban. Una de sus grandes virtudes fue lograr una gestión uniforme y sistemática, de forma que las cuatro cooperativas partieran con los mismos criterios contables o fiscales para hacer comparables sus resultados, excedentes, etcétera.

Aunque Ularco tuvo gran aceptación, esta iniciativa no se amplió a otras comarcas hasta 1977. En el contexto de la transición política franquista y de una crisis económica galopante, se decidió —a iniciativa de Caja Laboral— generalizar la experiencia y agrupar el resto de cooperativas en grupos comarcales. Se consideró que desde esos grupos o agrupaciones de cooperativas se tendría una mayor

---

\* Con la reconversión de resultados, proceso que tiene por finalidad homogeneizar los beneficios de las cooperativas del grupo, se depositan parte de los beneficios en un fondo común del que se vuelven a redistribuir en función de las necesidades de cada cooperativa. La redistribución intercooperativa de resultados refuerza el principio de cohesión entre las cooperativas. Esa estrategia favorece, por un lado, un desempeño económico más parejo de las cooperativas reduciendo el efecto de los ciclos económicos y, por otro, la solidaridad retributiva mediante la aplicación homogénea de retornos y exornos.

\*\* La reubicación de socios permite, de forma temporal o definitiva, socializar el empleo dentro del grupo. La cercanía geográfica se convierte en una cuestión clave. Se priorizan las reubicaciones antes de dejar en desempleo a algún trabajador. Así, desde un punto de vista tanto económico como psicosocial, el coste del desempleo, es menor.

perspectiva económica, social y empresarial. Un resultado evidente de este proceso de convergencia fue que las cooperativas se hicieron más sólidas ante los ciclos económicos y las fluctuaciones del mercado.

El enfoque comarcal no respondía tanto a sinergias tecnológicas o de mercado, sino a la intercooperación en términos socioempresariales y de excedentes económicos entre cooperativas cercanas geográficamente. Desde un punto de vista social, los grupos comarcales hicieron una gran labor canalizando la promoción cooperativa en el desarrollo de la comarca, posibilitando la reubicación intercooperativa de socios, homogeneizando las normas laborales y las condiciones económicas mediante la reconversión de retornos o extornos (excedentes positivos y negativos) y fomentando la solidaridad en la distribución de los anticipos laborales. Igualmente, se crearon una serie de servicios centralizados evitando la duplicidad de ciertas funciones que se repetían en todas las cooperativas, como son: la promoción, el análisis económico-financiero y los servicios relacionados con la gestión de personas. Además, se coordinaban las políticas y estrategias conjuntas, se redistribuían los excedentes disponibles y se fomentaba la creación de empleo cooperativo.

### **El Congreso de los Grupos Cooperativos y el Consejo General, órganos de supraestructura comunes**

La crisis de los ochenta tuvo una fuerte repercusión en las economías de las cooperativas de Mondragón. La agrupación comarcal de las cooperativas daba sus frutos, pero empezaba a ser evidente que la reflexión sobre su futuro como Grupo debía ir más allá. Los grupos comarcales se veían como un “archipiélago” de cooperativas. Su débil organización dificultaba el éxito de iniciativas formuladas con el ánimo de lograr una mayor interacción que la que estas proporcionaban.

De hecho, las reflexiones sobre la necesidad de fortalecer las relaciones entre cooperativas plantearon iniciativas que superaran los límites comarcales. La entrada del estado español en la Unión Europea estaba cerca y con ello la ampliación de oportunidades, pero también de riesgos asociados a una competencia mucho mayor y más solvente. Las cooperativas debían ofrecer competitividad tecnológica y para ello era imprescindible la colaboración y búsqueda de economías de escala.



A partir de 1982-1983, las reflexiones sobre el futuro de los Grupos se centraron en la necesidad de crear órganos de supraestructura comunes a todos ellos. Por ejemplo, una de las propuestas abogaba por la creación de un fondo único para todos los Grupos, el Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO), con el objetivo de ayudar a las cooperativas en crisis. Igualmente, se fijaban nuevos desafíos tecnológicos, de formación cooperativa y de investigación en común. Las conclusiones del análisis no dejaban lugar a dudas: era necesario crear nuevos órganos de supraestructura.

En 1982 se formularon las bases de lo que serían el Congreso Cooperativo y el Consejo General de las cooperativas. En 1984 se constituyeron esos dos primeros órganos de supraestructura comunes a todas las cooperativas integradas en los grupos comarcales:

- El Congreso de los Grupos Cooperativos reunía a representantes de todas las cooperativas integradas en los Grupos Comarcales. Era un órgano político, cuyo objeto social era el mantenimiento, perfeccionamiento y promoción de las esencialidades de la experiencia cooperativa de Mondragón, así como de sus principios cooperativos.

- El Consejo General, era un órgano ejecutivo cuya función sería la gestión del grupo integrado por todas las cooperativas; era un órgano equivalente a los Consejos de Dirección de las cooperativas individuales.

A finales de 1987 se celebró el I Congreso Cooperativo del Grupo Cooperativo Asociado a Caja Laboral. Se aprobaron los principios básicos cooperativos, las remuneraciones de directivos, la normativa de tratamiento del capital social y del Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO). El debate sobre la organización del Grupo, los cambios en el mercado y la entrada en la Unión Europea continuó abierto durante los siguientes años.

### Los Grupos Sectoriales

La constitución de los Grupos Sectoriales fue un proceso paralelo a la institucionalización de los órganos comunes anteriormente mencionados. Ambos estaban guiados por una misma forma de entender la intercooperación y las relaciones entre las cooperativas.

Las relaciones entre las cooperativas de los Grupos Comarcales eran débiles y dispares entre sí. No existía una estrategia real conjunta porque la diversidad de mercados, productos y tecnología no permitía un trabajo conjunto. Tras una década de reflexiones y debate sobre el modelo organizativo, la mayoría de los grupos se posicionaron a favor de la transformación organizativa.

### Mondragón Corporación Cooperativa

El III Congreso Cooperativo celebrado en 1991 dio un vuelco a las relaciones intercooperativas, dando lugar al comienzo de una nueva etapa con la aprobación del Nuevo Proyecto Organizativo que tomó el nombre de Mondragón Corporación Cooperativa. El nuevo proyecto aprobó la paulatina sustitución de los grupos comarcales por agrupaciones sectoriales a las que se integrarían todas las cooperativas.

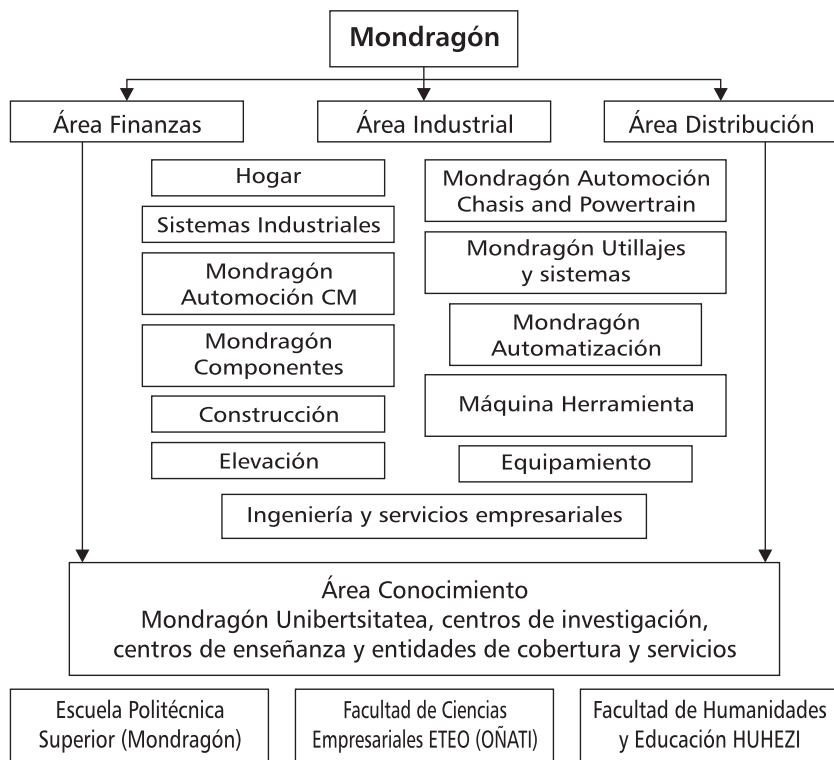
Estos grupos sectoriales tendrían una unidad de dirección operativa y de gestión.

La nueva Corporación se constituyó como una organización de orden federativo, cuya personalidad jurídica sería la de una sociedad civil.\* Los órganos corporativos tomarían las decisiones estratégicas, sin embargo, no tendrían capacidad decisoria en los asuntos internos de las cooperativas. Esta transformación implicaba una mayor centralización y coordinación en la gestión, por tanto sacrificando en parte la soberanía de cada cooperativa, que hasta entonces operaba con total autonomía a la hora de definir las políticas de medio y largo plazo.

Con la estructura organizativa nacida del III Congreso, todas las cooperativas debían adscribirse a alguna agrupación sectorial.\*\* A su vez, estas agrupaciones constituidas como cooperativas de segundo grado, conformaban Divisiones siguiendo criterios de similitud sectorial, técnica o productiva. Dada la amplia variedad de actividades, se organizaron cuatro Divisiones: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. Más adelante se incorporó la División de Conocimiento (Figura 1).

\* Más tarde, la Corporación se constituiría como una cooperativa de segundo grado.

\*\* En 2008 se eliminaron las agrupaciones sectoriales, de tal modo que, en términos de estructura organizativa, entre las cooperativas de base y la Corporación solo están las Divisiones.



**Figura 1 Organigrama de Mondragón.**

### Estructura organizativa de Mondragón

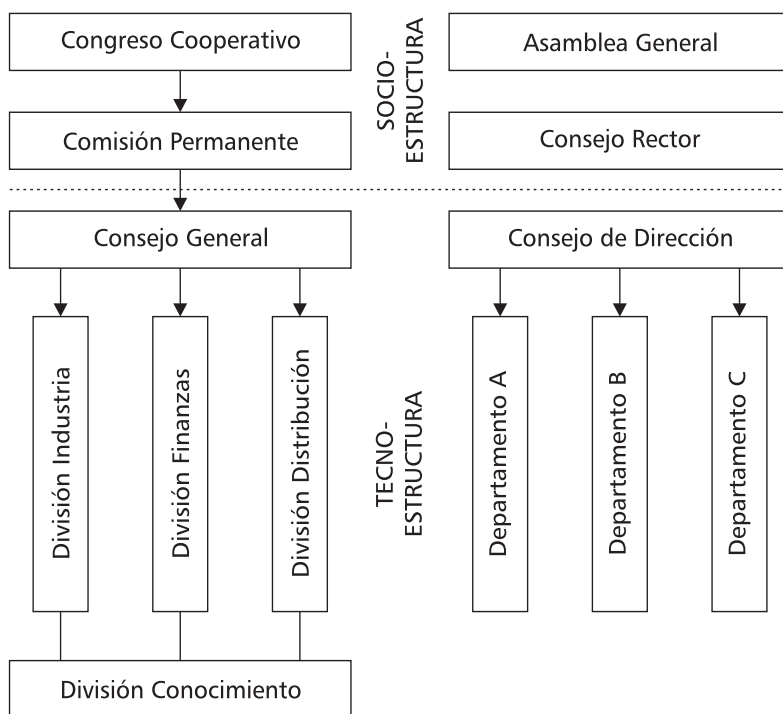
Desde un punto de vista organizativo, el grupo Mondragón se concibe como una organización cuya estructura se asemeja a una pirámide invertida. En la cúspide están las cooperativas, en las que reside la soberanía; en una posición intermedia, las divisiones sectoriales (hogar, máquina herramienta, bienes de equipo, construcción, automoción, etc.); y en el vértice, el centro corporativo.

Desde 1991, el grupo Mondragón está dotado de tres órganos de vital importancia: el Congreso Cooperativo, la Comisión Permanente y el Consejo General.

El Congreso Cooperativo es el órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige el grupo, a la luz de los principios básicos de la experiencia cooperativa. El Congreso de Mondragón es el equivalente a la Asamblea General de las cooperativas de base. El Congreso está compuesto por representantes de las cooperativas de base, proporcionalmente al tamaño y al sector de actuación. Siguiendo los criterios cooperativos, cada representante tiene derecho a un voto y, como norma general, los acuerdos se adoptan por mayoría simple. El Congreso se reúne al menos una vez al año.

La Comisión Permanente del Congreso, como su propio nombre indica, se constituye para que opere entre los períodos intercongresuales, por lo que trabaja por delegación del Congreso y con el objetivo de obtener la máxima eficiencia empresarial. Sus funciones se asemejan a las del Consejo Rector de las cooperativas de base (Figura 2), por lo que le corresponde representar con facultad de delegación y con plena responsabilidad al grupo Mondragón en cualquier clase de actos. La Comisión Permanente se compone de representantes electos designados por los Consejos Rectores de las respectivas Divisiones según circunscripciones divisionales. Sus funciones básicas son impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Congreso, la evolución empresarial del grupo Mondragón y la gestión de la Presidencia del Consejo General.

El Consejo General de Mondragón es el órgano de dirección y coordinación en relación con las cooperativas adheridas al grupo. Se podría decir que es el equivalente a un Consejo de Dirección a nivel de cooperativas de base. Está compuesto por doce miembros y encabezado por el presidente que será designado por la Comisión Permanente. Los demás miembros natos corresponden a cargos ejecutivos de las Divisiones y de los Departamentos centrales de la Corporación. Entre sus funciones se podría destacar la de elaborar y aplicar las definiciones estratégicas y objetivos corporativos en relación con las políticas industrial, financiera, de inversión, socio-laboral, etcétera.



**Figura 2 Estructura organizativa del grupo Mondragón y de una de sus cooperativas de base.**

### Mecanismos de intercooperación en períodos de recesión

Los mecanismos de intercooperación operan a distintos niveles, desde las cooperativas de base, pasando por las Divisiones y las entidades de cobertura, como Caja Laboral y Lagun Aro, hasta la corporación. Ya hemos mencionado anteriormente que es en períodos de recesión económica cuando se activan y se ponen a prueba muchos de estos mecanismos. La conjunción de los intereses colectivos representados por la cooperativa —cuyas líneas maestras se definen a partir de la propia continuidad del proyecto socioempresarial— y los intereses individuales de los socios, fija los límites del despliegue de los mecanismos de intercooperación (Tabla 1).

**Tabla 1 Resumen de los mecanismos de intercooperación**

Entidad	Concepto	Descripción
Empresas Cooperativas	Capitalización de resultados para reforzar los recursos propios	- Capitalizar los retornos sin posibilidad de reintegración. - Nuevas aportaciones.
	Política retributiva	- Reducir los anticipos. - Capitalizar pagas extras.
Grupos Sectoriales	Reconversión de resultados	- Transferencia de recursos (reparto de beneficios y pérdidas).
	Reubicación de los trabajadores como medida prioritaria	- Trasladar los socios excedentes a otras cooperativas (compartiendo gastos y programa de ayuda al desempleo entre el Grupo y la cooperativa).
Lagun Aro	Prestaciones de ayuda al empleo	- Reconversión profesional. - Desempleo efectivo. - Prestación por desempleo parcial (o calendario reducido). - Prestación por soluciones definitivas al desempleo. - Prejubilación.* - Indemnización.** - Recomposición financiera (reposición de capital por parte del socio).

\* Se da cuando concurren simultáneamente los siguientes requisitos: que la cooperativa de la que forman parte haya sido declarada en desempleo estructural; que quienes cumplidos 58 años, sin llegar a 65, resulten de difícil reubicación y hayan percibido el subsidio de desempleo durante un periodo mínimo de 12 meses. Desde la fecha de jubilación anticipada y hasta que cumplan 65 años, los cooperativistas reciben el 60 % de su remuneración habitual más el 100 % de lo que habrían pagado en concepto de Seguridad Social. Al cumplir 65 años se extingue esta prestación y los socios comienzan a percibir una pensión regular.

\*\* Los cooperativistas pueden percibir la prestación de indemnización cuando se den simultáneamente los siguientes requisitos: que la cooperativa de la que forman parte haya sido declarada en desempleo estructural; que los socios-trabajadores no hayan cumplido 58 años; que hayan cotizado a Lagun Aro al menos durante dos años; y que resulten de difícil reubicación. La cuantía de la indemnización dependerá del número de años de cotización a Lagun Aro.

**Tabla 1 (cont.)**

Entidad	Concepto	Descripción
Caja Laboral	Medidas de solidaridad*	- Reducción de intereses. - Reducción de costes de los créditos. - Condonación de deudas.
	Intervenciones (División Empresarial, Departamento de Intervención)**	- Asunción de la dirección para diseñar un plan de reorganización. - Reestructuración: Producto. Fabricación. Comercialización. Organización. Cambio de directivos.

Si bien los valores, principios y símbolos cooperativos están concretados en unos procedimientos debidamente tipificados, son las asambleas generales de socios de las cooperativas de base las que debaten y deciden hasta dónde están dispuestos a sacrificar sus propios intereses en beneficio de la empresa cooperativa en lo que respecta a la reducción de anticipos, a la renuncia de pagas extras, a nuevas aportaciones de capital, capitalización de retornos, etc. En todo caso, la pauta general en períodos de recesión es supeditar la política retributiva al mantenimiento del empleo y a la rentabilidad empresarial.<sup>1\*\*\*</sup> En cuanto al empleo, la política general diseñada desde Lagun Aro, tiende a socializar el empleo, de manera que a través de la reubicación de socios u otras medidas complementarias, se reduce el coste de cobertura del desempleo, su impacto psicológico, y se afianza la práctica de la solidaridad.

### Los fondos intercooperativos

Quizás una de las cuestiones más importantes de la estructuración organizativa de Mondragón radica en la posibilidad de un reparto

\* Estas medidas fueron específicamente aplicadas durante las crisis de los años 80. En la recesión actual, la Caja Laboral también ha sido directamente afectada por la misma, de tal manera que, por primera vez, las cooperativas de las Áreas de Industria y Distribución no cuentan con el apoyo de la entidad crediticia, como sucedió en los años 80.

\*\* En la actualidad esta función depende de las oficinas corporativas centrales del grupo.

<sup>1\*\*\*</sup> Las notas de referencia aparecen al final del tema.

más homogéneo y solidario de los beneficios para la realización de proyectos individuales y colectivos de las cooperativas y de su entorno. Las cooperativas, además de impulsar la creación de empleo y una distribución más equitativa de la riqueza generada, han invertido grandes cantidades de dinero mediante la creación de diversos fondos. Esos fondos han contribuido a impulsar iniciativas de desarrollo económico y social; no solo en el entorno más cercano, sino también en lugares más alejados de su centro neurálgico.

Tradicionalmente, los fondos a los que las cooperativas han hecho aportaciones han sido dos: el *Fondo Central de Intercooperación (FCI)* (heredero del FISO) y el *Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI)*. En mayo de 2003, en el VIII Congreso de Mondragón se creó un tercer fondo de intercooperación: el *Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC)*.

En cuanto al *Fondo Central de Intercooperación (FCI)*, este es una herramienta solidaria de gestión empresarial para la asignación de recursos corporativos a la financiación de proyectos de interés preferente para las cooperativas de Mondragón. El FCI está dotado anualmente por todas las Cooperativas asociadas con un desembolso equivalente al 10 % de los excedentes brutos “positivos” del ejercicio anterior. Caja Laboral Popular, por su parte, amplía esta aportación hasta el 20 % de los resultados del ejercicio precedente.

Al FCI se le asigna un destacado papel de apoyo a las cooperativas que pueden atravesar por coyunturas de déficit de rentabilidad, con las que se compromete a subvencionar hasta un importe máximo equivalente al 20 % de las pérdidas anuales después de situar su nivel de anticipos laborales al 90 % del módulo de referencia corporativo.\*

Por su parte, las aportaciones del *Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI)* provienen del COFIP (Contribución Obligatoria para Educación y Promoción Cooperativa y otros fines de interés público) que desembolsan todas las cooperativas de base, aportándose al FEPI 20 % de la dotación total al COFIP. En el caso de la Caja Laboral esta contribución se eleva al 43 % (deducido el efecto de la incorporación de las aportaciones al FCI en el destino de los resultados). El FEPI se utiliza para financiar:

---

\* Parámetro establecido por Lagun Aro que permite establecer una única escala de índices en todas las cooperativas.



- La formación sociocooperativa y profesional destinada a incrementar la capacidad de los técnicos, directivos y socios de las cooperativas adheridas, y de los miembros y programas de los centros educativos relacionados con estas.

- La investigación y el desarrollo, canalizados hacia entidades del grupo afines o especializadas en estas actividades, como Mondragón Unibertsitatea, o hacia proyectos concretos que sean considerados de interés.

Por último, el *Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC)* es un fondo específico para las Cooperativas del Área Industria (la suma de las Divisiones industriales). Su objeto es cubrir parcialmente las pérdidas que se puedan producir en las cooperativas de esa División, y para ello se dota del 2 % de los excedentes brutos positivos de las cooperativas integrantes. Hay quienes lo han definido como una *póliza de seguros* para afrontar situaciones adversas. En todo caso, las cooperativas con pérdidas tienen la obligación de reconducir su situación utilizando otros mecanismos para evitar que se generen situaciones de agravio; esto es, para evitar que unas cooperativas estén financiando los déficit de otras de forma continuada.

Aparte de los fondos corporativos anteriores las cooperativas de base que terminan el ejercicio con resultados positivos deben aplicar por ley 10 %<sup>2</sup> de estos excedentes —tras descontar los compromisos fiscales— como Contribución obligatoria para educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público (COFIP). El COFIP no solo aporta al FEPI, como fue mencionado anteriormente, sino también a proyectos que cada cooperativa administra de forma individual. El destino de estos recursos ha variado en el tiempo y es diferente en función de cada cooperativa, pero históricamente se ha utilizado, sobre todo, para la financiación de actividades y proyectos relacionados con la educación, la lengua vasca y la cultura vasca, e iniciativas sociales de muy diverso tipo (por ejemplo, para reconstruir una capilla, para el equipo de fútbol local, para ONG locales, para ayuda al desarrollo, etcétera).

### **La solidaridad en Mondragón a debate**

El valor general de la solidaridad se encuentra institucionalizado en Mondragón mediante procedimientos, códigos y normas institu-

cionales de actuación perfectamente delimitados: los distintos fondos comunes para la promoción de actividades sociales, educativas o culturales; los mecanismos de apoyo y ayuda entre cooperativas; la fijación de escalas retributivas que promueven una mayor igualdad económica y mejor reparto de la riqueza creada; etc. En los últimos años, la vivencia directa, personal y esencialmente vital de la solidaridad viene dando paso a una solidaridad burocráticamente administrada.

El espíritu de la solidaridad cooperativa debiera apelar a un sentido más profundo que al ejercicio de una suerte de solidaridad institucional. En opinión de algunos cooperativistas: “la solidaridad tiene que costar algo al alma o al bolsillo”, y dicha experiencia solidaria (de esfuerzo individual y de aceptación de las limitaciones individuales en beneficio de otros) ha perdido fuerza. Ese “coste” es el que hoy no se siente, o parece vivenciarse con mayor dificultad. Los sacrificios los realizaría la institución. Todo un lenguaje moral fundamentado en los deberes para con los demás habría sido parcialmente sustituido por un lenguaje que entiende principalmente de derechos.

Esta deriva podría explicarse en gran medida en función de los cambios que se han producido en la estructura social cooperativa: la calidez de las emociones en un contexto de relaciones cercanas ha sido sustituida por la frialdad de un gran conglomerado empresarial. De hecho, en sus comienzos el mundo cooperativo de Mondragón conformaba una comunidad pequeña en su dimensión y cercana en sus relaciones sociales. Al día de hoy, la experiencia cooperativa que nos ocupa, presenta un grado de complejidad, diferenciación social y arquitectura organizativa muy superior. La dimensión de la sociedad cooperativa ha crecido constantemente en sus poco más de 50 años de vida, pasando de ser una comunidad compuesta por unas decenas de trabajadores y una sola cooperativa, a constituir un complejo entramado social que sobrepasa las noventa mil personas (incluyendo socios y personal contratado) y un complejo de más de cien empresas.

La concentración geográfica ha dado paso a la dispersión geográfica. La estructura social se ha diferenciado, las funciones sociales están altamente especializadas, y con todo ello, las relaciones sociales adquieren otro perfil. Estas son transformaciones fundamentales, tanto de orden cuantitativo como cualitativo.

### **Potencialidades del cooperativismo de Mondragón en el siglo XXI**

Con todo, ¿qué aporta la experiencia cooperativa de Mondragón a otras realidades? Como hemos analizado en páginas anteriores, lo nuclear y más interesante de la experiencia cooperativa de Mondragón ha sido concretar un modelo de democracia empresarial con compromiso social. De puertas adentro, las cooperativas de Mondragón constituyen un modo de organización democrático basado en la soberanía y compromiso de los socios. De puertas afuera, un modo de ubicarse en la sociedad caracterizado por la responsabilidad social. Estas han sido las características nucleares de las cooperativas de Mondragón desde sus orígenes.

Las cooperativas de Mondragón han encontrado un equilibrio interesante entre los intereses individuales y los colectivos. Constituyen una fórmula de empresa que se fundamenta en la soberanía de las personas, reconociendo tanto los intereses individuales como los colectivos de la cooperativa. Como fórmula empresarial tiene el potencial de desarrollar un modelo de participación integral, una participación tanto en la gestión del trabajo como en la toma de decisiones institucionales.

Además, las cooperativas aportan, a diferencia de la empresa capitalista, un enraizamiento en su entorno social. Son las personas que viven en la comunidad las propietarias de las cooperativas y, enraizadas en el entorno, desarrollan un compromiso con su desarrollo económico, cultural, y social. Estas potencialidades (equilibrio entre intereses individuales y colectivos, participación integral y enraizamiento – compromiso social en el entorno) convierten a las cooperativas de Mondragón en una referencia tremendamente sugestiva a la hora de entender en el futuro la organización empresarial.

No obstante, esta experiencia tiene también sus propias contradicciones y se encuentra, en el siglo XXI, con importantes retos de presente y de futuro.

### **Retos de la experiencia cooperativa de Mondragón**

En las últimas décadas, inmersos en un período de profundos cambios económicos, culturales y sociales, los desafíos de la actividad empresarial de las cooperativas de Mondragón han hecho que se produzca un reflujó de las concepciones y lenguajes más propios de

las empresas capitalistas. Algunos entienden esta tendencia como una adaptación necesaria a los cambios históricos; otros como resultado de una pérdida de sentido u horizonte.

Sea como fuere, es necesario realizar una reflexión crítica. Entendemos que el cooperativismo, si profundiza en una interpretación crítica de la lógica capitalista, puede constituir una alternativa interesante para pensar el futuro desde parámetros más humanos y solidarios. La misión de las cooperativas puede ser profundizar en la posibilidad de combinar la democracia organizativa con la eficiencia empresarial, ampliando el compromiso con la responsabilidad social.

Otro de los grandes retos de la experiencia cooperativa de Mondragón es articular una visión integral (ecológica, económica, social y humana) capaz de responder a los desafíos actuales reafirmandose en una cultura cooperativa. La experiencia de Mondragón necesita, por primera vez en décadas, producir una visión de futuro. Es necesario dibujar el escenario de lo que desea ser y puede ser. Asimismo, se debe definir el cooperativismo en el camino hacia una sociedad lo más humanizada posible y crear un horizonte que pueda cohesionar e ilusionar tanto a las bases de las cooperativas como a los sectores socialmente más comprometidos y activos de las nuevas generaciones.

El cooperativismo de Mondragón se encuentra en el siglo XXI con la sospecha de que la deriva tecnócrata de las últimas décadas no ofrece horizontes de sentido suficientemente motivadoras. Generar y mantener empleo cooperativo es un elemento esencial, pero este elemento no parece suficiente para crear un cooperativismo motivador. Construir una visión más ilusionante requiere retomar lo nuclear de la experiencia, rescatar sus impulsos originarios y ubicarse en este contexto de globalización económica con una identidad propia.

### **La sostenibilidad medioambiental**

De acuerdo con los imperativos medioambientales actuales, el proyecto cooperativo de Mondragón tendría que incorporar la dimensión ecológica en su proyecto socioempresarial. Debemos plantearnos la cuestión de la sostenibilidad desde una triple dimensión:

– *Sostenibilidad empresarial*: viabilidad empresarial, continuidad del proyecto empresarial cooperativo, gestión cooperativa, creación y estabilidad del empleo, etcétera.

– *Sostenibilidad social*: compromiso social cooperativo, integración comunitaria, identidad cooperativa, equilibrio entre lo colectivo y lo individual, etcétera.

– *Sostenibilidad medioambiental*: ecoeficiencia,\* energías renovables, transporte sostenible, investigación y educación medioambiental, etcétera.

El cooperativismo se ha caracterizado en gran medida por la búsqueda de equilibrios; equilibrio entre el factor capital y el factor trabajo, entre la persona y la comunidad, entre la creación y la distribución de la riqueza, entre la desigualdad y la cohesión social, entre la razón económica y la razón moral. Un sentido de responsabilidad actualizado tendría que dar cuenta también de las problemáticas derivadas del deterioro del medioambiente a partir de la explotación desmedida ejercida por nuestras opulentas sociedades.

Para tratar de restablecer el equilibrio entre *nosotros* y *nuestro medio* es necesario conocer las interacciones y mediaciones entre el entorno natural y el acontecer socioeconómico. Es probable que la transición hacia un modelo *de hacer empresa* más acorde con los parámetros ambientales altere la forma de entender y de atender algunos de los equilibrios arriba citados. En el futuro, las tres dimensiones de la sostenibilidad serán cada vez más interdependientes, de tal modo que la continuidad del proyecto cooperativo dependerá en mayor medida del éxito no de una, ni de dos, sino de las tres dimensiones.

### Pensar el compromiso social

Asimismo, las cooperativas tienen también el desafío de repensar cómo practicar su responsabilidad social. Históricamente las cooperativas han sido agentes importantes en el desarrollo socioeconómico.

---

\* Hacer más con menos, tanto en términos de energía como de materiales, en los procesos productivos así como en los productos finales.

El ejemplo más visible es la comarca del Alto Deba —cuna de Mondragón—, donde existe una distribución equitativa de la riqueza sin parangón en el País Vasco y donde las cooperativas han apoyado también iniciativas comunitarias relacionadas con la educación, la cultura, la lengua vasca o el deporte.

Pero en la actualidad las cooperativas necesitan una perspectiva de sentido a la hora de practicar su compromiso social. Solidaridad y autogestión son dos ideas que subyacían en el fondo de esta experiencia cooperativa vasca, y paradójicamente ambos referentes están perdiendo fuerza en el imaginario cooperativo.

En las últimas décadas las empresas de capital han vuelto a introducir *lo social* como objeto de preocupación. Este proceso de reinención del compromiso social se viene reflejando en las agendas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que han ido cobrando una fuerza creciente. Sin embargo el movimiento cooperativo, en general, y el cooperativismo mondragonés, en particular, han reaccionado tarde y de forma acomodaticia. Han ido a remolque de las empresas de capital en esta materia, asimilando de forma acrítica parte de ese discurso, obviando su propia especificidad.

El esquema básico de la agenda de RSC está diseñado a partir del metabolismo propio de las empresas de capital, y asimilar esos parámetros estimula a la larga el desdibujamiento del caudal cultural propio del cooperativismo. En ese sentido, es fundamental recuperar el potencial cooperativo, mucho mejor dotado que las empresas de capital para el despliegue de lo social. Habría que dar un sustento teórico a lo cooperativo frente a lo corporativo, a modo de dar cauce a las prácticas existentes y a otras nuevas, a partir de los elementos específicos y definitorios del cooperativismo (como la organización democrática, el reparto de excedentes, la integración y cohesión social, el impulso a la transformación social y el arraigo territorial). Estas parecen ser bases interesantes para construir una visión de futuro que dé sentido y proyección a la acción social de las cooperativas.

### Crear un modelo de participación integral

Otro reto fundamental del cooperativismo del siglo xxi es el ideal de la participación democrática. De hecho, las fortalezas y las debilidades en la democracia cooperativa afectan no solo su legitimidad y cohesión social, sino también su base ideológica.

En las cooperativas de Mondragón las preocupaciones en torno a la participación se focalizan en dos planos: en el plano institucional, es decir, en el gobierno de la empresa; y en el plano técnico o en el puesto de trabajo. El gran reto de las cooperativas es profundizar en un modelo de participación que combine tanto la participación institucional en la dirección como la participación en el trabajo.

El mundo empresarial parece evolucionar hacia formas de gestión cada vez más participativas. Existe una abundante literatura empresarial sobre nuevas formas de gestión horizontal, descentralización, desarrollo del potencial creativo y la implicación de los trabajadores, etcétera. Son contribuciones interesantes. Pero esta nueva cultura empresarial continúa reproduciendo las relaciones de poder capitalistas, ya que ni la propiedad ni los resultados ni las decisiones estratégicas de la empresa quedan en manos de los trabajadores.

Las cooperativas tienen el reto de crear un modelo y estilo de participación propio. Un modelo de participación integral, que ha de abarcar tanto la participación en el trabajo como la participación en la toma de decisiones institucionales. Las empresas capitalistas reducen la participación de los trabajadores al ámbito productivo. Las cooperativas ofrecen la posibilidad de ampliar la participación a la dimensión de la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Es un rasgo diferencial fundamental del cooperativismo. El reto es crear un modelo de organización democrática integral que responda a las necesidades actuales. Para ello es crucial revitalizar los cauces de participación social existentes y, si fuera necesario, repensar nuevos modelos de organización que permitan profundizar en una concepción integral de la participación democrática.

### El enraizamiento comunitario

Vivimos en un mundo globalizado y la experiencia de Mondragón ha conocido cambios importantes con su expansión tanto en el estado español como a nivel internacional. Esta expansión interpela a una reflexión sobre la relación entre el ámbito territorial propio y otros ámbitos territoriales.

Históricamente el cooperativismo mondragonés se ha fundamentado en su enraizamiento en un entorno comunitario concreto, con características propias. Tal como señala José María Ormaetxea,

cofundador de Ulgor, la motivación de construcción de una comunidad ha sido uno de los ejes motivacionales principales de los impulsores de esta experiencia.

Hoy día, inmersos en un proceso de globalización, una amenaza para la experiencia de Mondragón es la pérdida de referencias claras en cuanto a su ámbito de decisión, de forma que camine hacia un megagrupo empresarial sin alma. Ello podría derivar en un debilitamiento de los lazos de cohesión interna de las cooperativas y en la dispersión de la soberanía en geografías humanas amplias en las que no existe todavía una cultura cooperativa.

La realidad actual y la reflexión sociológica invitan a pensar que el enraizamiento comunitario es un elemento fundamental para crear un proyecto de futuro. Cuando las cooperativas han cultivado esa dimensión comunitaria ha sido más fácil la cohesión interna, alimentar una cultura cooperativa y concretar compromisos con otros agentes sociales del entorno. Reflexionar sobre las condiciones que se precisan para alimentar la cultura cooperativa es uno de los grandes temas del futuro y el enraizamiento comunitario parece ser una de las claves fundamentales al respecto.

### Un modelo propio de internacionalización

El punto anterior apunta a la necesidad de formular un modelo de internacionalización singular. La expansión empresarial actual exige formular y practicar un modelo de empresas filiales acorde con los valores cooperativos. No parece interesante un modelo en el que la expansión geográfica de las cooperativas vascas desplace los ámbitos de decisión a miles de kilómetros de distancia. Tampoco es interesante ni coherente un modelo en el que se creen empresas filiales con objetivos y modelos idénticos a las empresas multinacionales de capital. Las cooperativas de Mondragón necesitan un modelo de internacionalización propio, acorde con sus valores.

Un elemento a considerar podría ser el tratamiento normativo de los beneficios económicos, orientándolo hacia una justa redistribución de la riqueza. No obstante, este planteamiento no es todavía real para muchas cooperativas, bien porque los resultados económicos de sus empresas filiales no son todavía positivos o porque tales esquemas no están suficientemente desarrollados.



Otros elementos a considerar para definir un modelo de internacionalización son la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas filiales y el compromiso social con el entorno en el que estas se ubican. La realidad de las filiales y de sus condiciones culturales es sin dudas muy diversa. Pero la experiencia cooperativa de Mondragón tiene el reto de formular un modelo de internacionalización propio, combinando elementos de participación en la gestión, participación en los beneficios, compromiso con el entorno, educación en valores cooperativos, y una cierta creatividad institucional.

### **Situar la educación cooperativa en su lugar**

Por último, es indudable que la dimensión educativa en valores cooperativos es fundamental en toda perspectiva de futuro. Hemos señalado la importancia de la labor educativa de Arizmendiarieta en la emergencia de las primeras cooperativas. De hecho, la educación es uno de los principios básicos de las cooperativas de Mondragón.

Pero en los últimos años se aprecia que en las cooperativas ha quedado en segundo plano la formación en valores cooperativos, prevaleciendo una formación de índole más profesional. Se aprecian importantes lagunas en la transmisión y profundización de los valores cooperativos, por lo que resulta obvia la necesidad de situar la dimensión educativa de carácter más social en el lugar que le corresponde. Es vital que se ofrezca una educación sistemática a los socios y miembros de los órganos de las cooperativas, de calidad y constantemente renovada con los pensamientos críticos más interesantes del momento.

### **Valorar lo hecho y afrontar los retos**

En síntesis, de todo lo expuesto entendemos que la experiencia cooperativa de Mondragón se encuentra en la actualidad ante una encrucijada ineludible. De sus aciertos y errores, de sus luces y sombras, hay mucho que aprender y hay que valorar lo realizado. Pero también corresponde realizar un ejercicio de autocrítica y abordar sin más demora las debilidades y los retos actuales.

De las opciones estratégicas que se adopten al respecto dependerán las posibilidades de revertir el desdibujamiento progresivo de lo cooperativo frente a la insaciable lógica del mercado, y, de esa ma-

nera, de contribuir a la humanización de la economía y la sociedad del siglo XXI. Lo que está en juego es mucho: el futuro de Mondragón no es solamente el futuro de un centenar de empresas cooperativas sino el futuro de una forma de ser y hacer empresa distinta.

En un comienzo de siglo donde las causas que motivaron el surgimiento del cooperativismo no solo no han desaparecido sino que en algunos casos se vislumbran ciertos retrocesos, la actualidad del cooperativismo y de la iniciativa comunitaria están fuera de toda duda. Las generaciones actuales no tienen tiempo que perder porque, como escribe el dramaturgo vasco Alfonso Sastre, “el futuro no se espera, se hace”.

### Referencias bibliográficas

- 1 I. Basterretxea y E. Albizu: “¿Es posible resistir la crisis?: un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón”. *CIRIEC*, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 2010.
- 2 Ley 4/1993, de 24 de junio, artículo 67, “Cooperativas de Euskadi”.

## TEMA 8

# Cuarenta años de autogestión en vivienda popular en Uruguay. El "Modelo FUCVAM"\*

*Benjamín Nahoum*

Si bien existen tres experiencias pioneras previas de cooperativas de vivienda,\*\* el desarrollo del movimiento cooperativo de vivienda se da en Uruguay a partir de la aprobación, a fines de 1968, de la Ley No. 13.728, conocida como Ley de Vivienda". En dicha ley (considerada con justicia una de las mejores votadas por el Parlamento uruguayo), se abre por primera vez la posibilidad de otorgar financiamiento público para que grupos de familias con necesidades de vivienda pudieran construirlas sin participación de intermediarios.

Apenas un año después, una publicación oficial de la época señalaba que de todos los conjuntos habitacionales realizados en el país en el año 1969, sea por organismos públicos o empresas privadas, las inversiones necesarias y por tanto, las cuotas de amortizaciones más bajas, han sido obtenidas por estas cooperativas.<sup>1\*\*\*</sup> Y treinta años más tarde, el entonces intendente de Montevideo, Mariano Arana, decía en el "Prólogo" de la primera edición del libro *Una historia con quince mil protagonistas. Las cooperativas de vivienda por ayuda mutua uruguayas*:

Son variadas las razones por las que resultan destacables los resultados de esta singular experiencia. Validación en lo rela-

---

\* Este trabajo está basado en textos anteriores del autor.

\*\* Esas experiencias fueron Veinticinco de Mayo de la ciudad homónima de la provincia Florida, COSVAM de Salto y Éxodo de Artigas de Fray Bentos. Las tres fueron iniciadas en 1966, sin que existiera un marco jurídico propio y rescatando recursos de donde se pudiera (el aporte de la gente, desde luego; la cooperación internacional, incluso el Banco Interamericano de Desarrollo). Pero ellas permitieron probar que la idea era viable y así dar respaldo a la inclusión del cooperativismo de ayuda mutua en la Ley de Vivienda que entonces se discutía. Después, la gente hizo todo lo demás.

<sup>1\*\*\*</sup> Las notas de referencia aparecen al final del tema.

cionado con aspectos económicos y financieros, al establecerse una original y pertinente asociación de lo público con lo no gubernamental. Validación también en lo social, en tanto supuso una respuesta eficiente y ajustada a las demandas y potencialidades de los grupos familiares destinatarios [...] que se extendió a los ámbitos comunes, a los servicios comunitarios y al entorno más amplio en el que las cooperativas se han insertado. Validación en la gestión, en cuanto a la responsabilidad colectiva y autogestionaria asumida por la organización cooperativa en todas las fases de la obra, así como en la participación relacionada con las decisiones de diseño<sup>2</sup>.

Estas opiniones evidencian que el modelo puesto en marcha visionariamente más de cuarenta años atrás, es hoy la más exitosa de las experiencias que en materia de vivienda popular ha intentado Uruguay.

Ningún emprendimiento de este tipo, y menos cuando tiene un componente social tan fuerte, puede ser replicado en otro contexto sin infinitos cuidados y sin un fuerte riesgo de fracaso. Parece por consiguiente más útil, en vez de pretender transmitir una receta infalible, que no la hay, explorar cuáles fueron las condicionantes sociales, económicas, tecnológicas y hasta proyectuales, en las que se apoya ese éxito. Eso es lo que pretende este trabajo.

### **El Sistema Cooperativo de Vivienda por Ayuda Mutua uruguayo**

El Sistema Cooperativo de Vivienda por Ayuda Mutua en Uruguay (el Modelo FUCVAM) aúna los esfuerzos del Estado —que aporta el financiamiento para la construcción de las viviendas y supervisa y controla el proceso— con el esfuerzo de los propios interesados, quienes aportan una parte sustantiva de la mano de obra necesaria y además realizan toda la gestión del proceso.

Para que esto sea posible se requiere que:

1. Los destinatarios se organicen como empresa.
2. Se capaciten para asumir las funciones que deberán desempeñar durante la obra (las relacionadas con la construcción, pero también las que tienen que ver con la gestión).

3. Cuenten con un asesoramiento adecuado que les permita tener toda la información y el análisis necesario para tomar decisiones correctas.

Estos tres requerimientos para el éxito de las cooperativas de vivienda eran tenidos en cuenta por la Ley de Vivienda. El primero de ellos se preveía solucionarlo mediante la organización de los destinatarios en una *cooperativa*, modalidad con amplia tradición en la sociedad uruguaya\* y de la que además, en otras partes del mundo existían ejemplos exitosos en el campo de la vivienda.\*\*

En relación con la necesidad de capacitación y asesoramiento, la Ley creó los Institutos de Asistencia Técnica (IAT), precisamente con ese cometido. Los IAT son, en efecto, «aquellos (institutos) destinados a proporcionar al costo, servicios jurídicos, de educación cooperativa, financieros, económicos y sociales a las cooperativas [...] pudiendo incluir también los servicios técnicos de proyecto y dirección de obras».<sup>3</sup> Su propia definición y la filosofía en que se apoyaba la creación de estos institutos afirmaban como un elemento esencial de su actuación el trabajo interdisciplinario. No se trataba, en efecto, de sumar apoyos técnicos dispersos relativos a distintas disciplinas, sino que se constituyeran equipos capaces de brindar un asesoramiento integral.

La Ley dejaba abierta asimismo (Artículo 141) la posibilidad que las cooperativas se agruparan en organizaciones de grado superior (federaciones), tal como ya había sucedido para otras modalidades. En esta prerrogativa está el origen de la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM), que aglutina a dichos grupos, así como de la Federación de Cooperativas de Vivienda (FECovi) que reúne a los de ahorro previo.\*\*\* Esta posibilidad estaba estimulada,

---

\* Desde fines del siglo XIX, han existido en Uruguay cooperativas en ramas de actividad muy variadas: producción (agropecuaria, industrial y artesanal), consumo, crédito, servicios, etc. En la actualidad, casi todas las cooperativas están, además, federadas por ramas o sectores de actividad en asociaciones de segundo grado, lo que potencia de manera considerable su acción.

\*\* Las experiencias chilenas, en particular, fueron un importante referente en la formulación de las iniciativas pioneras, en la redacción del capítulo sobre cooperativas de la Ley de Vivienda y en la posterior implementación de este sistema de cooperativas de vivienda en Uruguay. Este también tiene antecedentes en los países escandinavos y España.

\*\*\* Se trata de otra modalidad prevista en la Ley de Vivienda, apuntada a satisfacer las necesidades de grupos de clase media, en la que los destinatarios en vez de aportar trabajo, como en las cooperativas de ayuda mutua, aportan ahorro.

además, por la reciente constitución de una central sindical única, la Convención Nacional de Trabajadores, que en 1965 había reunido a la totalidad del sindicalismo clasista uruguayo, abriendo una ancha senda de unidad a nivel de las organizaciones populares. Marcada por ese contexto, FUCVAM se crea en mayo de 1970, casi enseguida de la puesta en marcha de la Ley de Vivienda.\*

Pero no solo los destinatarios debían adaptarse para responder a lo que de ellos requería el sistema de cooperativas de vivienda: el Estado también debió reestructurar su organización para cumplir los roles que se le asignaban. Esto se logró inicialmente con la creación de la Dirección Nacional de Vivienda (DINAVI), que comenzó actuando en la órbita del Ministerio de Obras Públicas, y hoy es una de las tres grandes dependencias del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.\*\* Básicamente debían ser abordadas dos grandes funciones: la del otorgamiento de préstamos, lo que implica el análisis de proyectos, presupuestos, créditos, documentación dominial y jurídica, etc., y el seguimiento de la gestión, una vez otorgado el crédito. Estas funciones son desempeñadas hoy por la DINAVI con el auxilio de la Agencia Nacional de Vivienda.

Asimismo, otras dependencias estatales (Inspección General de Hacienda, primero; Auditoría General de la Nación, posteriormente) tienen a su cargo el control del funcionamiento democrático de las cooperativas. Se supervisa el cumplimiento de los estatutos, la realización periódica de asambleas y elecciones, el seguimiento de la contabilidad, entre otros aspectos, expidiendo un "certificado de regularidad" que es indispensable a la cooperativa para realizar cualquier gestión ante organismos del Estado.

### **Claves del éxito de la experiencia**

Más de cuarenta años después, y luego de muchas vicisitudes (fundamentalmente en los años de dictadura), el Sistema Cooperativo de

---

\* La necesidad de la federación surge tan prontamente que de las cooperativas que formaron inicialmente a FUCVAM ninguna había obtenido aún su préstamo para construir, situación en la que solo estaban los grupos pioneros.

\*\* Entre una y otra situación se sucedieron varios esquemas organizativos, con diferentes resultados. Incluso, durante buena parte de la época de la dictadura que sufrió Uruguay entre 1973 y 1985, un organismo financiero: el Banco Hipotecario de Uruguay, fue el rector de la política de vivienda y por consiguiente quien regulaba también el desarrollo del sistema cooperativo, duramente reprimido en ese período.

Vivienda por Ayuda Mutua es responsable en Uruguay de la construcción de cerca de catorce mil viviendas para sectores populares. Además, casi otras mil están en ejecución, y más de seis mil familias, agrupadas en bastante más de cien cooperativas, esperan obtener su crédito para iniciar el mismo camino.

Estos números podrían sin duda ser mucho mayores (¿tres, cuatro veces?) si el sistema cooperativo no hubiera estado prácticamente interdicho durante casi quince años.\* Aún así, esos datos adquieren dimensión cuando se considera que el déficit habitacional en Uruguay, país de poco más de tres millones de habitantes, se calcula entre las sesenta y ochenta mil viviendas.

Ello ilustra con claridad la potencialidad de realizaciones del Modelo FUCVAM, y su eficacia. Otra cosa es la sustentabilidad, que exige no solo eficacia sino también replicabilidad y reutilización de los recursos. Estos aspectos quedan asegurados por el hecho que el sistema genera mecanismos que habilitan a la promoción de nuevos grupos cooperativos (a través de los IAT, las cooperativas matrices y sobre todo de FUCVAM), así como que los préstamos otorgados son retornados por las cooperativas, lo que permite reconstituir el fondo destinado a otorgarlos a nuevos grupos.

¿Cuáles son las claves de esta eficacia y de esta sustentabilidad? A nuestro juicio y enumeradas en un orden que no pretende establecer jerarquías, esas claves son: la organización cooperativa; la ayuda mutua; la autogestión; el régimen de tenencia (uso y goce); el financiamiento público; la existencia y el papel de FUCVAM, y el asesoramiento técnico.

En lo que sigue intentaremos explicitar de qué forma cada uno de estos factores ha contribuido a que el sistema sea, al mismo tiempo, eficaz (y, como se verá, también eficiente) y sustentable.<sup>4</sup>

### **La organización cooperativa**

El desafío de la autogestión en la construcción de viviendas exige que el grupo se organice como una empresa que debe administrar

---

\* Bajo la dictadura militar, en 1975, se suspendieron los préstamos para cooperativas de vivienda, que solo se reabrieron dos años después y exclusivamente para aquellas que ya tenían personalidad jurídica. Hubo que esperar cuatro años después de reimplantado el régimen democrático de gobierno, para que en 1989 se reanudara el otorgamiento de personalidad jurídica a cooperativas de vivienda.

recursos humanos y materiales muy complejos y que al mismo tiempo está constituida por gente que en la mayoría de los casos no tiene experiencia previa en construcción ni en administración de empresas. Esto hace que sea clave no solo el asesoramiento técnico, como ya se ha dicho, sino también la estructura organizativa que el grupo se da para lograr sus objetivos.

La cooperativa, como organización de iguales, resulta el mejor vehículo para canalizar las potencialidades de cada persona y cada familia, y generar un entramado complejo de apoyos mutuos. La estructura piramidal (de pirámide invertida: el colectivo está en lo más alto); la división de tareas; los reaseguros democráticos que la organización cooperativa posee, son todos elementos que contribuyen a fortalecer la capacidad de hacer del grupo.

Como el resto del mundo, Uruguay conoce otras alternativas organizativas de grupos de personas y familias, en este caso con necesidades de vivienda. Algunas de ellas, incluso, fue implementada con la intención de sustituir a las cooperativas,\* con muy magros resultados. Otras, como los Fondos Sociales de Vivienda\*\* han producido resultados positivos, pero ninguna con el nivel de eficacia, seguridad jurídica y sentido de pertenencia que se da en las cooperativas.

El éxito relativo de las cooperativas de vivienda se debe en buena parte a la tradición cooperativa uruguaya. También se debe a su interrelación con otras claves del modelo que refuerzan la organización cooperativa: la construcción por ayuda mutua y la autogestión.

## La ayuda mutua

La ayuda mutua es, en primer lugar, un recurso económico, pero no es solo ni principalmente eso. Es un recurso económico, porque

---

\* Se hace referencia a las "Sociedades Civiles de Propiedad Horizontal" creadas por Decreto-Ley No. 14.804 en 1978, en plena dictadura, en momentos en que estaba suspendido el otorgamiento de personalidad jurídicas a las cooperativas de vivienda. Las Sociedades Civiles también eran en teoría autogestionadas por sus integrantes, pero la debilidad de su estructura organizativa y la falta de controles por parte del Estado derivó en que muchas de ellas terminaran en verdaderas estafas. Ello obligó a una investigación administrativa y fue el fin, si no formal sí real, de esa pretendida variante organizativa.

\*\* Los Fondos Sociales de Vivienda fueron creados por Decreto No. 309/68 y luego incorporados a la Ley de Vivienda (Capítulo XI). Se trata de fondos creados con aportes de trabajadores y patronos de un gremio determinado, para construir viviendas para aquellos, y gestionados por comisiones administradoras de integración paritaria de patrones y trabajadores.



el sustituir parte importante de la mano de obra profesional contratada por el esfuerzo de los propios interesados trabajando de forma colectiva, permite abatir sensiblemente los costos (tanto los directos como los indirectos correspondientes a los aportes que se hacen a los organismos del Estado para financiar la Seguridad Social) y con ello facilita el acceso de sectores más vastos de población a una solución de vivienda. En efecto, en Uruguay desde hace tiempo es indiscutible que las cooperativas de ayuda mutua son la única vía posible de acceso a una vivienda decorosa para los trabajadores. Además, la presencia de los cooperativistas en la obra para hacer ayuda mutua, por otra parte, refuerza las posibilidades de gestión, así como los controles en el uso de los recursos, tanto materiales como humanos.

Pero los significados de la ayuda mutua no acaban ahí. Hay también profundas repercusiones sociales en el hecho que sean las propias familias quienes levanten las viviendas con sus manos. Eso genera una cohesión muy importante en el colectivo y al mismo tiempo crea valores de solidaridad y el convencimiento que la unión y el esfuerzo conjunto permiten superar barreras que de otra manera serían infranqueables.

Consecuencia de ese convencimiento son los emprendimientos que los grupos realizan posteriormente, dotando muchas veces no solo al propio grupo sino al barrio en que este se inserta de servicios de los que antes carecían y que no habían podido obtener. De ello existen ejemplos tan diversos como llevar el alcantarillado a una zona donde antes no lo había o construir una escuela pública para atender las necesidades del conjunto cooperativo y del barrio todo.<sup>5</sup>

Los cuarenta años de experiencia de las cooperativas de ayuda mutua en Uruguay muestran, sin embargo, que existen aspectos a perfeccionar o que deben ser cuidados muy especialmente para que este modo de producción alcance efectivamente estos resultados positivos. Un informe presentado a la 47<sup>a</sup>. Asamblea Nacional de FUCVAM, llevada a cabo a fines de 2000, resume esos aspectos así:

[...] hay que hacer un énfasis mayor en la planificación de las obras para que la ayuda mutua sea realmente eficiente. La ayuda mutua es un recurso que no tiene costo pero que aún así es precioso, porque resulta del esfuerzo y el tiempo de la gente, y eso obliga a poner el máximo empeño para que sea de la mayor utilidad posible; en el mismo sentido, una

capacitación adecuada —para la construcción y para la gestión— sirve para mejorar los resultados y para obtener eso de lo que hoy tanto se habla y tan poco se ve, en el Estado y en las empresas privadas capitalistas: la eficiencia; las tipologías y los sistemas constructivos deben asimismo estar concebidos para obras en las que habrá una fuerte utilización de ayuda mutua y eso requiere procedimientos simples, seguros y repetitivos. No se trata que los cooperativistas aprendan a ser oficiales de la construcción sino que hagan bien un conjunto de cosas lo menos variadas posible, pero que se complementen entre sí.<sup>6</sup>

Para lograr estos objetivos hay que pensar muy bien las obras: pensarlas desde su concepción como obras de ayuda mutua, con todas sus ventajas y dificultades. Hacerlo es responsabilidad de los técnicos, pero exigirlo es responsabilidad de los cooperativistas.

### **La autogestión**

Indisolublemente ligada con la organización cooperativa, la autogestión es la herramienta que permite el uso más adecuado de los recursos. La circunstancia de ser el propio grupo el que toma las decisiones (todas las decisiones: desde quiénes van a ser sus técnicos, hasta de qué color se va a pintar las paredes), es decir, que este autogestione todo el proceso, refuerza la pertenencia y el compromiso del grupo con la tarea que están llevando adelante. No es casual que otras experiencias de construcción de viviendas populares que utilizan ayuda mutua pero sin autogestión hayan tenido resultados sensiblemente inferiores a los de las cooperativas.

Dos ejemplos del mismo Uruguay ilustran acabadamente esta afirmación: uno es la obra de MEVIR,\* que es casi contemporánea con la experiencia cooperativa y que ha producido tantas viviendas como ella o más, contando con el apoyo sin pausa del Estado. MEVIR posee una organización empresarial sumamente eficiente y tiene un conjunto de técnicos muy capacitados, que han puesto a punto tipologías y sistemas constructivos que hoy les permiten

---

\* MEVIR es el Movimiento para la Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural, creado por la Ley No. 13.640 en 1967 con el objetivo que indica su nombre. Es un organismo paraestatal que está dirigido por una Comisión Directiva designada por el Poder Ejecutivo, pero con una importante autonomía de gestión.

producir viviendas con un nivel de calidad y eficiencia estimable. Sus costos son además claramente ventajosos en relación con las empresas y comparables con los de las cooperativas.

Aquí la autogestión se ha reemplazado por una gestión tecnocrática capacitada y eficiente, y ello permite obtener buenos resultados físicos y económicos. El producto social, sin embargo, es totalmente distinto. Mientras en el MEVIR la presencia de organismos intermedios como comisiones locales integradas por los "notables" del lugar, que son los que "traen" al MEVIR y logran la realización de los programas, tiende a reforzar vínculos de dominación y dependencia existentes (con el patrón, con el párroco, con la autoridad local, con los caudillos de la zona), en la cooperativa la autogestión dispara un poderoso convencimiento que las cosas se pueden hacer si la gente se organiza, si se une para conseguirlas y, cuando es preciso, si pelea por ellas. La diferencia entre el sistema de MEVIR y el cooperativo es la que va entre el "nos dieron la vivienda" y el "obtuvimos la vivienda".

El otro ejemplo, el Plan Aquiles Lanza, de erradicación de los "cantegriles"\* de Montevideo, emprendido por el gobierno de la capital entre 1985 y 1991, ni siquiera fue exitoso. En ese caso la gestión corría por cuenta del gobierno municipal, cuyos andamiajes burocráticos—extremadamente inoperantes—condujeron al fracaso de la experiencia, en la cual las familias involucradas nunca creyeron totalmente. Si bien parte de las seiscientas viviendas proyectadas (primera etapa de un plan de cinco mil) pudo terminarse, el programa no tuvo continuidad y en los ocho asentamientos en que se trabajó se produjo una desertión muy importante de las familias que originalmente integraban el programa, las cuales volvieron al cantegril.

Pero no solo resultados sociales genera la autogestión. Ella es asimismo responsable, con la ayuda mutua, de reducir los costos de construcción, a igualdad de calidad, en 30-50 % o más, con relación al de las empresas privadas.\*\* Se reducen así las prestaciones posteriores y con ello se permite que una franja más ancha de familias pueda acceder a la vivienda.

---

\* Asentamientos irregulares de población de bajos recursos, constituidos por viviendas precarias, al estilo de las favelas brasileñas, las villas miseria argentinas, las callampas chilenas, etcétera.

\*\* Porcentajes similares de reducción de costos se han verificado en otros países donde se han desarrollado experiencias tomando como base el Modelo FUCVAM.

Por otro lado, la ayuda mutua sin autogestión, como dice el informe antes citado elevado a la 47<sup>a</sup> Asamblea Nacional de FUCVAM, conduce a la explotación del destinatario; quien, terminada la jornada laboral en su trabajo, debe aún hacer las horas de ayuda mutua para que después el Estado, “la Comisión” o el empresario le entregue una vivienda por la que tendrá que pagar cantidades en las que no tuvo ningún margen de decisión. Si hay autogestión, en cambio, es el propio trabajador quien administra el resultado de su esfuerzo, del mismo modo que administra la utilización de mano de obra contratada, la compra de materiales o la adjudicación de subcontratos. De esa forma es él quien decide qué se va a hacer y cuánto va a costar, o sea, en definitiva, cuánto va a pagar y por qué.

### **El régimen de tenencia (uso y goce)**

Un porcentaje muy importante de las cooperativas de vivienda por ayuda mutua uruguayas son de “usuarios” o de “hipoteca única”: la propiedad de las viviendas (y por tanto la responsabilidad de la deuda) es de toda la cooperativa y no de cada socio individualmente.\* Las familias son propietarias colectivas y usuarias individuales. El impacto que esto tiene en el sistema es difícil de imaginar, sobre todo si se parte del preconcepto que una tenencia de ese tipo no coincide con la idiosincrasia de nuestra gente, apegada al sueño de tener “su” casita propia.

Sin embargo, cuando en plena dictadura el gobierno pretendió pasar por decreto a todas las cooperativas de usuarios a propiedad individual, para socavar así la capacidad de presión de FUCVAM, esta consiguió, en un histórico domingo de febrero de 1984, juntar en un solo día más de trescientas mil firmas de ciudadanos para oponerse a ese decreto. El movimiento cooperativo se hacía estandarte en ese momento de la lucha por la libertad y contra la dictadura. Eso explica el apoyo obtenido, pero en el comienzo de todo estaba la rebeldía de las familias cooperativistas, dispuestas a hacer lo que hubiera que hacer para no perder su condición de usuarios.

---

\* La ley también admite la existencia de cooperativas “de propietarios” que construyen colectivamente, pero en las que después la propiedad —y la deuda por el crédito obtenido— es individual.

Esa condición se materializa mediante el *Contrato de uso y goce* que cada socio firma con la cooperativa y por el cual esta le concede ese derecho sobre una vivienda concreta. Todas las viviendas son por tanto de la cooperativa (o sea de todos los socios), pero cada uno usufructúa una vivienda particular.

Esto da un sentido de unidad que por cierto no tienen otros regímenes de tenencia, como la propiedad común, la horizontal o el arrendamiento. Hay propiedad, pero esa propiedad es colectiva y entonces, en lugar del dique separador que es la propiedad individual, es un elemento de unión entre los cooperativistas. La propiedad colectiva ayuda además a dar valor a otras cosas que también son de todos, como los espacios comunes, esos grandes olvidados de los conjuntos habitacionales.

Al ser la cooperativa la propietaria de las viviendas, además, se evita la especulación con su venta ante el eventual retiro de un socio, ya que este recibe exclusivamente sus partes sociales (integradas por lo que pagó por amortizaciones e intereses, más el valor económico de la ayuda mutua que realizó y el ahorro por aportes sociales). Es la cooperativa quien otorga a un nuevo socio la unidad vacante, recibiendo de este lo que se devolvió al anterior.

### **El financiamiento público**

Construir una vivienda de 60-65 m<sup>2</sup>, con los servicios correspondientes, cuesta en Uruguay el equivalente a 35-40 mil dólares, si la hace una cooperativa de ayuda mutua; y 30-50 % más si la produce una empresa privada. Asimismo, una vivienda de un ambiente, baño y cocina en un espacio techado de 32 m<sup>2</sup> y un lote de terreno de 150 m<sup>2</sup> (“núcleo básico evolutivo”), según la clásica receta del Banco Interamericano de Desarrollo, construido por una empresa privada cuesta casi 30 mil dólares.

Estas cifras para la construcción de viviendas en Uruguay, que pueden sorprender a nivel de la región, tienen su explicación en múltiples factores, desde las “cargas sociales” que deben aportarse al Estado y que ascienden a cerca del 100 % de lo que se paga al obrero que construye; el impuesto al valor agregado que hay que pagar sobre los materiales, aún en programas de interés social,\*

---

\* Excluido el ya citado MEVIR.

hasta un nivel de remuneración de la mano de obra que, felizmente, es sensiblemente más alto que el de otros países vecinos. A esto se le suma las peculiares características de un clima que, sin máximos ni mínimos notables, presenta en cambio gradientes diarios de temperatura muy elevados, lluvias a menudo acompañadas de fuertes vientos y altos índices de humedad ambiente, que llevan a extremar el cuidado en el acondicionamiento térmico y húmedico de la vivienda, debiéndose recurrir a muros dobles, impermeabilizaciones cuidadosas, etcétera.

Un monto de esa magnitud está fuera del alcance de los hogares obreros y aún de los de la clase media. Se requiere entonces indispensablemente de créditos para construir las viviendas. Y esos créditos no pueden obtenerse en el circuito comercial, porque ni los intereses ni los plazos son los adecuados, salvo que se apueste a una construcción desarrollada a lo largo de mucho tiempo, lo que no permitiría aportar soluciones en los plazos que se requieren. Se necesita, en efecto, préstamos a pagar en tiempos largos y con tasas bajas, y subsidios para los sectores de menores ingresos. Esto solo está al alcance del Estado, que posee para ello recursos de origen tributario que no están sujetos a los números negros y rojos de los balances económicos.

Si bien ha habido distintas estrategias y políticas de vivienda en Uruguay desde 1968, el sistema cooperativo nació y se desarrolló con ayuda estatal. Después de algunas variaciones iniciales, las tasas de interés de los préstamos se fijaron, en efecto, en el 2 % anual en Unidades Reajustables (UR), una unidad de valor anclada a la evolución de los salarios. Esa tasa se mantuvo hasta la dictadura, cuando sufrió un salto brutal hasta el 7 %, lo que por momentos colocó la rentabilidad de esas inversiones —por encima de la correspondiente a los préstamos otorgados por la banca privada para el consumo.

Restablecido el régimen democrático, FUCVAM obtuvo en 1998, luego de largas negociaciones, el retorno de la tasa de interés al 2 %, lo que agregado a un subsidio de capital, determinó condiciones de acceso más razonables para sectores de ingresos fijos bajos y medio-bajos. Finalmente en 2008, se estableció un sistema de subsidio al pago mensual, reclamado mucho tiempo por FUCVAM, que fija ese pago en un porcentaje del ingreso familiar, tanto menor cuanto más pequeño sea ese ingreso y mayor el número de integrantes del núcleo familiar.

Este apoyo del Estado ha desempeñado, sin duda, un papel fundamental en el desarrollo del movimiento cooperativo. Sin los préstamos, no se hubiera podido construir; sin un financiamiento adecuado, no se hubiera podido pagar.

Pero el apoyo no quedó ahí. Durante los primeros años de funcionamiento del sistema, la Dirección Nacional de Vivienda (DINAVI) poseía una Cartera (o Banco) de Tierras que permitió a los grupos cooperativos, así como a otros programas públicos de producción de vivienda, disponer de tierras urbanizadas a costos adecuados, es decir, no distorsionados por las reglas del mercado inmobiliario. Esa Cartera desapareció con la dictadura y hasta nuestros días es una reivindicación del movimiento cooperativo que se reimplante, aunque algunos gobiernos municipales, particularmente el de la capital, Montevideo, a partir de 1990, han estructurado sus propias Carteras de Tierras.\*

### **La existencia y el papel de FUCVAM**

Sin la existencia de FUCVAM el cooperativismo de vivienda uruguayo no hubiera alcanzado el grado de desarrollo y la importancia social que indudablemente tiene. Aun cuando se hubiera construido el mismo número de viviendas —cosa impensable, porque por largos períodos el sistema cooperativo de vivienda se mantuvo casi solamente porque existía FUCVAM— ellas jamás hubieran desempeñado el mismo rol en la vida del país actuando cada una según su arbitrio, que ese movimiento cohesionado, homogéneo, claramente consciente de su objetivo de conquista de la vivienda pero también consciente que los problemas no terminan ahí, que es FUCVAM.

En sus cuarenta años de existencia, la Federación ha pasado por diferentes etapas pero, de una forma u otra, ha marcado siempre un hilo conductor que ha sido la guía de este movimiento. Ha tenido además la habilidad y la visión de buscar articulaciones y acuerdos con otros grupos sociales, especialmente con el movimiento sindical

---

\* Aunque existen otras, la experiencia de la Cartera de Tierras del gobierno de Montevideo no tiene, hasta ahora, un correlato de importancia equivalente en el interior del país. Ese mecanismo para el acceso a la tierra es tan significativo que en solo diez años ha contribuido a cambiar la tradicional distribución geográfica de las cooperativas de vivienda en Uruguay: las cooperativas montevideanas, que eran el 60 % de las del total del país, han pasado a ser el 80 %.

e incluso con grupos políticos (sobre todo en épocas de la dictadura). \* Ello le ha permitido, además de participar activamente en otras reivindicaciones sociales, contar con una amplia base de apoyo a las suyas propias.

La importancia de FUCVAM en el desarrollo del sistema cooperativo de vivienda uruguayo podría sintetizarse, en definitiva, diciendo que sin FUCVAM habría cooperativas de vivienda, mientras que con FUCVAM hay un movimiento cooperativo de vivienda. \*\*

### El asesoramiento técnico

Como ya se ha dicho, una de las principales dificultades que debía resolver el modelo cooperativo de vivienda por ayuda mutua, al ponerse en marcha, era cómo lograr que grupos de familias —que normalmente no tenían experiencia en construcción ni en la administración de una empresa— se transformaran, en un lapso muy corto, en verdaderas empresas constructoras de sus propias viviendas. Para resolver esa dificultad fue que se crearon los Institutos de Asistencia Técnica (IAT). La Ley de Vivienda y su reglamentación establecieron las tareas que les corresponde desarrollar; su carácter interdisciplinario; los honorarios máximos que pueden percibir; y la exigencia que no pueden generar excedentes, o sea que los IAT, como las cooperativas, también son entidades sin fines de lucro.

Estos institutos tienen las siguientes tareas: la organización del grupo humano; la formación en los principios del cooperativismo; la capacitación para la gestión, teórica, y sobre todo práctica, porque

\* El papel cumplido por FUCVAM en el retorno a la democracia en Uruguay fue de gran significación, lo que le valió su presencia en la Mesa de la Concertación Nacional Programática (CONAPRO), especie de “Pacto de la Moncloa” realizado entre todas las fuerzas políticas y sociales para salir en unidad de la dictadura. Lamentablemente, los acuerdos de la CONAPRO luego no fueron respetados por los gobernantes electos en noviembre de 1984, ni por los siguientes. Entre esos acuerdos había algunos que impulsaban decididamente el cooperativismo de vivienda.

\*\* La importancia de FUCVAM como actor social y político está muy bien tratada en varios trabajos. Ver artículo de Gustavo González en Nahoum (2008) en Referencias; también A. Guerrini: “Nuevos movimientos sociales en la transición: el papel de FUCVAM en relación con el sistema político y los sindicatos”. En *Ensayos sobre el Uruguay de los 80. Actores, situaciones e intereses*, CIESU-EBO, Montevideo, 1989; C. Midaglia: *Las formas de acción colectiva en el Uruguay*, CIESU, Montevideo, 1992 y D. Chávez y S. Carballal: *La ciudad solidaria. El cooperativismo de vivienda por ayuda mutua*. Fac. de Arquitectura, Nordan-Comunidad, Montevideo, 1997.



la mejor forma de crear capacidades es *haciendo*; la asistencia técnica en todas las etapas de la tramitación administrativa y la construcción; la orientación en la adjudicación de las viviendas; la asistencia en las actividades de administración (planificación, organización, dirección y control); y la asistencia para la conservación del patrimonio, en particular de las viviendas y locales comunes.

A más de cuarenta años de puesto en marcha este sistema y con muchos miles de viviendas construidas por cooperativas de ayuda mutua, puede afirmarse que la existencia de los institutos de asistencia técnica ha sido decisiva para que ello fuera posible. Pero también es cierto que ha habido conflictos entre cooperativas y técnicos asesores. En nuestra opinión, que esos conflictos —que son naturales en una relación que implica una sociedad para arribar a un objetivo común: la construcción de las viviendas— puedan superarse, depende fundamentalmente de que ambos actores, cooperativa e IAT, se posicionen correctamente respecto a sus concernientes obligaciones y derechos. Es vital también que los técnicos comprendan que su misión es fomentar capacidades y asesorar, pero no gestionar. A su vez, los cooperativistas deben entender que la responsabilidad de la gestión es totalmente suya, y que el asesoramiento es un aporte invaluable para lograr sus objetivos.

### **Las cuatro herejías básicas**

Los diferentes aspectos que se acaban de analizar son, a criterio del autor, las claves que hacen funcionar la compleja ingeniería social que constituye una cooperativa de vivienda de ayuda mutua de usuarios. Ellas constituyen también las pistas que permiten entender cómo y por qué funciona el Modelo FUCVAM.

De ellas hay cuatro, sin embargo, que constituyen lo que nos gusta llamar “herejías”, porque van totalmente a contracorriente de los paradigmas que se imponen a la sociedad actual en el mundo capitalista. Ellas muestran que “otros valores” son posibles. Por eso mismo, vale la pena repasarlas en clave contestataria para analizar hasta qué punto ellas constituyen un desafío a la esencia misma del sistema capitalista.

La primera de todas esas herejías, en una sociedad en que se predica el individualismo y el “hacé la tuya”, es la *solidaridad* que caracteriza a las cooperativas de FUCVAM. Solidaridad no solo dentro de

cada cooperativa, sino también entre cooperativas; porque “no hay salvación si no es con todos”, como canta el español Patxi Andión.

Esa solidaridad se materializa en la ayuda mutua. El esfuerzo colectivo que hacen los cooperativistas trabajando todos en la casa de todos reproduce esa solidaridad: el fuerte ayudando al más débil, el avisado al más lento, el hábil al que no lo es, el mejor preparado al que no lo está. Pero la solidaridad existe también entre cada cooperativa y las demás: en las actividades gremiales, en el préstamo de herramientas, en la transmisión de experiencias, en las “jornadas solidarias” donde los que ya tienen casa ayudan a los que la están construyendo.

La ayuda mutua es el salto de la aventura individual de la autoconstrucción a la empresa colectiva y planificada. Ella permite que el trabajo se divida y especialice, aprovechándose mejor los saberes y los poderes, y el acceso al asesoramiento técnico, el cual individualmente sería inalcanzable.

La segunda herejía es postular la *autogestión*, o sea hacer realidad que, como sostuviera nuestro héroe independentista José Artigas: «nada tenemos que esperar, sino de nosotros mismos».\* No es una tarea sencilla. Se necesita mucha energía y mucha convicción para que un conjunto de familias sin experiencia previa alguna se puedan constituir en una empresa constructora por 18 ó 20 meses, administren cientos de miles de dólares y terminen haciendo casas mejores que las que construyen las empresas privadas, con todos sus recursos y su *know how*.

Para que este pequeño milagro ocurra, la autogestión tiene que ser asumida como un compromiso colectivo, en el que cada uno, desde su lugar, es parte del éxito o el fracaso. Ello requiere confianza en la organización, la división de tareas y la planificación.

La *propiedad colectiva* es quizá la más herética de todas las señales de identidad del Modelo FUCVAM. Contrario a las soluciones individuales y prácticas individualistas que promueve el capitalismo, en FUCVAM se recibe el crédito juntos, se construye juntos, se paga juntos, se mantiene juntos y se vive juntos.

---

\* José Artigas lo escribía en carta a otra figura de la independencia americana, el salteño Martín Güemes, en 1816, ante la deserción de los supuestos aliados del pueblo de la Banda Oriental (actual Uruguay).

En la cooperativa de vivienda, todos son dueños colectivos. Ningún socio es dueño individual de ninguna de las viviendas y todos son dueños de un pedacito de cada una. Nadie podrá vender su casa en busca de una ganancia, pero tampoco la perderá porque la hipotecó por una deuda que no pudo pagar o porque la malvendió para hacerse de un dinero que necesitaba y después no pudo obtener otra. La propiedad colectiva permite por tanto superar los problemas e insuficiencias del mercado de compra-venta de viviendas para satisfacer esa necesidad, limitaciones aún mucho mayores si no existe ninguna forma de regulación de ese mercado. El Modelo FUCVAM reconoce en la vivienda un derecho, por fin, y no una mercancía.

La propiedad colectiva es, además, la que hace que la cooperativa permanezca, después de construir las viviendas e incluso de pagar el crédito y es la que permite superar el concepto de “lo tuyo” y “lo mío”, y poner por encima de todo *el valor del “nosotros”*.

Y finalmente, la herejía antineoliberal del Modelo FUCVAM es demandar y aceptar el *apoyo estatal*. Que en esta época en que el neoliberalismo sostiene que hay que dejar que el capital lo haga todo, sin molestarlo, y se promueve la transformación del Estado en “facilitador”, afirmando que “hay que achicar el Estado” (pero no la pobreza, no el hambre, no el analfabetismo), resulta herético que haya quien reclame créditos públicos y subsidios públicos haciendo uso de lo que dice la Declaración de Derechos Humanos respecto a la vivienda.

Pero, sin participación del Estado: ¿cómo haría, en nuestros países, una familia con un ingreso de un salario mínimo o poco más, para pagar una vivienda que cuesta todo lo que esa familia gana, durante diez o quince años? ¿Cómo haría para acceder a la tierra, que está en tan pocas manos, manos que esperan que el suelo aumente su precio para recién entonces utilizarlo?

No se puede sin participación del Estado. Sin ella, lo único que se puede construir son los asentamientos precarios y una vida que no merece llamarse vida. Sí se puede, en cambio, si al esfuerzo, la voluntad y el saber de la gente, se lo apoya con tierra, con servicios, con financiamiento. Y esa es la tarea que debe cumplir el Estado.

### **Algunos cambios y otras permanencias**

¿Qué queda, cuarenta años después, del Modelo FUCVAM original? ¿Qué se ha mantenido, qué se ha reafirmado y qué se ha modificado, en un país que pasó por una dictadura de doce años, por cuatro gobiernos de entonación neoliberal y que ahora es gobernado, desde 2005, por mayorías “progresistas”, con un fuerte protagonismo de la izquierda; en un país que no fue ajeno a los cambios tecnológicos, a las visiones posmodernas y a la globalización? Trataremos de contestar a estas preguntas, lo que ayudará a entender qué capacidad de evolución y adaptación tiene este modelo y dónde están sus esencias.

Uno de los cambios experimentados es la extracción social de los cooperativistas. Las primeras cooperativas de ayuda mutua se formaron fundamentalmente a partir de sindicatos de obreros industriales, por lo cual los cooperativistas incorporaron al funcionamiento de los grupos el valor agregado de su experiencia gremial. A partir de la década de los años 90, al movimiento se han incorporado fundamentalmente sectores de ingresos bajos y muy bajos, trabajadores informales y sin experiencia organizativa ni actuación sindical. Las crisis de aquella década en Uruguay, con las medidas de ajuste estructural recomendadas e impuestas por los organismos de crédito internacional; la desindustrialización; la privatización de numerosos servicios públicos; y la caída del salario, que perdió la mitad de su valor en una década, provocaron que muchos trabajadores pasaran de la condición de asalariados a la de trabajadores por cuenta propia, cuando no de meros desocupados.

Es así que luego de la experiencia pionera de “COVIITU 78”, cooperativa constituida por familias desalojadas de una pensión clandestina en la Ciudad Vieja de Montevideo, se formó en los años siguientes una cantidad de grupos que por sus bajos ingresos debía operar dentro de las franjas destinadas a las familias más pobres, recibiendo préstamos muy pequeños (los que podían devolver): el mismo monto con el que las empresas constructoras privadas producían viviendas mínimas de un solo ambiente (habitación).

Aún así, trabajando con pocos recursos, con una población que no estaba preparada para emprendimientos colectivos y que enfrenta-

ba graves problemas sociales, sin que hubiera tiempo de adaptar el modelo y la metodología de trabajo a la nueva realidad, esas experiencias cooperativas han sido exitosas. De una manera distinta que las cooperativas de la primera época, pero han cumplido los mismos objetivos: mejorar sustantivamente la calidad de vida de las familias, accediendo a viviendas acorde con sus necesidades; aumentar su autoestima; promover su organización; y estimular su capacidad crítica, por medio de la autogestión.

Ha cambiado también la reglamentación del financiamiento al sistema cooperativo, apostando a una mayor heterogeneidad socioeconómica de los grupos mediante subsidios diferenciales. No habrá más “cooperativas de pobres” y “cooperativas de menos pobres”. Desaparecen así las serias dificultades que los grupos constituidos por familias de bajos recursos debieron enfrentar, pero solo para encontrar un nuevo desafío: la integración social al interior de cooperativas más heterogéneas.

El rasgo de las cooperativas de FUCVAM que ha manifestado la mayor continuidad es quizá la autogestión. Más allá de los enormes cambios que han experimentado las ciencias de la administración, *hardware* y *software* mediante, estas cooperativas autogestionaban hace cuarenta años y autogestionan ahora. No hay espacio para los gerentes ni para la tecnocracia.

Esto es de gran importancia, porque la autogestión es quizá la más importante de todas las claves del modelo que hemos señalado antes. Ella es la que permite llegar a los costos que se llega, la que permite que el excedente no se traduzca en lucro sino en mejora de calidad de vida, que la gente crezca, que la organización se consolide. Y es la autogestión la que crea y deja instaladas las capacidades necesarias para seguir apostando al futuro.

Es cierto que en algunas cooperativas se ha producido una profesionalización de la gestión, que algunas tareas han quedado en manos de quien sabe operar un programa de computadora o entiende más de números. Pero, por suerte, sigue habiendo cooperativas cuya contabilidad la llevan amas de casa o trabajadores por cuenta propia que suman con dificultad y cuyas nociones de qué es un balance se reducen a tratar que las entradas sean mayores que las salidas. Y ellas demuestran que a la larga son más eficientes que muchas

empresas con sus equipos de contadores y sus programas de gestión. No porque sepan más ni porque la técnica sea insignificante, sino porque, si se nos permite parafrasear a Artigas: “todo se puede esperar cuando depende de nosotros mismos”.

Otro de los aspectos que identifican a la experiencia de FUCVAM y se ha visto fuertemente puesto a prueba en estos cuarenta años es el asesoramiento técnico. Como ya se ha dicho, no es posible pensar en autogestión a cargo de personas sin experiencia en tareas administrativas y toma de decisiones, sin un asesoramiento multidisciplinario que al mismo tiempo forme y capacite. Ese es el papel que los IAT, con sus logros y dificultades, han cumplido en estas cuatro décadas. Sin duda, ha habido experiencias buenas y de las otras, pero el cooperativismo por ayuda mutua no habría alcanzado, sin el apoyo de estos institutos, el grado de desarrollo a que ha llegado en Uruguay.

Sin embargo, la importante tarea de asistencia técnica se ha visto obstaculizada por una serie de factores, entre los cuales el principal ha sido la duración de los trámites para acceder al financiamiento (por decisiones políticas, o por falta de recursos, que también ha sido una decisión política). Esta fue la constante prácticamente de todo el período, salvo los cuatro o cinco primeros años y ello hace que el proceso se prolongue en forma desmedida, con el consiguiente desgaste del grupo (y de los asesores) porque resulta en que se vaya gente y entre otra nueva que debe ser capacitada. Como consecuencia, las tareas de preparación del grupo siempre están comenzando, ya que la integración de la cooperativa solo se estabiliza ante la inminencia de la construcción.

Por otro lado, y quizás por eso mismo, los Institutos, salvo excepciones, no han sacado partido de los progresos que las ciencias sociales han hecho en estas cuatro décadas. Las plantillas de los institutos no integran disciplinas como la psicología social, la sociología o la antropología, que ayudarían a comprender y trabajar mejor los problemas del funcionamiento colectivo. Para este trabajo tan complejo, se sigue recurriendo básicamente al trabajo de técnicos de las profesiones como arquitectos, ingenieros, abogados, contadores. Quizá porque en los institutos, así como en las propias cooperativas, en alguna medida existe una cierta subestimación del trabajo social.

Otra dificultad estriba en que no siempre están claros los roles de la cooperativa y sus asesores, y a veces la gestión olvida el asesoramiento y otras los asesores se inmiscuyen en la gestión de la cooperativa. Para no hablar de los problemas de comunicación entre técnicos y cooperativistas; de la falta de formación adecuada de aquellos, a los que nuestra Universidad sigue capacitando para trabajar en y para empresas, y no con la población. Todas las cosas que pueden mejorarse pero que más bien forman parte de las permanencias.

La propiedad colectiva, esencial al Modelo FUCVAM, introdujo en la sociedad uruguaya un nuevo paradigma de relación con los bienes materiales que hasta entonces no existía. La concepción de la propiedad estaba polarizada entre el modelo de propiedad estatal y la propiedad privada individual.

La idea, surgida inicialmente más de la elaboración intelectual y la referencia de experiencias extranjeras que de una tradición que en el país no existía (como sí hay en otras naciones americanas, de fuerte raíz indígena) hizo rápidamente carne en una sociedad bien dispuesta, ideológica, social y organizativamente, a recibirla. Así, a pesar de ciertos escepticismos iniciales, en un par de años se formó una gran cantidad de cooperativas de usuarios de vivienda, y se consolidó FUCVAM como su Federación. El Modelo FUCVAM logró tal apoyo que, como ya contamos, en plena dictadura se logró juntar una gran cantidad de firmas para defenderlo.

Cuarenta años después, se siguen formando cooperativas de usuarios de vivienda, muchas familias optan por ese régimen frente al de propiedad individual y, lo que es más importante, las cooperativas que concluyen el pago de los préstamos obtenidos ni piensan en cambiar de sistema cuando ya no tendrían ningún obstáculo para hacerlo. Y FUCVAM desarrolla, desde hace una década, una tarea de difusión de su experiencia en la región latinoamericana, que muestra que pese a que también en todos lados algunos intelectuales muestran sus escepticismos, la gente adopta el modelo con naturalidad, una vez que lo comprende, quizá porque se parece más a la forma de vida de sus ancestros que a esta sociedad basada en el individualismo y la competencia en que vivimos.

Es importante señalar también que FUCVAM ha pasado de un movimiento sectorial que luchaba por la defensa de sus propios intereses, a una organización que ha internalizado la interrelación de los

problemas sociales con la organización de la economía y la sociedad. Así, de las primeras luchas por obtener la tierra, por conseguir créditos, porque las cuotas de avance de obra fueran entregadas con regularidad, se pasó a seguir peleando por las mismas cosas, pero también por la salida de la dictadura; por la derogación de la Ley de Impunidad de los crímenes que durante ella se cometieron; por la defensa de las empresas públicas, cuando el neoliberalismo pretendió privatizarlas; o por la conservación del agua como bien social contra su privatización y extranjerización. En esas luchas FUCVAM estuvo junto al movimiento sindical, al estudiantil, a las organizaciones de derechos humanos, a los grupos políticos progresistas, politizándose cada vez más; pero manteniendo su independencia frente a los partidos, aún a los que votan mayoritariamente los cooperativistas que integran la Federación. Y haciendo de la crítica y la propuesta un estilo que ha permanecido.

### **Una experiencia sostenible**

El Modelo FUCVAM de cooperativas de vivienda por ayuda mutua no solo ha logrado resultados importantes en el campo de la vivienda en Uruguay, sino que también ha demostrado su sustentabilidad. Este es sostenible porque en el mismo movimiento está no solamente la génesis de su reproducción y desarrollo, sino incluso la del financiamiento del sistema.

En efecto, los repagos de las propias cooperativas pueden, aunque en plazos razonablemente largos, sostener económicamente la evolución del sistema. Se requiere solamente que existan capitales iniciales que permitan poner en marcha los primeros emprendimientos, como sucedió en Uruguay con el Fondo Nacional de Vivienda, y que esos fondos roten, permitiendo el financiamiento de nuevas cooperativas de vivienda.

Según cálculos estimativos de FUCVAM efectuados hace algún tiempo, los pagos que realizan por reintegros de préstamos las más de diez mil familias cooperativas que aún no los han cancelado, son del orden de los diez millones de dólares anuales. Esa suma permitiría financiar alrededor de trescientas viviendas completas por año. Esta cantidad podría parecer exigua en relación con las necesidades del propio movimiento y del país. Sin embargo, se trata casi exactamente del promedio de viviendas que construyeron por año las



cooperativas desde que se aprobó la Ley de Viviendas. Quiere decir que si existieran más cooperativas de vivienda, ellas podrían alimentar con sus repagos la construcción de un volumen de unidades aún mayor.

Pero el sistema no solo es sustentable desde el punto de vista económico sino también social. Junto al derecho de herencia, la organización que alcanza una cooperativa se transmite a los jóvenes que sustituyen a los mayores, y la cooperativa se renueva.

El Modelo FUCVAM es por tanto sostenible. Requiere de apoyos, protecciones y estímulos, especialmente del Estado. Pero tiene en sí mismo todas las potencialidades necesarias para constituirse en una valiosa herramienta permanente y a largo plazo para la solución de los problemas de vivienda de los sectores populares.

### **Una semilla latinoamericana**

Desde el año 2000, con apoyo de cooperación internacional, FUCVAM difunde su experiencia en varios países de América Latina y el Caribe. Este ha esparcido semillas en el Sur de Brasil, luego Paraguay, Bolivia, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Argentina, Venezuela, Perú, Costa Rica, República Dominicana...

No se ha tratado de copiar modelos, sino de transmitir experiencias. Hoy ya hay proyectos piloto de producción social de vivienda por autogestión y propiedad colectiva construidos, similares a las cooperativas uruguayas, en la gran mayoría de esos países; en Honduras y El Salvador se crearon canales para replicarlos con financiamiento público; en Paraguay y Nicaragua se aprobaron leyes que les abren camino. En Brasil, un potente movimiento social, la *União Nacional de Movimentos de Moradia*, ha tomado este modelo como propio. Y en Argentina está el Movimiento de Ocupantes e Inquilinos (MOI), cada vez más extendido y firme en sus luchas.

Esto sugiere que la herejía de buscar la solución de los problemas de la vivienda en un mundo de consumismo, individualismo y economías de mercado, mediante la solidaridad, la autogestión, la propiedad colectiva, el involucramiento del Estado, resulta natural para los pueblos latinoamericanos. Ello significa volver a las tradiciones americanas más antiguas, aquellas que se recogen en la *minka*, el *mutirão*, el trabajo de las tierras ejidales. Significa potenciar la autoconstrucción que realizan las familias (mediante la que se ha

producido el 90 % de las ciudades latinoamericanas) con organización, asesoramiento, recursos, financiamiento, y el protagonismo de la propia gente.

### ¿Un Modelo FUCVAM en clave socialista?

¿Es este modelo autogestionario, participativo y solidario replicable en una sociedad socialista? Aunque hasta ahora no hay experiencias similares en países socialistas, pensamos que, adaptado naturalmente a las particularidades de cada caso y complementado con otros sistemas actualmente en curso o a ponerse en marcha en el futuro, el Modelo FUCVAM presenta una importante serie de potencialidades para su desarrollo en ese contexto. De hecho, en muchos aspectos ello constituiría una mejor situación de partida que la existente en Uruguay al comenzar la implementación del modelo.

*Algunas de esas ventajas y potencialidades son:*

- El papel de garante de necesidades básicas que desempeña el Estado.
- La voluntad política de buscar vías de solución al problema de la vivienda.
- La priorización del problema habitacional y las políticas sociales.
- La existencia de marcos legales que, si bien requerirían complementaciones y ajustes para dar cabida al nuevo modelo, resolverían algunos problemas fundamentales que son serios obstáculos en las sociedades de mercado, como el acceso a la tierra y los insumos.
- El hecho que el compromiso social y el marco legal que lo articula, reconozcan el concepto de la vivienda como bien de uso en lugar de mercancía.
- La asignación de recursos económicos y materiales en función de necesidades y no de la capacidad económica de cada uno.
- La existencia de organizaciones y movimientos populares de fuerte base social y ricas experiencias de lucha y organización.
- El carácter extensivo de las organizaciones educativas y de promoción social, con vocación de trabajo comunitario, que pueden contribuir a apoyar el desarrollo de experiencias autogestionarias de vivienda.

- La tradición en materia de autoconstrucción y autoproducción habitacional por parte de los sectores populares y la existencia, en muchos casos, de experiencias previas en materia de ayuda mutua y trabajo voluntario.
- Las experiencias cooperativas en otros campos de la sociedad y la economía, que reconocen en las cooperativas a importantes actores en la economía socialista.
- El énfasis en los sistemas de gestión local, que proporcionarían las bases para la necesaria descentralización de la ejecución de los programas de vivienda.
- La existencia de sistemas de subsidios, elemento que resulta clave para el acceso y permanencia en la vivienda de los sectores de menores recursos.

Estas potencialidades y ventajas para el desarrollo de las cooperativas de vivienda en países socialistas deberían ser aprovechadas, fortaleciendo algunos aspectos que resultarían fundamentales para la implantación y consolidación de un modelo como el de FUCVAM:

- La participación del Estado mediante mecanismos sencillos y eficientes, de rápida respuesta, que combinen la supervisión y toma de decisiones políticas a nivel de las máximas autoridades centrales, con un sistema de ejecución descentralizado y próximo a la población, sin temor a desviaciones y corruptelas, porque su mejor antídoto es justamente la participación popular.
- La existencia de un sistema de préstamos para las cooperativas de vivienda que sea adecuado y suficientemente abarcador, que lo convierta en un motor para multiplicar los resultados de las políticas de subsidios que se emprenden desde el gobierno.
- Que se cuente, también, con un sistema fuerte y consolidado de capacitación teórica y práctica y de asesoramiento técnico multidisciplinario a los cooperativistas y pobladores, de funcionamiento ágil y sistemático, y acceso fácil y generalizado, que haga posible la autogestión de los emprendimientos.
- Una adaptación de los marcos actuales, particularmente en los aspectos legales y financieros, para permitir su adecuación a los requerimientos de esta nueva variante de solución del problema de la vivienda.

## Consideraciones finales

La existencia de FUCVAM sin duda es parte esencial del desarrollo del movimiento cooperativo de vivienda en Uruguay, de la afirmación del modelo de autogestión colectiva y solidaria. ¿Qué es replicable de todo esto en otro contexto, en otra historia, en otra cultura? Quizá sea poco: alguna idea, alguna sugerencia, alguna experiencia vivida. Quizá sea bastante más. Pero lo que yo no dudaría es que, en cualquier caso, siempre es mejor que la gente, aun tropezando y golpeándose contra la pared, sea dueña de su propio destino.

## Referencias bibliográficas

- 1 En Presidencia de la República, *Régimen Jurídico de una Política de Vivienda*. Oficina de Publicaciones de la Prosecretaría de Difusión e Información de la Presidencia de la República, Montevideo, 1972.
- 2 Benjamín Nahoum (comp.): *Una historia con quince mil protagonistas. Las cooperativas de vivienda por ayuda mutua uruguayas*. 2da. ed., Intendencia de Montevideo-Junta de Andalucía, Montevideo-Sevilla, 2008.
- 3 Fundación de Cultura Universitaria-Servicio de Documentación, Artículo 171 de la Ley No. 13.728 - Plan Nacional de Viviendas. Con las modificaciones dadas por la Ley No. 16.237, FCU, Montevideo, [s. a.].
- 4 Ver compilación inédita de distintos artículos: "Las cooperativas de vivienda por ayuda mutua uruguayas. Algunas claves". En *El Solidario*, órgano oficial de FUCVAM. Disponible en [www.fucvam.org.uy](http://www.fucvam.org.uy).
- 5 Gustavo González: *Cooperativas de viviendas por ayuda mutua. Una experiencia netamente uruguaya*. FUCVAM, Montevideo, 1999.
- 6 47ª. Asamblea Nacional de FUCVAM, 2000.

## TEMA 9

# Economía solidaria en Brasil: la actualidad de las cooperativas para la emancipación histórica de los trabajadores\*

*Luiz Inácio Gaiger*

*Eliene Dos Anjos*

### Una nueva fuerza social en el escenario

En los últimos 25 años, la realidad brasileña ha pasado por importantes cambios. De un lado, se hizo perceptible la resistencia de barreras que todavía se anteponen a la instauración de una democracia efectiva e incluyente. De otro lado, hemos asistido a grandes movilizaciones civiles, a la presencia en el escenario nacional de actores hasta entonces relegados a un papel secundario o subserviente, y a la aparición de nuevas y variadas formas de organización popular enfocadas en su actuación económica desde finales de la década de los años 80.

Entre esas experiencias de producción económica y generación de renta, se han contado innumerables emprendimientos de carácter semifamiliar o grupal con la forma de microempresas, pequeños talleres, sociedades informales y unas pocas cooperativas. Sus actividades engloban, además de la siembra y comercialización de productos agrícolas, el procesamiento y la producción semiartesanal de alimentos, confecciones y otros artículos, la prestación de servicios y, en el caso de las empresas recuperadas o de autogestión, la producción industrial. Junto con otras formas de subsistencia que se han generalizado en América Latina, en esas alternativas han encontrado guarida segmentos sociales marginalizados de los sistemas convencionales de generación y distribución de recursos, establecidos por el mercado capitalista y por el Estado.

---

\* Este trabajo es resultado de investigaciones apoyadas financieramente por el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico de Brasil.

Solo en los últimos 15 años, en la medida en que ha crecido la multiplicidad de esas nuevas experiencias económicas y, en varios casos, su éxito tangible, esa realidad ha despertado atención y se ha tornado objeto de estudios amplios y sistemáticos.<sup>1\*</sup> En primer lugar, se ha reconocido que esas iniciativas garantizan la supervivencia inmediata y la subsistencia de poblaciones carentes, afectadas a lo largo de más de dos décadas por conyunturas económicas adversas. Además, ellas posibilitan a sus miembros el aprendizaje de algún oficio y, por ende, su desarrollo intelectual y profesional.

El fundamento comunitario y el sustrato cultural de esas experiencias, basado en tradiciones de ayuda mutua, les permiten rescatar valores y prácticas que se quedaron en el olvido, dándoles un nuevo sentido y amplitud. Así, ellas propician también una reconstrucción personal de los individuos que participan en ellas. Incluso, en varios casos, se han observado rupturas en el patrón paternalista y clientelista imperante en la asistencia a las poblaciones pobres, el cual cede paso al desarrollo de actitudes ciudadanas. Estas actitudes son visibles en la valorización de la autonomía personal, en la conciencia de los derechos civiles, y en un involucramiento activo en la sociedad, como actores de la “solidaridad democrática”.<sup>2</sup>

En particular, ciertas experiencias trascienden los límites de la subsistencia y se vuelven en lo que hemos llamado *emprendimientos económicos solidarios*.<sup>3</sup> Con base en una nueva racionalidad económica, en la que se alían la cooperación y la búsqueda de la eficiencia, ellos logran generar excedentes, valorar sus recursos y ampliar sus actividades, alcanzando una estabilidad mínima y la viabilidad a mediano y largo plazo. Los emprendimientos solidarios, en contraste con los emprendimientos de subsistencia, se caracterizan por un mayor grado de organización interna, de integración al mercado y de articulación con actores similares, órganos públicos y privados, entidades de asesoría, etcétera.

La designación o concepto economía solidaria ganó presencia en Brasil en la década de los años 90, cuando se extendían por el país iniciativas como estas que se destacaban por sus principios de cooperación, democracia y autogestión.

---

1\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.

## Actores de la economía solidaria en Brasil

La progresiva expansión y el creciente dinamismo de los emprendimientos solidarios suscitaron programas y acciones de variadas organizaciones civiles y públicas que los promovían como opciones de renta y de calidad de vida, frente a la lógica del mercado y a los procesos de exclusión social.<sup>4</sup> Así, hoy se debe distinguir cuatro principales segmentos o tipos de actores —formados por iniciativas, actores e instituciones específicas— que componen el campo de la economía solidaria en Brasil:

1. Los emprendimientos solidarios, en los cuales se realizan, de manera asociativa y cooperativa, actividades económicas de producción, prestación de servicios, comercialización, finanzas y consumo. Están organizados como grupos informales, asociaciones, cooperativas o empresas mercantiles de propiedad de los trabajadores. En 2007, el primer Mapeo Nacional de la Economía Solidaria en Brasil registró 22 mil emprendimientos, que involucraban a 1,6 millones de socias o socios y ofrecían más de 500 mil puestos de trabajo.

2. Las organizaciones civiles de apoyo y promoción de la economía solidaria, entre las que se encuentran incontables ONG, universidades, “incubadoras de empresas”,\* entidades sindicales, y organismos de pastoral social de iglesias cristianas, cuya actuación pionera data de la década de los 80.

3. Los organismos estatales responsables de los programas públicos de economía solidaria, comprenden desde la Secretaría Nacional de Economía Solidaria (SENAES), vinculada al Ministerio del Trabajo y Empleo, hasta administraciones municipales dotadas de programas locales de asesoría técnica, infraestructura, crédito y apoyo a la comercialización.

4. Las iniciativas y los órganos de representación y articulación política de los diversos segmentos y actores de la economía solidaria, que tienen lugar en el ámbito de los movimientos sindicales, de las pastorales sociales, de las incubadoras, de los gestores públicos, de las entidades de crédito solidario, de las redes de intercambio y, sobre todo, de los foros locales y regionales. Se destaca el Foro Brasileño de Economía Solidaria (FBES), responsable de encuentros, debates y movilizaciones a nivel nacional. También se destaca el

\* Organizaciones especializadas en la creación de emprendimientos y en el apoyo (asesoría) inicial, hasta que se consoliden.

Consejo Nacional de Economía Solidaria (CNES), instalado en 2006 como el órgano más importante en la esfera pública, en el cual se encuentran representados los diversos sectores del Estado y de la sociedad civil.

Las acciones públicas más globales emanan de la Secretaría Nacional de Economía Solidaria, creada en 2003, en consonancia con los programas del gobierno del Presidente Lula da Silva, las deliberaciones del CNES y las discusiones permanentes en comisiones temáticas, representativas de los sectores específicos vinculados al FBES. Tales acciones envuelven tanto el área de fomento (asesoría técnica, financiación, etc.) como de estudios y divulgación (levantamiento de datos, pesquisas y difusión de informaciones).

Debates constantes se traban entre líderes, militantes, agentes públicos y académicos, acerca del papel y de los rumbos de la economía solidaria como alternativa de desarrollo ante la evidente incapacidad estructural del sistema vigente para propiciar bienestar y seguridad a aquellos que viven de su trabajo. Esa notoria vocación política tiene sus raíces más profundas en la vivencia cotidiana de los integrantes de estos emprendimientos, movida por convicciones morales e intelectuales que los conducen a buscar soluciones por intermedio de su autoorganización. De hecho, la promoción de espacios de deliberación en común induce al compromiso cívico y al compromiso ético de los sujetos.

Por otro lado, estar presente en el escenario político eleva la imagen de los emprendimientos, al tiempo que les confiere legitimidad y medios para disputar y obtener recursos. Por eso, ese protagonismo ha impulsado un movimiento de convergencia y de articulación al interior de los distintos segmentos antes mencionados y entre ellos.

Estudios recientes sobre el Foro Brasileño de Economía Solidaria<sup>5</sup> o sobre la política en la economía solidaria,<sup>6</sup> indican que ese campo de iniciativas provee espacios de encuentro propicios para la recomposición de universos cognitivos y simbólicos, demuestra eficacia en abrir nuevos canales de atención a las demandas sociales, y promueve la creación de mecanismos institucionales orientados hacia la participación directa. Además, ella refuerza las redes y movimientos ya existentes, y estimula la presencia de emprendedores y agentes de las organizaciones civiles en diversas estructuras de participación tanto en el campo popular como en los espacios públicos.



## Origen y significado de la economía solidaria

En los países periféricos —en relación con el centro hegemónico mundial— siempre subsistieron prácticas económicas fundamentadas en el trabajo y apoyadas en lazos de reciprocidad, en las cuales la producción material atiende necesidades colectivas y guarda un sentido primordialmente social. La economía solidaria, desde ese punto de vista, reedicta una larga trayectoria de los trabajadores. Desde el siglo XIX, en paralelo al dominio creciente del capitalismo como sistema económico, estrategias asociativas y cooperativas han asegurado condiciones de vida a importantes masas de trabajadores; aunque no sin fracasos y períodos de reflujo.

Esas experiencias autogestionarias, además, han mantenido vigentes principios de producción, de organización del trabajo y de circulación de la riqueza distintos de la racionalidad estricta del capital. Su historia demuestra la imposibilidad para los trabajadores de vivir según las oportunidades ofrecidas por el mercado capitalista y conforme a su lógica intrínseca, determinada por principios utilitaristas, individualistas y orientados principalmente a la acumulación de bienes materiales.

Los estudiosos de la economía solidaria en Brasil sí concuerdan en cuanto a las transformaciones históricas que tuvieron más impacto sobre la aparición y la revitalización de prácticas asociativas y cooperativas. En el inventario macroeconómico del último cuarto del siglo XX, figuran en primer lugar los cambios en el modelo de acumulación capitalista, por sus efectos sobre la reconfiguración mundial de los mercados, las estructuras y cadenas productivas y la propia geopolítica. Estos cambios están vinculados a la crisis de gran magnitud que desde entonces alcanza el sistema de trabajo asalariado, que se ha reflejado en olas de desempleo masivo y de exclusión social, impeliendo a los trabajadores a la búsqueda de otras alternativas de ocupación y renta. En el campo ideológico, el renacer de las experiencias autogestionarias está vinculado con la superación de un momento inicial de perplejidad y desorientación ante el descrédito de las experiencias “socialistas” y de la vía armada de alcanzar el poder, lo cual propulsó nuevas experiencias sociales y nuevos esquemas de análisis y de formulación estratégica.

En Brasil, tales problemas dejaron de ser solo retóricos, en la medida que fuerzas políticas de izquierda llegaron al poder y se vieron

obligadas a dar respuestas a su base social, conforme lo planteado en sus programas de gobierno. Paralelamente, la evolución de las experiencias solidarias pioneras, demostrando su viabilidad y su capacidad de generar beneficios a sus integrantes y a sus contornos sociales, despertó la sensibilidad de activistas e intelectuales, instaurando un clima estimulante, en el cual aparecieron nuevos agentes de promoción de la economía solidaria.

Esas condiciones históricas generales, aunque hayan definido coyunturas propicias para el origen de la economía solidaria, serían ineficaces sin la presencia de otros factores más próximos a los protagonistas de los acontecimientos. Fue la combinación de esas condiciones y factores lo que resultó en ese nuevo campo de prácticas. Con esto en vista, una investigación realizada en diversas regiones del país<sup>7</sup> concluyó que el surgimiento de emprendimientos económicos solidarios es posible, o más probable, ante algunas circunstancias específicas. Entre ellas, el hecho de encontrarse en sectores populares dotados de referencias culturales y de liderazgos genuinos que valoran la vida comunitaria, el asociativismo o las movilizaciones de clase; sobre todo cuando tales referencias provienen de vivencias propias de organización y lucha, en las cuales esos protagonistas forjaron identidades comunes, lazos de confianza y cualificaciones para la defensa colectiva de intereses y aspiraciones.\*

Otro factor decisivo, de orden a la vez material y cultural, está relacionado con la compatibilidad entre los modelos *autogestionarios* y las prácticas económicas populares, las cuales forman parte de la experiencia previa y de los círculos de relación e influencia social de los trabajadores. Ambos se caracterizan por ser arreglos semicolectivos, familiares o individuales, que aseguran la subsistencia de las personas involucradas. Salvo raras excepciones, los emprendimientos solidarios no sustituyen íntegramente ni prescriben las formas populares de economía. Por lo contrario, ellos las potencian, en la medida que reorganizan los recursos productivos, materiales y humanos mediante un proceso de metamorfosis normalmente incompleto y esencialmente híbrido. Por eso, las prácticas de economía solidaria no se definen necesariamente en oposición a la economía

---

\* A ese propósito, fue posible observar que las cooperativas populares oriundas de luchas sociales, al contrario de aquellas inducidas externamente, además de exhibir mejores indicadores económicos presentaban más solidaridad comunitaria y más inserción política en la sociedad.

capitalista. Ellas representan *otras economías*, antagónicas, eso sí, al carácter histórico subordinado que la economía capitalista y las formas degradadas de economía popular, por razones diversas, imponen a quienes viven de su trabajo.

La actuación de entidades y grupos de mediación, preparados para canalizar las demandas de los trabajadores hacia alternativas asociativas y autogestionarias, constituye otro requisito. Ella es favorecida por la formación de un escenario político e ideológico que reconozca la relevancia de esas nuevas demandas y de las alternativas que sugieren, de manera que ellas pasen a influir sobre amplios sectores de los movimientos sociales y de la institucionalidad política.

A pesar de las controversias en cuanto al alcance de estas experiencias, su avance ha provocado un progresivo cambio de enfoque. Hasta hace cerca de 12 años, los emprendimientos solidarios eran vistos más bien como respuestas coyunturales, tópicas, con un efecto paliativo o como sedativo frente a situaciones de pobreza y miseria, guiadas por estrategias reactivas de defensa o resistencia. Colocadas en el amplio cauce del reformismo, ellas podrían, en el mejor de los casos, servir como una acción temporal, a la espera de mejores condiciones para el ingreso de los grupos marginalizados a la economía formal y para su organización a partir de las relaciones de producción predominantes.

Actualmente, es más aceptada la interpretación que admite que los emprendimientos solidarios son respuestas necesarias a demandas urgentes, así como la base para reconstruir el tejido social en que viven las clases populares; cuya tendencia a la descomposición, sin esta acción contraofensiva, alcanzaría niveles intolerables. Aunque reactivas en su inicio, las experiencias y los programas que las sostienen podrían evolucionar —y lo están haciendo— hacia un accionar propositivo, con efectos concretos en el campo de las políticas públicas y en los embates que definen los rumbos de la sociedad. Desde esa perspectiva, ellas constituirían no un frente prepolítico, sino una acción de frontera, generadora de embriones de nuevas formas de producción y estimuladora de alternativas de vida económica y social. Así, la economía solidaria sería un factor y un actor crucial en nuevos marcos estratégicos y en procesos efectivos de cambio estructural, cuya formulación y puesta en práctica contaría a su favor con la conjuntura económica y política actual de América Latina tras el período neoliberal.

## **La economía solidaria y la evolución del cooperativismo en Brasil**

El desarrollo de la economía solidaria causó un efecto renovador en el cooperativismo de Brasil, al suscitar la creación de una nueva generación de cooperativas que han sido adjetivadas como “populares” o “de economía solidaria”. Ello también contribuyó a que se retomara el debate sobre las principales dificultades del cooperativismo, relacionados fundamentalmente con la falta de coherencia entre sus principios doctrinarios y su desarrollo histórico.

El Mapeo Nacional de Economía Solidaria registró, en 2007, más de 2 100 cooperativas, equivalentes a 9,7 % de los emprendimientos censados. En su mayoría, esas cooperativas comenzaron sus actividades en los últimos 15 años, muchas veces en estrecha conexión con iniciativas alineadas a la defensa de un nuevo cooperativismo, crítico y auténtico, y a la convicción de que la cooperativa constituye el modelo más acabado de autogestión y de solidaridad económica.\*

La multiplicación de cooperativas identificadas con la economía solidaria es comprensible. El derecho económico brasileño no ofrece otras alternativas a la legalización de empresas formadas a partir de la asociación de personas que trabajan en igualdad de condiciones y de poder de decisión, sin fines principalmente lucrativos y manteniendo su naturaleza socioeconómica singular (a la vez económica y social). En ese sentido, determinados emprendimientos solidarios, como las empresas recuperadas, las iniciativas de crédito solidario y los emprendimientos de producción o prestación de servicios, solo pueden establecerse mediante su formalización como cooperativas.

Pero el objetivo ha sido crear un nuevo cooperativismo, necesidad que ya se había observado desde la década de los 80 en los asentamientos conducidos por el Movimiento de los Trabajadores Sin Tierra. Este sería obra de trabajadores tanto rurales como urbanos, y sería una forma de superar el cooperativismo tradicional y de recuperar, para el bien de la justicia, de la igualdad y de la democracia, aquellas cooperativas desvirtuadas o creadas de modo fraudulento.

---

\* El Mapeo equivale técnicamente a un levantamiento amplio de informaciones, no a un censo o a una pesquisa amostral. Aun así, como agrega informaciones sobre 22 mil emprendimientos, distribuidos en 2 274 municipios y en las 27 Unidades (Estados y Distrito Federal) del país, puede ser considerado representativo de la economía solidaria en Brasil.

No obstante, en algunos casos las cooperativas siguen siendo creadas únicamente como una estratagema empresarial para descontarse los costos y obligaciones legales relacionadas con el empleo de la fuerza de trabajo asalariada. La creación de falsas cooperativas, clasificadas normalmente como “de trabajo”, ha inflado significativamente las cifras del sector cooperativo y provocado incontables críticas, alimentando también la desconfianza en cuanto a la cooperativa en sí.\*

El éxito de las iniciativas solidarias que adoptan la forma cooperativa depende de las virtudes resultantes de la naturaleza específica de ese tipo de organización y de su potencial para generar ambientes socioeconómicos que, en lugar de amenazarles, les fortalezcan transformándoles en un nódulo diferenciado y expansible al interior del actual sistema económico no cooperativo. El optimismo contenido en esa perspectiva constituye uno de los puntos del debate teórico y político acerca del significado y del potencial histórico de las cooperativas. Antes de considerar algunos de los elementos hoy discutidos a ese respeto, conviene resumir brevemente la trayectoria del cooperativismo en el Brasil.

El cooperativismo fue originalmente introducido en Brasil por inmigrantes europeos a finales del siglo XIX, principalmente en las regiones Sur y Sudeste, como estrategia para superar las situaciones adversas y de flagrante abandono en que vivían. En esos inicios, se destacaron las cooperativas de consumo, las primeras que fueron registradas oficialmente, así como las de crédito y las agropecuarias, especialmente en los Estados de Río Grande de Sur, Sao Paulo y Río de Janeiro. Las cooperativas de consumo se expandieron sobre todo en las décadas de 1950 y 1960.

Pero a mediados de la década de los años 60, el cooperativismo urbano presentó señales de estancamiento. Esto se atribuyó a la falta de estímulo oficial, tanto en las leyes como en las políticas de acceso

---

\* Las estadísticas no permiten distinguir las cooperativas auténticas de las falsas, misión que ha recaído sobre los órganos públicos fiscalizadores; no sin generar controversias en cuanto a su excesivo rigor, y a los estudios sobre el cooperativismo (J. Lima, 2002 en Referencias, “O trabalho autogestionário em cooperativas de produção; o paradigma revisitado”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 29, No. 56, 2004, pp. 45-62 y “Cooperativas falsas ou cooperagatos”. In Antonio Cattani y Lorena Holzmann (orgs): *Dicionário de trabalho e tecnologia*, UFRGS, Porto Alegre, 2006, pp. 71-77; V. Piccinini, 2004 cita en Referencias y G. Druck & T. Franco: *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. Boitempo, São Paulo, 2007).

a crédito y asistencia técnica, que resultó en una serie de barreras a su expansión y a su supervivencia.<sup>8</sup> Por su parte, las cooperativas agropecuarias se desarrollaron, siendo paulatinamente estimuladas por el gobierno con vistas a la ampliación de la productividad agrícola, en respuesta al aumento demográfico y al interés en incrementar las exportaciones.

El tipo de cooperativismo agrícola que desde entonces ha predominado en Brasil se ha caracterizado por estar dominado por una élite conservadora, orientada hacia una economía básicamente agroexportadora, hoy denominada “agronegocio” (*agrobusiness*). Estas cooperativas son formadas por un grupo de empresas capitalistas que se juntan para disfrutar beneficios estatales de apoyo a la producción agrícola y a la exportación. Ese movimiento estuvo amparado en una política de intervención estatal que no trajo cambios significativos para los trabajadores miembros de las cooperativas ni en general el medio rural brasileño. Por lo contrario, ese modelo de cooperativas agroexportadoras contribuyó a la concentración de la propiedad agraria y a alentar la desconfianza entre los pequeños agricultores acerca del cooperativismo.<sup>9</sup>

En ese contexto, las cooperativas en Brasil fueron reducidas a una modalidad de empresa económica que, además, contribuyó a reforzar el poder de clase de los grandes productores, sobre todo rurales. De hecho, en su momento pico de proliferación, en los años 80, varios estudios demostraron que las cooperativas brasileñas eran en su gran mayoría un medio de flexibilizar y hacer precarias las relaciones de trabajo, tercerizando servicios y disminuyendo los costos de mano de obra.<sup>10</sup> La figura cooperativa era utilizada por grandes empresarios para obtener recursos públicos, lo que resultó en su fuerte dependencia de las políticas de gobierno y la habilidad de sus liderazgos para negociar con las fuerzas políticas instadas al poder del Estado.

De hecho, la legislación nacional hoy vigente, incluyendo las formas de organización y representación de las cooperativas, fue establecida en 1971, durante el régimen militar. Así, ella carece de legitimidad democrática para atraer nuevos sectores, salvo por razones pragmáticas y generalmente ajenas a los principios del cooperativismo.

No obstante, a partir de finales de los años 70, el cooperativismo brasileño adquirió un nuevo aliento con la creación de muchas

cooperativas de trabajo, algunas de ellas genuinas cooperativas.\* Este movimiento se generalizó en la década de 1980, en reacción al desempleo estructural y a la insolvencia de empresas, provocados por los cambios tecnológicos y de organización empresarial. Pero las peculiaridades de las cooperativas de trabajo genuinas, aquellas identificadas como “empresas de autogestión” o perfiladas bajo la bandera de la economía solidaria, solo fueron reconocidas más tarde, al final de los años 90. A partir de entonces, un conjunto de autores comenzaron a relativizar las tesis dominantes, en general pesimistas, sobre el carácter y las posibilidades de desarrollo de esas cooperativas en Brasil.

### **Caracterizando el cooperativismo brasileño actual**

Actualmente, el cooperativismo brasileño es heterogéneo en cuanto a la naturaleza y a la escala de sus actividades, a las dimensiones y a la complejidad de las organizaciones cooperativas y, fundamentalmente, a sus principios de gestión y a sus orientaciones ideológicas. Por un lado, existen grandes emprendimientos autodenominados “cooperativos” que funcionan en realidad como empresas convencionales: orientadas a la competencia en el mercado, empeñadas en la profesionalización y en la racionalización administrativa, valiéndose de modernas tecnologías para lograr grandes ganancias.

En el extremo opuesto, existen pequeñas cooperativas surgidas en las periferias urbanas que tienden a gobernarse según métodos autogestionarios y principios igualitarios. Ellas generalmente tienen como objetivo la inserción socioeconómica de trabajadores pobres para la satisfacción de sus necesidades básicas; para lo que manejan, sin embargo, escasos recursos.<sup>11</sup>

En el medio de ambos extremos, las vertientes rurales más antiguas del asociativismo\*\* se expresan hoy por medio de un sinnúmero de cooperativas y asociaciones de apoyo a la producción agrícola familiar. Tales asociaciones históricamente eran muy limitadas en sus fines y espacios de actuación, sin medios de articulación propia, representación y expresión pública. Pero ellas han preservado la cultura asociativa en el medio rural, y han servido de base al coo-

\* Ese movimiento incluyó también otras formas alternativas de producción como las fábricas recuperadas o de autogestión obrera (J. Lima: ob.cit., 2006).

\*\* Asociativismo es un término amplio que se refiere a tradiciones y a un conjunto variopinto de prácticas que se pueden organizar en asociaciones, cooperativas, etcétera.

perativismo de pequeños agricultores y a otras iniciativas que hoy se multiplican.

Buena parte de las controversias hoy existentes en los espacios políticos y académicos especializados, parte del hecho de que el cooperativismo, al ser tan heterogéneo, no permite diagnósticos y pronósticos únicos. Por ello, tres tipos de cooperativas, al menos, deberían ser visualizadas:

1. Las cooperativas empresariales, de índole y de propiedad mercantil capitalista.
2. Las cooperativas de fachada, que se valen del marco legal cooperativo para obtener mano de obra a bajo costo.
3. Las cooperativas genuinas, que nacen de un acto asociativo premeditado y deliberado en común acuerdo por los trabajadores o consumidores, con el objetivo de proveerse de ingresos monetarios, bienes o servicios, y que se caracterizan por mecanismos de toma de decisión democrática en espacios inclusivos e igualitarios.

En el primer caso, las *cooperativas empresariales* actúan en el mercado siguiendo prioridades y estrategias similares a las empresas capitalistas convencionales, confundándose con ellas. Ellas no necesariamente se desentienden de los requerimientos de los procesos de gestión democrática, como la equidad en el ejercicio del poder de decisión y en la división de los beneficios obtenidos por la operación económica. Sin embargo, lo más probable es que, como se observa en las cooperativas agropecuarias o de prestación de servicios de salud, los intereses individuales de los socios sean priorizados ante los objetivos comunes y la identidad cooperativa. Como resultado, la base social de la cooperativa se debilita y se termina por delegar el poder de gestión, y también de dirección, a un grupo restringido; lo que genera grandes riesgos de distorsión y desvirtuamiento, de los que nos sobran ejemplos. Esas cooperativas se adaptan y se integran al sistema económico capitalista, renunciando a la especificidad cooperativa sin mostrar mayor resistencia.

Las *cooperativas de fachada*, el segundo caso, son en realidad empresas capitalistas que utilizan la figura legal de las cooperativas para flexibilizar la fuerza de trabajo y reducir sus costos. Estas supuestas cooperativas son creadas generalmente solo para que sirvan de intermediarias de mano de obra, ignorando totalmente los principios cooperativos. Solo es útil mencionar este tipo de cooperativas artificiales porque es importante elucidar la realidad de un segmento



de cooperativas controvertidas, en el que es difícil identificar cuáles son simples artificios patronales de explotación del trabajo y cuáles son sinceros intentos de los trabajadores de buscar alternativas de empleo y renta que les propicien a la vez una vivencia de autonomía y de participación.

En el tercer caso, nos referimos a *cooperativas auténticas*, desde el punto de vista de sus orígenes y de sus principios de funcionamiento. No obstante —aunque duela a los idealistas— una gran parte de las cooperativas de trabajo, las cuales son mayormente de prestación de servicios, se muestra estructuralmente vulnerable, pues sus actividades son normalmente realizadas individualmente y representan solo una ocupación complementaria o temporal para los asociados.\* En estas cooperativas los vínculos entre los asociados son generalmente de carácter contractual y con una reciprocidad muy limitada. Estudios indican que la gestión, en tales circunstancias, se convierte en el arte de hacer arreglos constantes entre intereses particulares momentáneos, sobre todo cuando la cooperativa representa una ocupación complementaria o temporal. Esas cooperativas, al operar como un conjunto de emprendimientos individuales, superan los riesgos de quiebra con relativa facilidad, pues les resulta más fácil conciliar los intereses y ganancias individuales de los socios con los imperativos de preservación del capital de la empresa. El precio, sin embargo, es la fragilidad del vínculo asociativo y, así pues, la reducida presencia de conductas dirigidas a las necesidades y a las aspiraciones colectivas (Gaiger, 2006).

Este estado de cosas en el cooperativismo brasileño mantiene incabado el debate sobre las potencialidades transformadoras de las experiencias cooperativas. Tampoco apoya las tesis más optimistas en cuanto a su carácter revolucionario, consecuentes con la línea de pensamiento inaugurada por los socialistas utópicos y mantenida por un abanico amplio de corrientes centradas en las ideas de autonomía obrera y de autogestión.

---

\* La variabilidad de su tasa de ocupación no quiere decir que esas cooperativas en cuestión pasen a ser, ellas mismas, inductoras de la flexibilización del trabajo, una cuestión generalmente apenas comprendida. Ella es característica actualmente de incontables sectores económicos como la producción familiar agrícola, el pequeño comercio y las prácticas de subcontratación. Además, estas cooperativas representan un elemento progresivo ante esta situación, pues el trabajador no está sometido a un papel pasivo, como ocurre en el vínculo asalariado, sino que puede decidir en mayor medida sobre cómo organizar el trabajo.

Como Marx previó, las cooperativas no se encuentran por sí solas en condiciones de transformar la sociedad capitalista y, de hecho, varias de ellas se han convertido en “simples sociedades anónimas burguesas”. Pero, como pronosticaba Rosa de Luxemburgo, las cooperativas tampoco se dirigen inexorablemente hacia su disolución o desvirtuamiento, víctimas de la inviabilidad histórica de que los trabajadores asociados empleen el capital de forma no capitalista.

Por tanto, ¿cuál podría ser la contribución de las cooperativas de trabajo para la emancipación de los trabajadores, en las actuales contingencias históricas y no en un supuesto futuro postcapitalista? A lo mejor es este el efecto demostrativo más importante de las cooperativas estimuladas o nacidas bajo la égida de la economía solidaria en Brasil.

### **Las cooperativas de la economía solidaria**

Inicialmente, esas nuevas cooperativas populares surgieron discretamente, sin que se adjetivasen como “auténticas” o “solidarias”, ni constituyesen un movimiento ordenado.\* Durante los años 90, surgían cada día nuevas cooperativas de trabajadores, en actividades de producción, prestación de servicios, crédito y comercialización. La expansión de estas nuevas cooperativas que realmente practicaban los principios cooperativos hizo inevitable su contraposición al perfil empresarial y conservadorismo político del cooperativismo tradicional. Además de eso, su presencia llamó indirectamente la atención a las artimañas patronales de creación de falsas cooperativas, lo que ha producido enfrentamientos constantes en el ámbito de la justicia del trabajo. También ha provocado discusiones en el seno del movimiento sindical sobre el posicionamiento que se debería asumir, retomando valores históricos de las luchas obreras, como la autonomía y la desalienación del trabajo.

Al final de la década, ya era evidente que una nueva generación de cooperativas había surgido en los intersticios del cooperativismo tradicional o en franca contestación con él. De un modo o de otro, ellas fueron impulsadas por el amplio conjunto de iniciativas que entonces gravitaban alrededor de la naciente economía solidaria.

---

\* Excepto las cooperativas resultantes de la toma y recuperación de empresas capitalistas por los obreros y de las cooperativas de producción agrícola creadas por el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra, ambas dotadas de principios comunes y de organizaciones representativas.

En 2007, el Mapeo Nacional de la Economía Solidaria recolectó informaciones sobre 2 111 cooperativas, predominantemente urbanas. El 40 % de ellas estaban formadas por hasta 30 socios y el 64 % hasta 65 socios. El número de socios había decrecido recientemente en solo 18 % de las cooperativas, y se había ampliado en 41 % de ellas.

Las principales actividades de las cooperativas solidarias están relacionadas con la producción agrícola y pecuaria, la fabricación de alimentos, bebidas, productos textiles o de madera, así como el comercio, reciclaje, servicios empresariales e intermediación financiera.

Las cooperativas muchas veces son creadas para sostener actividades productivas de los asociados realizadas de modo individual o familiar, agrupando a varios individuos o familias de manera que puedan realizar algunas actividades de forma conjunta. Como se puede apreciar en la tabla 1, la actuación colectiva principal\* de las cooperativas comprende los siguientes campos.

**Tabla 1 Campos de actuación colectiva de las cooperativas**

Campos de actuación	Número de cooperativas	Porcentaje de cooperativas (%)
Producción	1 076	51
Prestación de servicios (o trabajo)	873	41,1
Comercialización	1 176	55,7
Intercambio de productos o servicios	175	8,3
Uso de equipamientos	986	46,7
Uso de infraestructura	1 090	51,6
Adquisición de materias primas o insumos	728	34,5
Ahorro o crédito	326	15,4
Obtención de clientes o servicios	487	23,1

Fuente: SIES/2007 – Base Unisinos.

\* La actuación colectiva se refiere a lo que es efectivamente hecho en conjunto por los socios y, por lo tanto, califica la naturaleza de las cooperativas. No siempre se trata de una actividad laboral, como cuando no hay salarios o necesidad de organizar el proceso productivo. La clasificación de las actividades por sectores económicos no dispone de datos claros y confiables.

En 2006, el año anterior a la recolección de los datos, el 43 % de las cooperativas habían cerrado con un saldo financiero positivo, mientras el 16 % con resultados negativos. Más del 78 % declaró haber recibido algún tipo de apoyo técnico o político externo, de órganos de gobierno, entidades civiles, incubadoras, universidades u organizaciones sindicales.

### Viabilidad y sostenibilidad

El buen desempeño de muchos emprendimientos solidarios generó una receptividad más grande a las tesis que las concibe como un apoyo al fortalecimiento de las luchas populares. Una cuestión clave de la incipiente agenda de estudios sobre la economía solidaria consistía justamente en identificar los elementos intrínsecos a tales iniciativas que aseguraban su viabilidad y su progresiva consolidación. En otras palabras, se trataba de investigar si el nuevo solidarismo popular, impelido en buena medida por la fuerza de las circunstancias, podría convertirse en el elemento básico de una racionalidad económica específica, capaz de sostener los emprendimientos por medio de resultados efectivos, pero sin reducirlos a un acto voluntarista con pocas oportunidades de persistir y generar adhesión social. La idea era que si era posible evaluar las fuerzas vitales o motrices de los emprendimientos solidarios que resultan de sus propias especificidades autogestionarias, y que son ventajosas ante otras formas de organización del trabajo y de producción económica, se podría estimar más acertadamente sus posibilidades de desarrollo.

Históricamente, la aspiración del cooperativismo de las clases trabajadoras ha sido precisamente crear una organización empresarial autoactivante y autosostenible que sea superior a la empresa capitalista. Nuestras investigaciones han abordado la cuestión de diferentes modos. Sus resultados nos llevaron gradualmente a una línea de comprensión que se condensa en el concepto de emprendimiento económico solidario,<sup>12</sup> a partir de la siguiente formulación general: el éxito de esas iniciativas depende de su capacidad de articular una lógica emprendedora —de búsqueda de resultados por medio de la acción planificada y de la optimización de los factores productivos, humanos y materiales— y una lógica solidaria, de manera que la cooperación funcione como la fuente de la racionalización económica, produciendo efectos tangibles y ventajas reales, comparativamente con la

acción individual y con la cooperación no solidaria. La racionalidad productiva del solidarismo emprendedor se vale, entonces, de las potencialidades específicas del trabajo coordinado y de la gestión democrática de lo colectivo. Cuando esas palancas funcionan, permiten que tales iniciativas sean superiores al trabajo artesanal e individualizado de los pequeños productores, más productivas que las empresas convencionales correspondientes, y más recompensadoras que aquellas basadas en el trabajo asalariado.\*

Estudios sobre diversos tipos de emprendimientos solidarios confirmaron esa convicción. Una de las investigaciones, como la de Geiger, 2001<sup>13</sup> brinda un análisis comparativo entre cooperativas de prestación de servicios, cooperativas de producción industrial y cooperativas de producción agrícola. A pesar de la variada gama de actividades por ellas desarrolladas, uno de sus factores comunes de éxito residía en la medida en que se había logrado la socialización del proceso productivo tanto en el ámbito del trabajo como de la gestión.

Algo que se encontró en ese estudio es que el trabajo asociado es lo más importante de esos emprendimientos. Este, además, adquiere un valor simbólico: a través de él las personas viven una experiencia concreta, refrendada por ideales de justicia y equidad, en la cual la labor productiva se ve enriquecida desde el punto de vista humano y cognitivo. Las características de las cooperativas, como medios de participación y organización no vertical del proceso de trabajo, garantizan satisfacciones relevantes: la excepcional condición de ser copropietario y gestor del negocio, de disponer de poder de decisión en pro del colectivo y de sí mismo, de recuperar la autoestima, de vivir el trabajo, finalmente, como algo edificante y dignificante.

No obstante esos méritos, el contexto altamente selectivo de la economía nos obliga a indagar si las cooperativas disponen de fuentes de rentabilidad suficientes para su supervivencia y consolidación. ¿Constituye carácter cooperativo del trabajo asociado —su característica más importante— una fuente de eficiencia de los emprendimientos solidarios que les diferencia de las formas convencionales de organización productiva? Las conclusiones del estudio al respecto pueden ser resumidas en cuatro proposiciones:

---

\* Al hacer tales comparaciones, es preciso mantener una visión de la realidad verificando lo que los trabajadores en los emprendimientos solidarios ganan o pierden en relación con las demás alternativas concretamente a su disposición.

1. El éxito económico de los emprendimientos, cuando se verifica, está vinculado a condiciones cuyo efecto positivo se deriva proporcionalmente de su carácter socialmente cooperativo.

2. La solidaridad y la cooperación en el trabajo propician la eficiencia, siendo entonces fuentes específicas de competitividad y de viabilidad de las cooperativas.

3. Pese al modesto margen de producción de excedentes y de la tendencia a distribuirlos equitativamente, las cooperativas solidarias presentan señales consistentes de viabilidad económica.

4. La viabilidad y sostenibilidad de las cooperativas solidarias no requiere de la introducción de mecanismos de explotación de los trabajadores, lo que le confiere a tales cooperativas una naturaleza distinta del proceso de producción capitalista.

### Organización interna y externa

Estudios posteriores de Gaiger<sup>14</sup> evidenciaron que el hecho que los emprendimientos atiendan las necesidades de sus integrantes y sus aspiraciones constituye el elemento determinante de la forma de organización adoptada, de la densidad de sus vínculos solidarios y de la intensidad con que tales vínculos producen los efectos agregados arriba discutidos. En el extremo superior del gradiente de solidarismo y emprendedorismo se sitúan las cooperativas autogestionarias basadas en una socialización integral de los medios de producción y en procesos colectivos de trabajo, deliberados democráticamente. En esas cooperativas, tanto industriales como de producción agrícola, que presentan los niveles más elevados de autogestión y cooperación, esto se había asumido como una característica esencial.<sup>15</sup>

Tales constataciones concuerdan con estudios sobre los efectos positivos de la participación de los trabajadores en cooperativas, como los de Estrin, Jones y Svejnar, 1987 y Defourny, 1988; en fábricas recuperadas los de Santos, 2008 y en empresas socializadas por el Estado los de Espinoza y Zimbalist, 1984.\* También coinciden con

---

\* Ese último trabajo posee un interés particular, pues constituye un estudio comparativo, amplio y minucioso, de 35 empresas entregadas a los trabajadores por el gobierno de Salvador Allende. Cotejando sus datos con una vasta literatura sobre el tema, los autores concluyen que hay una relación nítidamente positiva entre participación y productividad, destacándose la mayor eficacia de las nuevas formas de control social, y los efectos de las retribuciones y estímulos colectivos sobre la innovación gerencial y productiva (pp.163-234).

un importante resultado de investigaciones más recientes, realizadas sobre los datos del primer Mapeo Nacional de la Economía Solidaria en el Brasil.\*

El análisis comprendió los 21 855 emprendimientos levantados por el Mapeo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos en cuanto a la realidad interna y externa de los emprendimientos: por “solidarismo”, se entienden aspectos de autogestión (democracia, participación de los socios y autonomía del emprendimiento) y de cooperación (mutualidad, socialización de los medios de producción, gratuidad e implicación social); por “emprendedorismo” se refiere a la eficiencia (capacidad de operar económicamente, garantizando la supervivencia de la empresa en el presente sin comprometerla en el futuro) y a la sustentabilidad (capacidad de generar condiciones para seguir funcionando a medio y largo plazo, y sin transferir los costos de operación a la sociedad, como ocurre cuando se utilizan tecnologías contaminantes).

Aunque la mayor parte de los emprendimientos evidencien índices modestos de atención a esos requisitos, en su conjunto obedecen a una relación positiva fundamental: cada grado de emprendedorismo alcanzado se corresponde con un grado proporcionalmente más grande de solidarismo. Es decir, en general hay congruencia entre emprendedorismo y solidarismo, y los casos de desarrollo unilateral son minoritarios. Ciertas prácticas de emprendedorismo, en particular, se hacen acompañar de altos niveles de solidarismo, evidenciando la presencia de una dinámica a la vez económica, social y política en el campo del fortalecimiento económico, de la observancia de los derechos sociales y de la preservación ambiental.

El estudio pormenorizado de esas situaciones permitió aun discernir las vías de convergencia que progresivamente se establecen entre estas dos prácticas en cuestión: a partir de la conquista de un cierto nivel de gestión democrática, los emprendimientos se lanzan en el papel de actores sociales de la economía solidaria. Ellos establecen

---

\* Los estudios sobre la economía solidaria se acentuaron en los últimos años, pero la inexistencia de informaciones globales y sistematizadas al respecto restringió las pesquisas a un enfoque cualitativo, valiosas para el examen de los rasgos particulares de esas organizaciones, sin embargo insuficientes para identificar sus tendencias predominantes y sus efectos sobre las condiciones de vida de los trabajadores. Desde 2007, el Mapeo permitió un cambio de escala en los análisis y la rediscusión de tesis importantes, presentes en el debate teórico y político, aunque hasta el momento esa base de informaciones haya sido poco explotada.

un compromiso comunitario y articulaciones políticas y económicas o, en una segunda vía, invierten prioritariamente en políticas de valorización del trabajo mediante una remuneración estable, beneficios sociales y formación de los recursos humanos. Estas acciones no se derivan solo de determinaciones objetivas, sino que reflejan decisiones políticas de los emprendimientos orientadas por su identidad y por su proyecto.

Las cooperativas demuestran más afinidad con la segunda vertiente o modo de actuar, lo que puede explicar mayor pragmatismo y preocupación con metas de eficiencia y de sostenibilidad. Sin embargo, no se debe olvidar que, conforme muestran los datos, consolidar mecanismos básicos de gestión democrática debe ser el primer paso para todos los emprendimientos solidarios, incluyendo pero no limitado a las cooperativas. Hecho de suma importancia es que, en el cómputo general del desempeño solidario y emprendedor, las cooperativas puntuaron por encima de los demás emprendimientos (Tabla 2).

**Tabla 2 Desempeño de los emprendimientos económicos solidarios (EES) en relación con su forma de organización**

Forma de organización de los EES	Coefficiente de emprendedorismo	Coefficiente de solidarismo	Coefficiente integrado
Grupo informal	0,703 5	1,652 6	2,363 0
Asociación	0,654 2	2,147 1	2,806 4
Sociedad mercantil	1,006	1,966 3	2,986 2
Cooperativa	1,365 3	2,343 4	3,708 0
Total de los EES	0,752 5	2,002 6	2,760 0

Esa puntuación en ambos coeficientes\* muestra también que los aspectos de *autogestão*, cooperación, eficiencia y sostenibilidad son más fuertes en el caso de las cooperativas. La cifra es superada solo cuando se consideran por separado los emprendimientos formados a partir de la recuperación de empresas capitalistas (coeficiente integrado de 4,514 3), cuya mayoría adoptó, justamente, la forma cooperativa.

\* Detalles técnicos del método de análisis son omitidos por falta de espacio, pero pueden ser consultados en L. I. Gaiger: "La economía solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas". In José Coraggio (org.): *La economía social desde la periferia; contribuciones latinoamericanas*, Editorial Altamira, Buenos Aires, 2007, pp. 79-109.



Las cooperativas de trabajo (que comprenden aquellas de producción y de prestación de servicios) predominan en el Mapeo, siendo un total de 1 331. El 70 % de ellas están formadas por hasta 30 miembros ocupados laboralmente, y el 87 % hasta 65 miembros. La salud financiera de las cooperativas de trabajo supera la media de los emprendimientos, en términos del resultado económico global, de los niveles de remuneración de los socios y de los beneficios sociales concedidos.\*

A pesar de los resultados encontrados en su accionar o vínculo externo (bajos niveles de compromiso social, en relación con el resto de los emprendimientos), las cooperativas de trabajo poseen dispositivos de autogestión más sólidos y más frecuentes que los demás emprendimientos, inclusive en cuestiones de carácter económico-estratégico. Lo anterior explica el mejor desempeño solidario y emprendedor de las cooperativas.

### **Las cooperativas solidarias y la emancipación de los trabajadores**

Los datos del Mapeo son consistentes con la idea de que las cooperativas identificadas con la economía solidaria, a pesar de su reducido número (9,7 % del total censado) representan uno de sus brazos fuertes y constituyen, en las actuales condiciones, un instrumento apropiado para la defensa de los trabajadores y para el desarrollo de otras prácticas económicas. Puesto que las cooperativas de trabajo —de producción o de prestación de servicios— predominan en el total de cooperativas censadas, conviene hilvanar algunas ideas respecto a ellas. De hecho, las cooperativas de producción, en las cuales el desafío de instauración de nuevas relaciones sociales alcanza su más alto grado, son vistas como la modalidad elemental de la economía solidaria.<sup>16</sup>

---

\* La mejor remuneración media de los socios se observa en las franjas de 1 a 2 salarios mínimos (25,7 % en las cooperativas de trabajo, contra el 7,5 % del total de emprendimientos) y de 2 a 5 salarios mínimos (15,6 % contra el 3,2 %). Los beneficios sociales, que las cooperativas deberían ofrecer adicionalmente para todos sus socios, son una de sus serias debilidades. No obstante, las cooperativas de trabajo presentan índices relativamente mejores en relación con el resto de las cooperativas. La práctica generalizada de renunciar a esos beneficios parece estar explicada por la prioridad atribuida a la solvencia económica de los emprendimientos.

Una comparación de las cooperativas de trabajo con otros segmentos del cooperativismo en el Brasil es útil. Conforme se observa en la tabla 3, el porcentaje de trabajadores que no son socios (empleados: asalariados permanentes o temporales) en relación con el número de socios equivale, en el segmento tradicional de las cooperativas agropecuarias, a casi el 10 %. El número decae abruptamente para una relación de 1/45 en las cooperativas de prestación de servicios y de 1/125 en aquellas de producción, ambas ubicadas en la tabla dentro de las de trabajo.

**Tabla 3 Número de cooperativas, cooperados y empleados por segmento**

Segmentos	Número de cooperativas	Número de asociados	Número de empleados
Agropecuario	408	1 082 378	107 086
Consumo	193	1 412 664	8 017
Crédito	890	825 911	5 800
Educacional	193	65 818	2 330
Energía y telecomunicaciones	187	523 179	5 161
Especial – escolar	4	1 964	6
Habitacional	202	46 216	1 226
Explotación minera	15	4 027	24
Producción	91	4 372	35
Salud	585	288 929	15 443
Trabajo	1 334	227 467	5 057
<b>Total</b>	<b>4 102</b>	<b>4 482 925</b>	<b>150 185</b>

Fuente: OCB/DETEC/Banco de Datos Brasil, 1998.

En las cooperativas de trabajo, como en toda cooperativa, los socios son jurídicamente copropietarios de la empresa cooperativa, con derechos iguales de voz y voto. Esto, en las cooperativas de trabajo significa que dos condiciones fundamentales de la empresa y de la lógica de producción capitalista se ven suprimidas: la naturaleza privada (y apartada del trabajo) de los medios de producción, y la existencia de una fuerza de trabajo “libre”, o sea, arrebatada de los medios de producción propios y destituida del capital. De esta

manera, en ellas se eliminan los requisitos esenciales para el funcionamiento de las relaciones sociales de producción asalariadas, típicas del modo de producción capitalista. Las relaciones de producción que existen en las cooperativas de trabajo no están compelidas y ni son necesariamente aptas a cumplir las mismas funciones: de extracción y apropiación del trabajo excedente; de búsqueda de la máxima rentabilidad, para fines de acumulación constante del capital; de mercantilización e instrumentación del trabajo, dejándolo desconectado y alienado de aquello que produce.

La ruptura de las relaciones sociales de producción asalariadas abre para las cooperativas la posibilidad objetiva de constituir una nueva forma social de producción. O sea, una nueva estructura de relaciones mutuas entre los individuos implicados en el proceso de apropiación y transformación de la naturaleza; relaciones determinadas por el lugar social que ellos ocupan frente a las condiciones y a los resultados de los diversos procesos de trabajo y por las funciones que asumen en esos procesos.<sup>17</sup>

Todo modo de producción posee una forma social de producción específica, además de otras que subsume y alinea a su lógica a medida que se hace dominante. Así, la posibilidad de construir o mantener otras formas es algo decisivo cuando se pretende superar las estructuras antiemancipatorias del capitalismo. En el ámbito de la teoría de la transición marxista, no es posible razonar abstrayéndonos de estas realidades.\*

En un sistema capitalista existen condicionamientos extremadamente fuertes que van a contracorriente de la forma social de producción cooperativa, comenzando por el hecho de no haber otro ambiente económico sino el mercado capitalista. La lógica competitiva de este y las relaciones sociales que se establecen a través de él minan además las posibilidades de que las cooperativas participen activamente de los asuntos públicos y de la vida política. Las cooperativas se deparan igualmente con poderosos impedimentos internos, resultante de factores legados por el tipo singular de desarrollo histórico de las fuerzas productivas y de las relaciones sociales de producción capitalistas, que se reflejan en el modo material de producción, en la división social del trabajo y en la cultura obrera generada en las fábricas capitalistas.

---

\* El tema fue desarrollado extensivamente en trabajo anterior (Gaiger, L.: "Nouvelles formes de production non capitalistes au Brésil". *Revue Tiers Monde*, No. 190, 2007, pp. 309-324).

Aun así, superan importantes aspectos de las empresas capitalistas. En las relaciones de producción cooperativas es improbable que el trabajador no se reconcilie con los frutos de su trabajo y no supere, subjetivamente, un estado de alienación cuyas causas objetivas se encuentran suspensas. Ya no tiene sentido concebir el trabajo de modo instrumental, tampoco elegir el lucro como objetivo máximo, elegir entre consideraciones éticamente reflejadas sobre el sentido de la actividad económica y el límite a partir del cual sacrificarse por ella se hace irracional. Así, la economía es reinsertada en las relaciones sociales y se reduce su componente utilitarista. De igual manera, ella se reintegra a la dimensión política de la vida colectiva, estimulada por la autogestión cooperativa. Esto es fundamental para la desalienación política y la implicación ciudadana de los cooperados fuera de las cooperativas, una vez que, en lugar de la conquista del poder por algunos, en las cooperativas este se socializa entre todos sus miembros.

Esa reflexividad crítica, desarrollada en la *práxis* colectiva de protagonistas oriundos del mundo del trabajo, forma parte del proceso de formación de una conciencia de clase, indispensable para cualquier cambio efectivo en favor de los trabajadores. Funciona también como un providencial antídoto contra la tradición autoritaria de la izquierda latinoamericana.

Las relaciones de cooperación se deparan también con el reto de vencer una de las herencias más persistentes contra los intereses de los trabajadores: la división social del trabajo. Este, al apartar el trabajo físico del intelectual en el interior del proceso productivo, separa las funciones de gestión y dirección de aquellas de ejecución y, en el plan más general, excluye los encargados directos de la producción de las deliberaciones políticas y estratégicas de planificación. Esas distinciones, fundamentales para la reproducción de las clases sociales, sostienen jerarquías, discriminaciones y desigualdades, incorporadas también en la vida política y en los partidos obreros, en los cuales dirigentes de origen intelectual o extrabajadores intelectualizados en general «monopolizan toda actividad de dirección, dejando a los militantes de base el trabajo político físico».<sup>18</sup>

Frente a tales problemas, es notoria la tendencia de los emprendimientos solidarios a la igualdad económica, social y política. Aunque ellos sepan que no pueden o no deben suprimir totalmente las diferencias de remuneración, actúan en el sentido de atenuarlas con-

siderablemente y, sobre todo, de eliminar una serie de discriminaciones contra los trabajadores menos productivos y rentables para el capital, como los viejos, las mujeres o enfermos crónicos.<sup>19</sup>

Pero, un segundo reto es aún más fundamental: una forma social de producción solo se desarrolla y se expande si transformaciones históricas más amplias conducen a una reorientación de las fuerzas productivas de modo que su forma sea particularmente adecuada a la tarea de desarrollarlas. Por ejemplo, nada podría hacer una empresa capitalista en el auge del feudalismo o en el epicentro del esclavismo colonial. Solo más tarde, con muchas dificultades, su eficiencia particular para producir fue reconocida como valiosa e indispensable, viniendo a tener sentido el desarrollo acelerado de las fuerzas productivas en esa dirección. En nuestra época, sin embargo:

[...] las relaciones de producción capitalistas tienden a introducir una *degeneración cualitativa* de las fuerzas productivas, en la medida en que los problemas que afectan individuos y sociedad son escamoteados mediante formas siempre renovadas de consumo que requieren nuevas fuerzas productivas cada vez más alienadas de lo que se podría considerar como necesidades “legítimas”.<sup>20</sup> (Traducido por los autores).

Así pues, la tarea no consiste en conducir las fuerzas productivas a su desarrollo pleno, pues este es siempre históricamente determinado y significaría exacerbar el sentido dado a ellas por el capitalismo. La tarea consiste en instituir fines alternativos y racionalidades distintas, en términos cualitativos, holísticos, integradores, compatibles con individuos y colectividades, que respeten nuestra condición de interdependencia y la legítima pluralidad de la experiencia humana, y teniendo en cuenta los riesgos que comprometen la vida en el presente y en el futuro. De esa manera se generan necesidades siempre crecientes para las cuales ninguna lógica de acumulación incesante puede ofrecer respuestas.

Las cooperativas, y los emprendimientos solidarios en general, recuperan y revitalizan consignas seculares de las luchas de resistencia contra la explotación y la alienación de los trabajadores; de intentos de materializar niveles superiores de valores como justicia, equidad y libertad, fuentes de grandes idealizaciones, en particular en el ideario socialista. Ellos son impulsados por su capacidad de responder a las expectativas de derechos y dignidad.

Aunque la relevancia de las cooperativas a largo plazo dependerá de su aptitud para asegurar la reproducción de amplios sectores sociales y a propiciarles una vida mejor. El enfrentar durísimas contingencias no es un demérito de las cooperativas, pues las vías de transformación solo se abren por la *práxis* en condiciones históricas siempre determinadas.

La virtud de las cooperativas reside en no resignarnos a la inmovilidad mientras no se haya debilitado y vencido el orden mundial capitalista. Nada será insistentemente reivindicable en el plano de los arreglos institucionales responsables por el desarrollo regional, nacional y mundial, menos aún por los grandes actores contrahegemónicos, que no esté realistamente experimentado e incorporado en el plano concreto de las prácticas de trabajo, de producción económica y de participación ciudadana. Y, sobre todo porque, como advierte Gorender (1999), están superados los tiempos de los determinismos y de las reiteraciones teleológicas.

### Referencias bibliográficas

- 1 Luiz I. Gaiger (org.): *Formas de resistência e de combate à pobreza*. Unisinos, São Leopoldo, 1996; Paul Singer & André Souza: *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. Contexto, São Paulo, 2000.
- 2 Luiz I. Gaiger: "A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes". *Katálysis*, vol. 11, No. 1, Florianópolis, 2008, pp. 11-19; Jean-Louis Laville: "Solidariedade". In Antonio Cattani et al. (org.): *Dicionário internacional da outra economia*, Almedina, Coimbra, 2009, pp. 310-314.
- 3 Luiz I. Gaiger: *Formas de resistência e de combate à pobreza*,...1996 y "Empreendimento econômico solidário". In Antonio Cattani et al. (org.): *Dicionário internacional da outra economia*, Almedina, Coimbra, 2009, pp. 181-187.
- 4 Paul Singer & André Souza: ob. cit.; Genauto França Filho y Jean-Louis Laville: *Economia solidária: uma abordagem internacional*. UFRGS, Porto Alegre, 2004; Luiz I. Gaiger (org.): *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil*. UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- 5 Karen Edelwein: "Economia solidária: a produção dos sujeitos (des)necessários". Tesis de Doctorado, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, PUCRS, Porto Alegre, 2009; Aline Santos: *O movimento da economia solidária no Brasil e os dilemas da organização*

- popular". Tesis de Doctorado, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, UERJ, Rio de Janeiro, 2010.
- 6 Genauto França Filho *et al.* (org.): *Ação pública e economia solidária; uma perspectiva internacional*. UFRGS, Porto Alegre, 2006; Vander-son Carneiro: "Da dimensão econômica à dimensão política: a Economia Solidária sob a perspectiva do conflito social". Tesis de Maestría, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, UFMG, Minas Gerais, 2006.
  - 7 Luiz I. Gaiger: *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil...*, 2004.
  - 8 José Schneider y Roque Lauschner: "Evolução e situação atual do cooperativismo brasileiro". In *O Cooperativismo no Brasil: enfoques, análises e contribuição*, Rio Grande do Sul: Friedrich Naumann e Associação de Orientação às Cooperativas, 1979, pp. 1-58.
  - 9 Ídem.
  - 10 Jacob Lima: *As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção*. Terceira Margem, São Paulo, 2002; Valmíria Piccinini: "Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho". *Sociologias*, vol. 6, No. 12, Porto Alegre, 2004, pp. 68- 104.
  - 11 Paul Singer & André Souza: ob. cit.; Luiz I. Gaiger y Benno Asseburg: "A economia solidária diante das desigualdades". Em *Dados*, Revista de Ciências Sociais, vol. 50, No. 3, Rio de Janeiro, 2007, pp. 499-533; Elie-ne dos Anjos: "As singularidades das cooperativas autênticas". Anais do XIV Congresso Brasileiro de Sociologia, Rio de Janeiro, 2009.
  - 12 Luiz I. Gaiger: "Empreendimento econômico solidário"..., 2009.
  - 13 \_\_\_\_\_: "Virtudes do trabalho nos empreendimentos econômicos solidários". En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, vol. 7, No. 13, Buenos Aires, 2001, pp. 191-211.
  - 14 \_\_\_\_\_: *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil...*, 2004 y "A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil". En *Revista Crítica de Ciências Sociais*, No. 79, Coimbra, 2007a, pp. 57-77.
  - 15 \_\_\_\_\_: *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil*, p. 385.
  - 16 Paul Singer: "A recente ressurreição da economia solidária no Brasil". In Boaventura de Sousa Santos: *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2002, pp. 81-130.
  - 17 Maurice Godelier: "D'un mode de production à l'autre: théorie de la transition". In *Recherches Sociologiques*, Louvain-la Neuve, vol.12, No. 2, 1981, pp. 161-93.
  - 18 Paul Singer: *O que é socialismo, hoje*. Vozes, Petrópolis, 1981, p. 51.
  - 19 Luiz I. Gaiger y Benno Asseburg: ob. cit.
  - 20 Paul Singer: *O que é socialismo, hoje*, p. 26.

## TEMA 10

# Autogestión obrera en Argentina: problemas y potencialidades del trabajo autogestionado en el contexto de la poscrisis neoliberal

*Andrés Ruggeri*

Desde finales de los años 90, los casos de autogestión obrera en empresas diseminadas a lo largo del territorio argentino —en todo tipo de ramas de la economía productiva y de servicios— han proliferado y concitado enorme solidaridad popular, así como la atención de investigadores y militantes. Las llamadas “empresas recuperadas por los trabajadores” (ERT)\* son intentos de autogestionar establecimientos productivos quebrados y abandonados por los capitalistas, con el objetivo primario de conservar las fuentes de trabajo. La situación generada lleva a los trabajadores a ingresar en un camino complicado y riesgoso, que exige de sus protagonistas el máximo empeño para tener éxito ahí donde los capitalistas fracasaron. En este contexto, su supervivencia es útil para pensar las condiciones de realización de la autogestión en realidades adversas, tensionadas por su operación bajo la lógica del mercado.

Las empresas recuperadas son un fenómeno relativamente reciente en Argentina y estrechamente relacionado con los efectos de la política económica neoliberal sobre la estructura productiva del país y sobre las condiciones del mundo del trabajo. Esto significa, entre otras cosas, que su surgimiento está directamente conectado con el cierre masivo de industrias y la consecuente desocupación de millo-

---

\* La denominación “empresa recuperada”, más abarcadora que “fábrica recuperada”, surge de los propios protagonistas de los primeros casos, que buscaron de ese modo acentuar el objetivo de recuperar tanto la fuente de trabajo como la unidad productiva para la economía nacional. Como una definición más precisa y para evitar confusiones acerca de quién es el “recuperador”, le agregamos “por los trabajadores” para completar la sigla ERT.



nes de trabajadores.<sup>1\*</sup> En estas condiciones, las primeras ERT fueron reacciones desesperadas de obreros que buscaron conservar su fuente de trabajo, por cualquier medio que les permitiera escapar a la marginación social que se había convertido en un horizonte seguro para su futuro. Las condiciones de vida de los desocupados eran visibles amenazas para los trabajadores que aún tenían empleo y los impulsaban a desarrollar estrategias de supervivencia laboral que superaran a las viejas herramientas sindicales que ya no tenían utilidad. De hecho, los sindicatos habían perdido toda capacidad de presión ante los empresarios en medio de la masividad de la demanda de trabajo en una sociedad en la que el empleo se había constituido en un bien preciado para una enorme mayoría de trabajadores.<sup>2</sup>

Este proceso de hegemonía neoliberal en que inscribimos el origen de la formación de las ERT no es independiente del proceso de globalización capitalista que introdujo grandes cambios en las estructuras de producción y consumo, así como en la organización del trabajo y el papel del aparato del Estado en todo el mundo, especialmente a partir de la caída del campo socialista.<sup>3</sup> Argentina, posiblemente el país latinoamericano donde el “Estado benefactor” de la posguerra había tenido más éxito en garantizar el funcionamiento de la red de seguridad y asistencia social de la población, se vio gravemente afectada por esta hegemonía neoliberal a nivel mundial, expresada en forma brutal durante el gobierno de Carlos Menem.

A principios de los años 90, el Consenso de Washington<sup>4</sup> implantó un decálogo de ideas neoliberales que fueron adoptadas, por lo general, como reglas incuestionables por la mayoría de los gobiernos de la región. En muchos países latinoamericanos los llamados planes de ajuste, privatizaciones, achicamiento del Estado y procesos de valorización financiera se dieron en cadena, mostrando un panorama desolador a mediados de la década.<sup>5</sup> Todo ello arrasó con los viejos Estados benefactores, arrollando las conquistas de los trabajadores y disciplinando a la sociedad por la vía del desempleo masivo. El transformado aparato estatal neoliberal no solo desarticuló el viejo modelo, privatizando las empresas públicas y desarmando el grueso del sistema de seguridad social construido por décadas, sino

---

1\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.

que cambió radicalmente el rol del Estado, adjudicándole la función casi exclusiva de asegurar los intereses de los grandes grupos económicos.

A medida que las redes de asistencia se mostraron insuficientes, a pesar de destinarse cada vez más recursos a su ampliación y sostenimiento, pues la desocupación producida por la desindustrialización acelerada de la economía crecía varias veces más rápido que los recursos y las estructuras creadas para contenerla, los sectores populares unificados socialmente bajo la categoría de “desocupados” comenzaron a organizarse y presionar por sus reclamos. Esto produjo innumerables formas de organización y la proliferación de experiencias de microempresas, cooperativas, y emprendimientos autogestionarios de diverso tipo.

Esta versión radical del neoliberalismo vivida en Argentina a partir de 1989 se desplomó finalmente en diciembre de 2001, años antes que las consecuencias de esta política a nivel mundial se manifestaran en otro espectacular colapso global. No fue nuestro país el único en sufrir una crisis de esta naturaleza, quizá sí fue la más extrema. En el resto del mundo, expresiones de resistencia a lo que ya se empezaba a caracterizar como un sistema global neoliberal comenzaron a salir a la luz, tanto en forma de protestas antiglobalización (en los países centrales), como en la formación de gobiernos de base popular que comenzaron a ganar procesos electorarios en América Latina, especialmente a partir del ascenso al poder de Hugo Chávez en Venezuela, a fines de 1998.

Este nuevo contexto de resistencia al neoliberalismo global llevó a muchos intelectuales y activistas de todo el mundo a identificar a algunas de las expresiones populares de resistencia y reacción frente a la crisis desatada en Argentina como parte de un movimiento mundial antiglobalización.<sup>6</sup> Hemos visto, sin embargo, y especialmente para el caso de las empresas recuperadas, que si bien el proceso argentino está relacionado con el contexto global, tiene particularidades propias.

Analizando las características de las ERT y su proceso de formación y, especialmente, los procesos políticos y los cambios en la subjetividad obrera, podremos evaluar la relación entre este movimiento y la posibilidad de una lucha global contra el capitalismo. Las ERT argentinas y latinoamericanas surgen sin dudas como una

forma de resistencia ante situaciones extremas derivadas de la crisis neoliberal más que como una opción ideológica anticapitalista. Sin embargo, ellas también arrojan luz sobre cuestiones cruciales relacionadas con la reformulación de un proyecto económico y social para una economía de los trabajadores.

### **Una breve caracterización de las empresas recuperadas como emprendimientos de autogestión**

Para evaluar la dimensión concreta del fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores nos basaremos en el trabajo desarrollado por el equipo del Programa Facultad Abierta de la Universidad de Buenos Aires,\* particularmente en los datos del tercer relevamiento o censo de ERT realizado en los últimos meses de 2009 y principios de 2010,<sup>7</sup> comparados con los anteriores censos hechos en 2002 y 2004.<sup>8</sup>

De acuerdo con estos datos, las empresas recuperadas argentinas son un total de 205, mientras que en 2004 sumaban 161; es decir, existen 44 casos más en cinco años. Este crecimiento contrarresta la muy difundida opinión de que las ERT son una consecuencia exclusiva de la crisis de 2001, y que por tanto se trata de un proceso estancado y que ha ido decreciendo en los años subsiguientes.

En la actualidad, las más de 200 empresas autogestionadas en el país ocupan a unos 9 400 trabajadores. En los últimos cuatro años, contrastando una vez más con la imagen de la desaparición o mera supervivencia de las ERT, los nuevos puestos de trabajo autogestionados suman más de 2 400, entre los casos recientes y las incorporaciones de las más antiguas.

El 42 % de las ERT pertenece a industrias metalúrgicas u otras manufacturas industriales, 19 % al ramo de la alimentación y 22 % a servicios no productivos, como salud, educación y hotelería. La mayoría de las ERT son empresas categorizadas como pequeñas y medianas empresas (PyMES) según el número de trabajadores,

---

\* El Programa Facultad Abierta es un programa de investigación y extensión universitaria coordinado por el autor de este artículo desde 2002, dependiente de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, que se especializa en el apoyo, asesoramiento e investigación con las ERT. Desde 2004, entre otras acciones, el Programa mantiene el Centro de Documentación de Empresas Recuperadas en las instalaciones de la Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, una imprenta recuperada en la ciudad de Buenos Aires.

con un promedio de algo más de 30 miembros. Estas características permiten tipificar un perfil de trabajador en gran medida especializado, pero de poca capacidad de reinserción fuera de la industria en que desarrollaron su vida laboral.

Esto último está relacionado con el largo proceso de lucha y ocupación de los establecimientos para volverlos a la producción, que lleva en promedio varios meses (más de 9 para los casos iniciados en 2001 y 5 para los posteriores). Este largo plazo conflictivo termina funcionando como un obstáculo para la permanencia en los puestos de trabajo de aquellos trabajadores más calificados o cuyas especializaciones gozan de mayor demanda en el mercado, como el personal administrativo y directivo. Quedan así en las ERT generalmente los obreros que no tienen otra oportunidad de vida que permanecer hasta el final.

El perfil de la fuerza laboral resultante del proceso es un trabajador con cierto nivel de especialización y muchos años en la misma empresa, superando en más de 75 % los 35 años de edad y 20 % los 55, mayoritariamente masculino. La presencia femenina está mediada por las características del mercado laboral argentino, con ciertos rubros y puestos dentro de la organización del trabajo ocupados casi absolutamente por hombres (tal es el caso de las metalúrgicas o las gráficas, donde las escasas mujeres forman parte del personal administrativo o de limpieza) o, por el contrario —aunque mucho menos numerosos—, otros con mayoría del género femenino como las instituciones educativas o de salud, y la industria textil.

Por otra parte, las ERT se encuentran diseminadas en todo el país. Su distribución no es aleatoria, sino que tiene estrecha relación con la estructura económica de Argentina y con los sectores más golpeados por la ofensiva neoliberal de los años 90. Esto se refleja en que 50 % de las ERT se agrupan en el área metropolitana de Buenos Aires, y la mayoría de las del interior en el área industrial de la provincia de Santa Fe. En la ciudad de Buenos Aires, se ha pasado de 22 casos en 2004, a 39 en 2010. Además del área metropolitana de Buenos Aires, hay casos en el resto de la provincia de Buenos Aires, y en Santa Fe, Córdoba, Chaco, Entre Ríos, Corrientes, Jujuy, La Rioja, San Juan, Mendoza, Río Negro, Neuquén, Chubut, La Pampa y Tierra del Fuego (15 de las 24 provincias que componen a Argentina).

Otra importante característica de las ERT es su conformación legal como cooperativas de trabajo. Según nuestros datos, 95 % de los casos se conformaron bajo esta forma jurídica, correspondiendo el resto a otras variedades de formas cooperativas, situaciones de indefinición por estar aún en medio del proceso de conflicto y alguna cogestión con el antiguo dueño u otros empresarios.

La elección de la forma cooperativa obedece a varias razones. La cooperativa de trabajo es el tipo de organización legalmente válido de mejor adaptación a las características autogestionarias adoptadas por las ERT, de fácil trámite y de ciertas ventajas importantes como reducciones impositivas y la posibilidad de ser reconocidos como una continuidad laboral de la empresa fallida por el juez de la quiebra.\* Ser cooperativa permite poder operar en forma legal en el mercado y ser beneficiarios de la eventual expropiación por parte del Estado de las instalaciones, maquinarias y otros bienes de la antigua empresa. Además, y no menos importante, la formación de la cooperativa de trabajadores posibilita ejercer el control de la planta sin heredar las generalmente abultadas y a veces millonarias deudas dejadas por los empresarios.

En cuanto a la salud y la seguridad social, hay graves problemas para la adaptación de las ERT a las regulaciones que garantizan derechos laborales en estas áreas y otras para sus obreros. Esto se debe principalmente a la falta de una normativa específica que contemple esos casos como extrabajadores en relación de dependencia cooperativizados.<sup>9</sup> La ausencia de una ley específica para cooperativas de trabajo coloca en una situación de ambigüedad legal en estos aspectos a las ERT y a otras cooperativas similares. En los últimos tiempos esta situación es cada vez más un objeto de discusión interna, ante el proceso de “envejecimiento” de las recuperadas, con trabajadores que en su mayoría ya eran veteranos al inicio del proceso autogestionario.

La Unión Solidaria de Trabajadores (UST), una ERT de Avellaneda perteneciente a la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), planteó en marzo de 2010 la necesidad de la existencia de la figura jurídica del trabajador autogestionado, diferenciado del

---

\* Esta última posibilidad está contemplada como una excepción en la ley de quiebras actualmente vigente. Al momento de escribir este artículo el gobierno de la Presidenta Cristina Fernández había enviado al Congreso un proyecto de ley que contempla la continuidad productiva por la cooperativa de trabajadores como una de las opciones a tener en cuenta por los jueces. El proyecto surge de dos de las organizaciones que agrupan a las ERT.

cooperativista y del asalariado, como forma de reconocerles derechos laborales y de seguridad social hasta ahora desconocidos o exclusivamente a cargo de los propios trabajadores. Es importante tener en cuenta que en Argentina, como en otros países latinoamericanos, el sistema de salud y seguridad social estatal ha sido gravemente deteriorado por más de dos décadas de políticas neoliberales, lo que hace que la cuestión de la cobertura social de los trabajadores sea considerada de importancia fundamental.

Por otro lado, la gran mayoría de las empresas recuperadas, a pesar del esfuerzo de sus miembros, no han logrado alcanzar el máximo rendimiento productivo de la capacidad instalada en los emprendimientos. Si bien hubo una mejora importante entre el punto de inicio y los dos primeros años de trabajo, la expansión posterior es problemática, lenta, y a veces los trabajadores llegan a un nivel de estancamiento. Las razones para esta situación son variadas, entre ellas el desastroso estado de la maquinaria e instalaciones en la mayor parte de los casos, lo que obliga a los trabajadores a hacer grandes inversiones para volver a ponerlas en condiciones operativas. Esas inversiones son casi imposibles en condiciones de ausencia de capitales, por lo que se dan situaciones de gran sacrificio en que los obreros aportan su fuerza de trabajo sin percibir en los primeros tiempos ingresos que superen un umbral de supervivencia. Al mismo tiempo, esta conducta, obligada por las circunstancias, muestra un grado de madurez importante, pues es una apuesta a la futura marcha de la empresa autogestionada.

La dificultad para insertarse en el mercado es identificada por la mayoría de las ERT como la principal razón de sus problemas económicos. A pesar de que llevan varios años de funcionamiento no han podido alcanzar niveles de ventas que les permitan utilizar óptimamente sus capacidades productivas. La mayor parte de los trabajadores administrativos y directivos que se ocupaban de este aspecto dejaron la empresa en el momento del conflicto, y por tanto son los obreros de producción los que tienen que asumir en forma colectiva sus tareas.

En algunos casos, se recurre al llamado trabajo a *façon*. Ello constituye una tercerización de la producción en manos de un capitalista externo a la empresa, que aporta materia prima e insumos y paga un precio fijo por el producto final. Como la comercialización del

producto queda en manos de este empresario, el nivel de rentabilidad para la cooperativa es muy bajo. Sin embargo, esta modalidad permite el inicio del trabajo en algunos casos muy difíciles.

Un factor determinante que incide sobre esta situación es el papel que ha desempeñado el Estado. Este tiene una importancia fundamental, pues posee la capacidad de contribuir a que estos problemas no se conviertan en obstáculos que pueden llevar al fracaso a las ERT. Además de un sistema judicial hostil y un legislativo muy vulnerable a los cambios de “opinión pública”, el Poder Ejecutivo en sus distintos niveles no ha desarrollado hasta el momento más que instrumentos de ayuda parcial y poco efectiva. Algunos subsidios llegan a las ERT y representan un apoyo importante, aunque no decisivo.

Sin embargo, hasta el momento no hay una política pública definida ni consecuente con una concepción que fortalezca la autogestión de los trabajadores. Existe, en cambio, una carencia de marco jurídico que, por una parte, deja demasiados aspectos a la interpretación de los jueces y, por la otra, coloca a las ERT en una situación de ilegalidad o precariedad. Coherentemente con esta situación, no hay programas de desarrollo ni de formación para los trabajadores que, partiendo de su realidad, les facilite herramientas para la gestión colectiva.

La afluencia de nuevos casos de ERT pone a más trabajadores frente a los desafíos que ya afrontaron millones en épocas críticas de Argentina: o defienden su trabajo bajo formas autogestionarias o pasan a formar parte del amplio sector de desocupados estructurales, en su mayoría no aptos por edad y oficio para ser reabsorbidos por el mercado de trabajo.

Aunque este panorama se muestra como bastante negativo, mucho peor fue el punto de inicio: empresas cerradas, trabajadores sin trabajo motivo por el cual no podían alimentar a sus familias, instalaciones ruinosas, ausencia de capital, prescindencia del Estado, fraudes empresarios y otros elementos que condicionaron el comienzo de estas empresas. A pesar de todo esto, en los últimos cinco años, las ERT aumentaron su número y generaron más de 2 400 puestos de trabajo. Ellas emprendieron iniciativas solidarias, culturales y educativas, y dieron trabajo y dignidad a sus integrantes.

### La relación de las empresas recuperadas con el Estado argentino

El Estado argentino, sacudido por la violenta crisis institucional, política y económica que afectó al país a finales de 2001, no tenía otra capacidad de acción frente a las ocupaciones de establecimientos productivos por trabajadores que reclamaban por sus fuentes de trabajo, más que actuar en forma represiva. Sin embargo, en una situación de *cuasi* disolución institucional, el conflicto de algunos miles de trabajadores no era el problema más acuciante. Inicialmente, la política fue ignorar las ocupaciones desde el ámbito gubernamental, dejando que los conflictos se desarrollaran por sus cauces.

Ya en 2003, con la asunción de Néstor Kirchner, el gobierno nacional empezó a generar algunas herramientas de apoyo, muy incipientes, en el Ministerio de Trabajo y el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).<sup>\*</sup> El panorama de aquellos años, apenas iniciada la recuperación económica e institucional del país pos-2001, era de marcada confusión en cuanto a la política estatal hacia las ERT, caracterizadas más por la inacción que por la existencia de políticas consistentes. La creación de algunos programas de apoyo y financiamiento por medio de líneas de subsidios de bajos montos, tanto a nivel nacional como provincial, fue la principal iniciativa. Esta resultaba contradictoria con la hostilidad que jueces o incluso funcionarios estatales de menor rango a veces demostraban hacia las ERT. Algunos episodios represivos marcaron la época,<sup>\*\*</sup> aunque en menor grado que en los años precedentes.

Actualmente, la posición estatal ante las ERT sigue siendo, en distinto grado, heterogénea y a veces confusa. El Estado nacional atiende en forma dispersa y frecuentemente contradictoria las necesidades de las ERT. Los estados provinciales siguen sin destacarse en la temática y en la ciudad de Buenos Aires se vive un importante retroceso con el gobierno de Mauricio Macri.<sup>\*\*\*</sup> Al asumir en 2007,

\* Organismo público que se ocupa de las cooperativas.

\*\* En 2004, los momentos más graves en cuanto a represión directa se dieron en Gatic Pigüé, en el sur de la provincia de Buenos Aires, actual cooperativa Textiles Pigüé, y la Farmacia Franco-Inglesa, en la capital, que no logró ser recuperada.

\*\*\* Mauricio Macri, hijo de uno de los empresarios más poderosos del país, es el máximo dirigente de la más pura expresión de la derecha argentina, el PRO, un partido neoliberal. En 2007 logró triunfar en las elecciones a Jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Su gobierno, como era de esperar, significó un enorme retroceso en las políticas sociales y culturales del distrito.



Macri liquidó los equipos especializados que se estaban formando para la atención de las empresas recuperadas, y eliminó las líneas de subsidios que eran las más importantes que existían en el país no solo en cuanto a montos sino también a calidad de la intervención.

Frente a eso, sin embargo, la entrega de subsidios a ERT por parte del gobierno nacional empezó a crecer. Tanto el Ministerio de Trabajo como el de Desarrollo Social, como el propio INAES (que, a pesar de ser la institución estatal de apoyo a las cooperativas, había tenido una intervención marginal hasta 2005), desarrollaron una política más activa que les dio mayor importancia proporcional ante la desaparición del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires (GCBA) como un apoyo para las cooperativas del distrito, aumentando paralelamente su presencia en el resto del país.

A pesar de esto, esta política disgregada no pareciera desarrollarse con un parámetro de acción común sino dependiendo de las intenciones y espacios ocasionales que existen en cada ministerio u organismo. Además son los propios trabajadores y sus organizaciones o representantes quienes deben generalmente presionar y hasta buscar en los recovecos de la administración la posibilidad de acceder a estos subsidios.

Otro gran problema que refleja esta acción fragmentaria es que el mismo Estado se encuentra limitado para dar un apoyo más consistente a las ERT por las restricciones que el precario estatuto legal del trabajo autogestionado presenta. Las numerosas líneas de subsidios, créditos, beneficios y asesoramiento destinados a las empresas privadas no llegan por lo general a las recuperadas por no poder superar los escollos administrativos que se requieren. Estos escollos, por otra parte, son generados por la acción del propio Estado, que no parece tener hasta el momento la intención de avanzar en esta dirección. Todo esto resulta una suerte de problema del huevo y la gallina: no es posible dar a las ERT los beneficios que se dan a otros sectores de la economía porque no cumplen con las pautas legales, a la misma vez que no pueden cumplir con esos requisitos porque no se contempla su situación particular ni se toman acciones para corregir la precariedad jurídica en que se encuentran.

Las empresas recuperadas no pueden acceder a los créditos que sí benefician a empresas tradicionales, y los subsidios que se le otorgan suelen ser de montos que a veces están casi en el nivel de las

microfinanzas, en abierto contraste con los importantes subsidios que muchas grandes empresas reciben. Esto refuerza la espiral de dificultades productivas y laborales que están a partir de su mismo origen y fuera de la responsabilidad de sus integrantes. De esta forma, gran cantidad de ERT son condenadas por acción u omisión a mantenerse en un umbral de subsistencia.

Otra causa de la falta de presencia de las empresas recuperadas a nivel de la política económica es, entre otras cosas, la matriz de pensamiento formada en algunos medios académicos, que considera a las ERT un problema de política social sin relación con la política económica. De esta forma, no pueden entrar a ninguno de los planes de promoción para PyMES u otro tipo de empresa. También, al ser tomadas como conflictos laborales o sociales, sin ver su dimensión como unidades económicas y productivas, se ven confinadas al campo, real o imaginario, de la “economía social”. De esta manera, los organismos que las atienden no tienen como objeto el fortalecimiento del sector autogestionado como sector de la economía, sino a solucionar o paliar el problema de la falta de trabajo (el caso del Ministerio de Trabajo), a atenuar las consecuencias sociales de la desocupación que las provocó (Ministerio de Desarrollo Social), o a sostenerlas en tanto cooperativas (INAES).

Esta falta de política estatal es un grave déficit para el desarrollo del trabajo autogestionado. La falta de un marco regulatorio, de una serie de herramientas de promoción y desarrollo, de institutos de investigación y formación que apunten a mejorar la calidad del trabajo autogestionado y del desarrollo y la innovación científico-tecnológica, deja a los trabajadores enfrentados a sus propias fuerzas dentro del contexto hostil del mercado capitalista. La ausencia de una estrategia económica global que incluya, contenga y hasta priorice esta forma de trabajo, que desarrolle el potencial enorme de la clase trabajadora para la gestión de su propio futuro y el de la economía, es la razón última de las anteriores ausencias.

### **Los mecanismos de la gestión colectiva en las empresas recuperadas**

Aunque el concepto de autogestión es frecuentemente utilizado en sentido amplio,<sup>10</sup> es decir, para todo tipo de relaciones sociales y políticas, aquí trataremos de delimitarlo en función de experiencias de

gestión económica por los propios trabajadores. Por “autogestión” nos referimos a «la gestión de los trabajadores sobre una unidad empresarial prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización del trabajo, bajo formas no jerárquicas».<sup>11</sup>

La autogestión de una empresa significa que los trabajadores deciden colectivamente las normas que regulan la producción en ella, la organización del proceso de trabajo, el uso de los excedentes, así como su relación con el resto de la economía y la sociedad. Es importante señalar que estamos hablando de casos que se desarrollan en el marco del capitalismo, aislados o formando parte de estrategias articuladas de organizaciones y movimientos sociales, como parte de las luchas de la clase trabajadora por mejorar sus condiciones de subsistencia frente a un panorama de desamparo social y de disolución de las relaciones salariales para una gran porción de ella.

El carácter distintivo entre una empresa autogestionada por sus trabajadores y otro tipo de emprendimientos, su principal capital político y simbólico, es su modo colectivo de gestión. Este proceso de autogestión es una dinámica que se debe sostener en forma permanente y por voluntad de los trabajadores, que no puede surgir de una normativa sino de una práctica obrera.

A pesar de ser la autogestión o “gestión colectiva” la característica más frecuentemente citada de las empresas recuperadas, las formas concretas que reviste esta dinámica autogestionaria no se reflejan fácilmente en datos estadísticos globales ni mucho menos de informaciones fragmentarias caso por caso. En cada caso de ERT, son las condiciones que atravesó el grupo original de trabajadores durante el conflicto, su capacidad para lograr un reconocimiento legal a pesar de las dificultades, su forma de volver a la producción y sus características como colectivos al frente de empresas de las que antes eran asalariados, los aspectos que cruzan la dinámica de su autogestión y dan indicios acerca de cómo es su práctica.

La intensidad y naturaleza del conflicto inicial que provoca la recuperación de la fábrica ha sido identificado como uno de los factores que repercuten con más fuerza sobre la dinámica autogestionaria.<sup>12</sup> Una hipótesis en este sentido es que hay una interrelación entre la intensidad del conflicto, la democracia colectiva que los trabajadores necesitan desplegar para llevarlo adelante con éxito y los mecanismos igualitarios que se dan luego en cuestiones relacionadas con la toma de decisiones o la igualdad en la jornada laboral y el nivel salarial.

Habiendo adoptado la casi totalidad de las ERT la forma de cooperativa de trabajo, ellas deben tener en cuenta la existencia de mecanismos normativos formales que regulan el funcionamiento de la cooperativa, básicamente en cuanto a la toma de decisiones, un tema esencial para cualquier proceso de autogestión. La cooperativa reconoce dos organismos básicos de gestión: el consejo de administración y la asamblea de socios. En las cooperativas tradicionales, el consejo de administración es quien lleva la gestión y las asambleas solo se llaman en oportunidades extraordinarias: balances anuales y elección de autoridades. Todo lo demás es tarea del consejo, y la ley solo obliga a la realización de una asamblea anual. En las empresas recuperadas, sin embargo, la relación entre ambos organismos no solo no suele ser así, sino que por lo general es a la inversa.

Con respecto a esto, se puede decir que desde fuera de la ERT —tanto desde el campo académico como desde ámbitos de gestión o vinculados a la tecnocracia cooperativista— hay dos visiones opuestas con respecto a esta relación. En una de estas, que tiende a idealizar el proceso, todo se decide por asamblea, y la ERT aparece como una especie de soviét permanente. En la otra, se da por sobreentendido que esa es una imagen irreal o incluso falsa porque no se puede gestionar en estado deliberativo y, de ser así, ese estado es la causa del grueso de las dificultades de gestión. Es decir, mientras que una visión pone el acento en el “movimiento social”, la otra defiende la necesidad de un “cooperativismo serio” al que las ERT deben convertirse tarde o temprano si no quieren correr el riesgo de fracasar. En ambas visiones, la realidad concreta de las empresas recuperadas pareciera no ser el factor de análisis fundamental.

Indagando sobre esta cuestión, encontramos un panorama bastante diferente al de la mayoría de las otras cooperativas. En el último censo del Programa Facultad Abierta<sup>13</sup> solo 8 % de las ERT afirmó tomar todas las decisiones por medio del consejo de administración. La gran mayoría le da al consejo, en distintas variantes, funciones operativas que por su inmediatez, ejecutividad o cotidianeidad, no resulta práctico resolverlas en forma asamblearia. El 30 % sostiene explícitamente que la asamblea tiene más peso que el consejo de administración. El resto de las respuestas distribuye las funciones de ese organismo entre cuestiones administrativas, comerciales, legales, trato con clientes, etc. De acuerdo con esto, la importancia del consejo de administración está dada por su papel como representante

de la cooperativa y administrador cotidiano del día a día, más que como una autoridad equivalente a un directorio de empresa,\* como pasa a veces en muchas cooperativas de corte tradicional.

El 8 % que decide todo a través del consejo de administración es coincidente con el 8 % que realiza asambleas una vez al año. La legislación de cooperativas obliga a realizar estas asambleas anuales, que se deberían asentar en el libro de actas y someterse a la fiscalización del INAES. La realidad del grueso de las ERT, en cambio, está más cerca del modelo de gestión que recurre con mayor frecuencia a las asambleas, y se ha popularizado. Un abrumador 88 % declara hacerlas en forma periódica. Más asombrosa es la frecuencia: el 44 % hace asambleas una vez a la semana y el 35 % las realiza en forma mensual.

Es evidente que la asamblea es de gran importancia para los trabajadores de las ERT. Si bien hay quienes relacionan esta centralidad de la instancia asamblearia con la expansión de formas de democracia directa durante las grandes movilizaciones de los años 2001 y 2002,<sup>14</sup> es importante puntualizar otros factores que, a nuestro juicio y sin desconocer esta influencia en aquellos momentos, ayudan a entender esta cuestión.

La primera es que la profundidad del conflicto que da origen a la ERT tiende a formar colectivos que disuelven anteriores formas de organización, tanto gerenciales como sindicales, al modificarse en forma profunda las relaciones que estructuraban a los trabajadores bajo la vieja gestión. Esta igualación de todos los implicados convierte a la asamblea en la forma más lógica de debate y toma de decisiones.

En segundo lugar, la realización de asambleas es una constante en la organización obrera. Incluso las conducciones sindicales burocráticas deben usar las asambleas como mecanismo de validación en los conflictos gremiales. Es decir, la asamblea es una tradición obrera, no simplemente una influencia de las movilizaciones de la crisis y el surgimiento de nuevos movimientos sociales. Por supuesto, la simultaneidad de la formación de la mayor parte de las ERT con estas formas de movilización social puede haber potenciado esta práctica en aquellos años.

---

\* El directorio es el organismo de dirección de la empresa capitalista, donde están representadas las partes que poseen el capital accionario de la empresa. En la cooperativa, en cambio, el consejo de administración no está relacionado con el capital que cada miembro posee sino que es elegido por los socios.

Por último, la forma asamblearia es la manera más eficaz de garantizar la participación de todos los miembros de la empresa recuperada en la toma de decisiones en el marco de la autogestión. Dicho de otra manera, es difícil pensar la autogestión sin asambleas, y la investigación lo confirma.

Por tanto, la relación entre los organismos regulares de la gestión cooperativa —consejo de administración y asamblea de socios— adquiere formas particulares en las ERT más acorde con su origen en la lucha obrera por su fuente de trabajo que en la vocación cooperativista tradicional. Las huellas de este origen y de su extracción de clase aparecen claramente en la inversión de los roles entre el consejo y la asamblea que, si bien atraviesa por numerosas variantes y gradaciones, tiende a imponer el peso del cuerpo colectivo de democracia directa por sobre el representativo.

Por otra parte, si indagamos acerca de la composición y rotación de los puestos del consejo de administración en las ERT, también vamos a encontrar algunas cuestiones importantes. En la conformación de estos consejos no hay un traslado automático de liderazgos o jerarquías existentes con anterioridad a la gestión de los trabajadores. El gran cambio en la conformación de liderazgos o la toma de responsabilidades se dio no solo en la desaparición de la figura del patrón, sino en una transformación integral de los roles de dirección de la empresa. Esta transformación impactó no solo en el acceso de los trabajadores de planta a los cargos del consejo —aunque hay que destacar aquí que estos cargos están bien lejos de representar la acumulación de poder que ostentan los miembros del directorio de una empresa tradicional— sino también en la modificación sustancial de la propia representatividad y liderazgo de las organizaciones sindicales. Esto se evidencia en el hecho de que los antiguos representantes sindicales de los trabajadores pocas veces pasan a formar parte del consejo de la dirección de la cooperativa. Esta formación de nuevos liderazgos en la ERT es mucho más trabajosa que en los sindicatos anteriormente, porque los nuevos líderes de las ERT deben atender una serie de responsabilidades relacionadas con la gestión y muchas otras que los delegados sindicales no tenían.

De todas maneras, el elevado nivel de participación asamblearia modera la importancia de los líderes. A su vez, el hecho de que la

mayoría de los miembros actuales de los consejos sean trabajadores de la antigua planta en lugar de los antiguos directivos da cuenta de un fenómeno de democratización de las relaciones entre los trabajadores, así como de la transformación radical de los papeles asignados a cada uno en la anterior organización del trabajo. Remarcamos este dato porque se trata de algo que generalmente se da por supuesto, sin confirmación empírica a nivel general.

Sin embargo, reducir la autogestión a la forma en que se toman las decisiones o los derechos de los trabajadores es no tener en cuenta las repercusiones sobre ello de que el proceso productivo sea más o menos igual al de la empresa capitalista tradicional. Sin desconocer la enorme dificultad y el desafío que esta transformación de la lógica de producción económica implica, no es irrelevante indagar sobre cambios en la organización y en el proceso mismo de trabajo para evaluar las experiencias autogestionarias. Posiblemente sean estos aspectos los que más revelen la profundidad de los cambios en los procesos de la autogestión obrera.

Es en aquellas ERT donde se intenta democratizar también el propio proceso productivo, en las que se puede superar la mera recuperación del puesto laboral y empezar a vislumbrar la posibilidad de generación de una lógica diferente de trabajo y, por lo tanto, otra lógica de producción y de relación entre los trabajadores, así como entre estos y el resto de la sociedad.\* Pero al mismo tiempo, se trata del campo en el cual más difícil se presentan los posibles cambios y donde más condicionamientos hay para estos.

Una restricción importante para la democratización del proceso productivo es la propia tecnología empleada en la empresa, especialmente en las de producción fabril.<sup>15</sup> Como es sabido, la misma disposición, organización y matriz tecnológica de la producción es uno de los factores fundamentales para la organización del proceso de trabajo. El propio aprendizaje de años de empleo del trabajador provoca que, lógicamente, la tendencia sea a utilizar esos conocimientos antes que a intentar experimentar, a menos que la ausencia de máquinas, condiciones o trabajadores especializados o que

---

\* Varios investigadores han avanzado sobre este tema: G. Fajn y J. Rebón: "El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas". *Herramienta* 28, 2005. Ver: <http://www.herramienta.com.ar/print.php?sid=300> (fecha de acceso 25 enero 2006); Ruggeri (2009, referencia 1); Novaes (2007, en referencia 15).

cubran puestos vacantes obligue a realizar improvisaciones, que no dejan de ser creativas cuando se dan.\*

Como ya hemos visto, las condiciones productivas en las distintas empresas suelen ser diferentes, y las carencias y necesidades del reinicio de la producción ponen inmediatamente a los trabajadores frente al problema de la organización del trabajo. La capacidad del colectivo de poner en funcionamiento el proceso productivo en su totalidad pone en cuestión hasta qué punto los trabajadores conocen el funcionamiento de la empresa (en sus partes “no mecánicas” y “mecánicas”) y si están en condiciones de reproducirlo resolviendo los obstáculos que encuentran.

El panorama analizado mediante estas variables sobre el funcionamiento interno de las ERT muestra un escenario complejo y heterogéneo. El análisis de estos datos permite establecer algunas regularidades y esboza un principio para un análisis más completo de las formas de gestión, la organización del trabajo y el reparto de ingresos entre los trabajadores. Para eso es necesario realizar estudios en profundidad caso por caso. Sin embargo, y a nuestro entender, queda bastante claro que la dinámica autogestionaria es lo suficientemente compleja como para no quedar reducida a un aspecto (como el de la toma de decisiones o el de la igualdad de ingresos entre trabajadores) ni a un momento (toma de decisiones *vs.* producción) del proceso.

Al mismo tiempo, las respuestas heterogéneas a problemas similares por parte de los trabajadores en empresas recuperadas muestran que no hay, por lo menos por el momento, un camino marcado sobre cómo debe ser la autogestión. Lo que sí está claro es que desde la normativa cooperativista no se puede dar una respuesta estandarizada a un problema que exige de los trabajadores creatividad y esfuerzo. Los actores sociales y académicos que respaldamos estos procesos de autogestión, así como los responsables del desarrollo de políticas públicas dirigidas al sector, y los mismos protagonistas, tenemos la oportunidad de contribuir al desarrollo de una nueva lógica para las relaciones de producción y para la gestión, más allá de la experiencia de las propias ERT.

---

\* Ver sobre este tema Trincheró (2007); Ruggeri (2009), ambas en Referencias, y M. Vieta: “Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores”. En A. Ruggeri: *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. (Cap. 10), Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires, 2009.



## **Pensando los problemas de la autogestión en el mercado capitalista**

Como fue mencionado, la gran dificultad de las experiencias autogestionarias como las ERT es el manejo de lo económico: mantener la horizontalidad y la solidaridad sin dejar de ser económicamente eficaces\* para lograr los objetivos de una vida digna para los trabajadores. Y ello es doblemente difícil lograrlo en el contexto del mercado capitalista.

Las empresas recuperadas, entonces, pueden demostrar en la práctica las potencialidades, y también los límites, en las presentes circunstancias, de la autogestión como práctica económica y social. Y nos referimos concretamente a las condiciones económicas de la autogestión, a analizar los procesos concretos y no abstracciones e idealizaciones. ¿Cuáles son las condiciones en que se desarrolla la autogestión en las ERT y cuáles son los problemas a que se enfrentan? ¿A qué soluciones han llegado, si lo hicieron, y qué avances han logrado?

La teoría y el propio concepto de autogestión, así como sus implementaciones prácticas, necesitan nutrirse de las experiencias concretas que se desarrollan. Por primera vez en mucho tiempo, los casos de empresas autogestionadas como las ERT en Argentina se han mantenido por un tiempo suficientemente prolongado como para poder aprender de sus dinámicas más allá de coyunturas excepcionales.

A continuación se desglosa brevemente algunos de estos nudos problemáticos y las respuestas que le han ido dando los trabajadores en su práctica cotidiana; hasta ahora mayoritariamente ajena a toda conceptualización y proyección teórica.

### **El contexto político y socioeconómico**

Sin tener en cuenta las relaciones de producción, las lógicas sociales y culturales y el contexto político en el que se insertan las experiencias autogestionarias, cualquier análisis de sus problemáticas sería un proceso intelectual abstracto y ahistórico. En cualquier circunstancia de construcción social, el contexto en el que se inserta

---

\* Son necesarias, por supuesto, nuevas definiciones de "eficacia", "rentabilidad", "factibilidad", y "viabilidad" que no se definan exclusivamente en los términos del mercado.

esta construcción es decisivo para entender los condicionamientos existentes y también el punto de partida del proceso.

Ya hemos puntualizado el contexto neoliberal en que surgen las ERT en Argentina, así como su carácter defensivo. Los objetivos de los trabajadores, aunque inicialmente estaban limitados a hacer frente a esa realidad, han ido evolucionando hacia objetivos más profundos como resultado del conflicto con la sociedad, en particular el Estado y el mercado. Solo teniendo en cuenta ese contexto político y socioeconómico es posible comprender las enormes dificultades que presentan las ERT y valorar sus logros.

Desde este punto de vista, es importante entender la imposibilidad de desarrollar procesos autogestionarios sin la influencia del mercado capitalista en que las ERT deben operar. El desafío es preservar y desarrollar lógicas internas de racionalidad económica autogestionarias, aun cuando deban atenerse a las reglas de la competencia en el mercado. En ese sentido, aunque los trabajadores se sientan “dueños” de su proceso de trabajo, no pueden romper con la razón última del trabajo alienado: la producción de mercancías para el intercambio en un mercado cuya lógica y fines está más allá de su control. Ellas tampoco pueden suplir por sí solas la carencia de un orden social donde se pueda insertar el trabajo autogestionario prescindiendo de las relaciones sociales hegemónicas por el capital.

Otro panorama se daría en un marco de relaciones de producción donde el mercado no sea el mecanismo principal de apropiación y distribución de la producción. La inserción de empresas de trabajadores autogestionados en una economía mixta orientada por un Estado socialista pondría el punto de partida del proceso en un sitio cualitativamente diferente que no corresponde analizar aquí. El estudio de la experiencia yugoslava, con todas sus limitaciones históricas, puede brindar algunas pistas fundamentales.<sup>16</sup>

### La precariedad jurídica

Las ERT en Argentina se encuentran en general inmersas en un proceso judicial regido por una ley de quiebras que no coloca a los trabajadores como principales acreedores y que busca resolver la situación mediante la venta a remate de los bienes de la empresa. Aunque la ocupación por parte de los trabajadores organizados en

cooperativa de trabajo logra el control y el usufructo de las instalaciones mediante la obtención de resoluciones judiciales favorables y leyes de expropiación, en la gran mayoría de los casos la propiedad no les está garantizada.

Esta indefinición jurídica de las ERT dificulta la operación formal de la empresa, el acceso al crédito y coloca a todo el proceso en una incertidumbre con respecto al mediano y largo plazo. Al no poder cerrar la adquisición de la propiedad de la unidad productiva, los trabajadores están bajo una inseguridad que conspira contra su posibilidad de generar herramientas de planificación estratégica de la actividad. Las ERT han reclamado su legalización presionando por la aprobación de leyes de expropiación o la reforma de la ley de quiebras que aseguren el control de los medios de producción en sus manos.

Por otro lado, esta precariedad jurídica les obliga a mantener una capacidad de movilización permanente que les garantice tener el dominio de su propio trabajo sin contar con una formalización o institucionalización. Esa situación les ha llevado también a fortalecer el control colectivo de la empresa, así como a buscar su legitimidad social y establecer los lazos de solidaridad.

No obstante, la resolución de esta problemática jurídica permitiría que las ERT tuvieran más facilidades para enfrentarse a los problemas de fondo. Para ello, las empresas autogestionarias tendrían que enmarcarse en un entramado jurídico que: reconozca su naturaleza colectiva, brinde a sus trabajadores los derechos laborales mínimos asegurados por el Estado para los asalariados, acepte su dimensión económica y no solo social, instrumente políticas de apoyo, y las reconozca como una propiedad social cuyo desarrollo debe beneficiar a sus miembros y a la sociedad en su conjunto.

### Falta de capital de trabajo

Las ERT en Argentina generalmente ponen en marcha su producción contando solo con su fuerza de trabajo y, en algunos casos, algún volumen de materias primas que hayan quedado en inventario. Al no tener acceso al crédito, les resulta muy difícil retornar a la operatividad, salvo a costa de enormes sacrificios. Algunas líneas de subsidios gubernamentales tratan de paliar esta situación, pero los resultados son insuficientes.<sup>17</sup>

Cómo los trabajadores logran adquirir el nivel de capital o recursos financieros para iniciar y sostener la producción es una de las problemáticas decisivas y más interesantes de estos casos. Las vías para lograrlo sin la explotación del trabajador así como satisfaciendo necesidades populares de manera sostenible ambientalmente es, como mínimo, el principal desafío de esta forma de gestión.

Si la empresa autogestionada no tiene como fundamento la acumulación capitalista, ella debe desplegar una lógica interna que evite y controle cualquier tendencia adoptar la lógica capitalista que justifique la explotación de trabajadores y la sociedad en general. La gestión democrática y solidaria, con toda la complejidad de sus mecanismos participativos, es la clave para generar esa lógica no capitalista que guía su funcionamiento.

En el contexto argentino, la ausencia de esa lógica no capitalista a nivel de la economía nacional dificulta aún más la tarea. Las prácticas de igualdad y gestión colectiva en las ERT entran en colisión permanente con las necesidades del mercado y con los mismos valores e ideas internalizadas por los trabajadores, propias de la cultura capitalista en las que nacieron y desarrollan sus vidas.

### La autoexplotación directa o mediante la existencia de un patrón externo

La falta de capital de trabajo de las ERT, en muchos casos sumado a sus dificultades para desarrollar una estructura de comercialización (lo que está claramente relacionado con los puntos anteriores) y a su pequeña escala, obligan a una significativa cantidad de empresas recuperadas a recurrir a la producción para terceros, el ya mencionado trabajo *a façon*.<sup>18</sup> En esta modalidad, una empresa o empresario, al que los trabajadores suelen llamar equívocamente “el cliente”, proporciona la materia prima y las directrices para la producción y alquila la fuerza de trabajo y el uso de maquinarias e instalaciones de la ERT, pagándoles por el producto terminado un precio sensiblemente inferior al que ganarían de ser la producción propia.

En estos casos, la autogestión sobre el proceso productivo se reduce a solo algunas partes del mismo y, lo que es peor, los excedentes van en su casi totalidad al patrón indirecto. La explotación o extracción primaria de plusvalor aparece en estos casos aún más oculta

que en las relaciones de mercado, encubriéndose como una relación entre iguales: el que posee el capital de trabajo (el patrón indirecto), y el que trabaja controlando parte de los medios de producción (el colectivo autogestionado).

Esto resulta de cierta manera en una “autoexplotación”, un concepto que aparece frecuentemente en medios académicos asociado a las empresas recuperadas.<sup>19</sup> En los casos de trabajo *a façon*, está claro que la explotación es por parte de un patrón que aparece enmascarado como “cliente” y que esta es aceptada por los trabajadores de la ERT a falta de una mejor alternativa ante el mercado. En otros casos, la autoexplotación se asocia a jornadas extensas de trabajo, al mantenimiento de las formas del proceso de trabajo de la empresa capitalista, a los ingresos bajos y otras circunstancias que resultan desfavorables para los trabajadores, incluso en comparación con sus pares de empresas privadas.

Sin embargo, estos análisis sobre autoexplotación en las ERT generalmente equiparan al trabajador autogestionado con el trabajador bajo relación salarial, ignorando los condicionantes de su origen, el estado de la empresa así como el carácter de decisión colectiva que por lo general las caracteriza, todos estos elementos que constriñen a las ERT. Tampoco consideran otras circunstancias de distensión o humanización del ámbito laboral, como el compañerismo, la solidaridad y la acción colectiva que identifica a estas prácticas. Aún más significativo es que estos análisis no abordan la pregunta básica acerca de si en las ERT se da o no la condición esencial para que haya explotación: la acumulación capitalista.

### La relación con el mercado

Las empresas autogestionadas intentan resolver en forma colectiva los problemas de la producción, generalmente asumiendo formas democráticas de gestión y guiadas por una lógica de solidaridad entre los trabajadores y hacia la sociedad. Esa lógica solidaria e igualitaria entra en contradicción con la lógica de maximización de beneficios y competencia del mercado bajo las reglas del capitalismo. Los tiempos de la democracia interna de la gestión obrera, su forma de resolver los problemas, la solidaridad entre los trabajadores y entre estos y la comunidad, no se concilian con las obligaciones que le impone la competencia en el mercado y obliga a las empresas autogestionadas

a adaptar por lo menos parte de su funcionamiento a esas reglas. Los tiempos de producción y la forma de organización del trabajo con frecuencia deben adaptarse a los requerimientos de la cadena productiva en la cual se insertan. Estos, y otros requerimientos del mercado, alteran o amenazan con alterar la lógica autogestionaria, pues deben adaptarse a un concepto de eficiencia, viabilidad y rendimientos que les son ajenos pues responden a la necesidad de acumulación de los otros eslabones de la cadena.

La forma de conciliar o acoplar estas lógicas opuestas es otra de las características más impactantes de las ERT, y uno de los problemas de mayor trascendencia como caso de análisis y aprendizaje para otras situaciones semejantes en el resto del mundo. A pesar de necesitar cumplir con ritmos y tiempos de producción que les son impuestos por el funcionamiento de los mercados en que están insertas, las empresas recuperadas intentan no someterse a otras formas de sometimiento de los trabajadores ampliamente extendidas en el mundo laboral. Por ejemplo, ellas intentan preservar el espacio de trabajo a escala humana, lo cual es uno de los grandes cambios en el clima laboral de las empresas recuperadas. Además, la inserción de actividades extraproductivas y solidarias en las instalaciones de la empresa, especialmente destinadas a la relación con la comunidad, utilizando tiempo de trabajo, espacio y organización colectiva para acciones que no forman parte de la racionalidad capitalista, es una forma poco común de alteración de las funciones sociales de la empresa y de toma de conciencia de los trabajadores sobre su papel en la sociedad.

En esta fricción entre dos lógicas de concebir el trabajo y la empresa se pone a prueba y discusión el objetivo mismo de la producción. La empresa capitalista busca la acumulación de capital, para lo cual se da determinadas formas de organización del trabajo que permiten maximizar beneficios mediante la explotación del trabajador. La empresa autogestionada debe encontrar la manera de crecer y funcionar con una racionalidad que no busque esa acumulación, sino que esté al servicio de la construcción de una empresa que permita la reproducción de la vida de los trabajadores, la inclusión de otros trabajadores y la inserción social de la empresa. Para ello, la empresa autogestionada debe luchar por mantener y ampliar su esencia en contra de las tendencias que impone la competencia en el mercado.

## El proceso de trabajo

La autogestión supone una dinámica diferente de relación entre los trabajadores que la protagonizan no solo en la toma de decisiones gerenciales sino en el propio proceso productivo. Esta significa una apropiación por parte de los trabajadores del proceso de trabajo, con la posibilidad y, más que eso, con la obligación, de modificar las reglas que lo rigen en la empresa capitalista.

Sin embargo, en prácticamente ninguna ERT se dieron significativas alteraciones a la organización, tiempos y características del proceso de trabajo.<sup>20</sup> Esos cambios en el proceso de trabajo necesitarían no solo de una inyección de capital sino además de la capacidad de desarticular el proceso anterior y recrearlo en nuevas condiciones.

No obstante, las relaciones entre los trabajadores y el proceso de trabajo mismo sufrieron las inevitables consecuencias del hecho de que estos hayan tomado el control de la empresa. Quizá los cambios sean pocos, pero son significativos. Según Ruggeri (2010), lo más destacable es que las modificaciones se dan casi en su totalidad con respecto a algunas de las cuestiones más irritantes del régimen de trabajo capitalista. Ello tiene que ver con las libertades personales y dignidad de los trabajadores que resultan de saberse que controlan realmente lo que pasa en la empresa. Estos cambios se manifiestan especialmente en características, duración y ritmos de la jornada de trabajo, que la hacen más humana que la de los asalariados.

Es importante señalar que estos cambios en la calidad de la vida laboral no hacen menos productivo al trabajador autogestionado sino todo lo contrario. Cuando se logra compatibilizarlos con una buena administración de los tiempos y la organización del trabajo, en la mayoría de los casos ellos aumentan la eficacia productiva.

## Problemas productivos y tecnológicos

La relación entre las herramientas tecnológicas disponibles, su papel en la organización de la producción, su importancia a la hora de determinar la posibilidad de cambios en el proceso de trabajo y la posibilidad de producir adecuaciones sociotecnológicas<sup>21</sup> y lo que llamamos, más ampliamente, innovaciones sociales,<sup>22</sup> son otras de las dinámicas más ricas y complejas que tienen lugar en las empresas autogestionadas. Una de las limitaciones más importantes

que presentan las empresas autogestionadas es cómo organizar la producción autogestionaria en un marco tecnológico pensado para la forma de organización de la acumulación capitalista.

Para analizar esta problemática es clave tener en cuenta que la tecnología no es neutral, sino que su diseño, su uso y hasta su descarte forma parte del entramado de las relaciones de producción.<sup>23</sup> Cómo están dispuestas las máquinas en una planta, cómo se organiza la cadena de producción, puede implicar (y en la mayoría de los casos lo hace) la necesidad de una estructura directiva autoritaria para llevar a cabo el trabajo y forzar a la estructura asociativa a reproducir la antigua forma de organización de la producción, restringiendo las condiciones de funcionamiento de la autogestión.

Por tanto, la producción autogestionaria está condicionada por esta apropiación de tecnologías productivas diseñadas para otras relaciones sociales. La adecuación sociotecnológica y la innovación social les permite a los trabajadores ir, de a poco, adaptando la tecnología a las nuevas relaciones sociales que intentan construir dentro de sus empresas. Este camino es enormemente dificultoso sin una articulación con un Estado que por medio de su política científica y tecnológica incorpore a las empresas autogestionarias en una estrategia productiva con objetivos socialistas.

### **Impacto en el desarrollo local y social**

El impacto que las ERT argentinas tienen en sus comunidades locales no es solo el económico de mantener o generar nuevos empleos, sino que tiene también una dimensión cultural y social. Ellas han permitido la reconstrucción y generación de nuevos lazos sociales entre el trabajo y el territorio.

La mayoría de las ERT no olvidan la enorme solidaridad social que despertaron en amplias capas populares, decisiva para su éxito en la recuperación. Ellas desarrollan actividades solidarias con la comunidad local, como reciprocidad a la solidaridad y el apoyo que recibieron de ellas en el momento del conflicto que las originó. Actividades que son, en apariencia, antieconómicas, como la cesión de espacios e instalaciones para actividades culturales, escuelas destinadas a los sectores más pobres del territorio adyacente, donacio-



nes y colaboraciones con organizaciones y movimientos sociales, no son solo estrategias de legitimación política, sino básicamente una sentida devolución por los trabajadores de la solidaridad recibida. Estas acciones comunitarias, totalmente opuestas a la racionalidad capitalista, tienen un papel fundamental en contrarrestar los nocivos efectos de su interacción con el mercado.

Por último es necesario señalar que el reconocimiento de los trabajadores de las implicaciones del cambio generado por el proceso de construcción de la empresa autogestionaria es un requisito fundamental para poder generar avances en su nueva conciencia que vayan más allá de los requeridos por la cotidianeidad de sus procesos. Asumir que hay un cambio de la subjetividad o de la conciencia política por el solo hecho de pertenecer a un grupo de trabajadores al que le tocó formar parte de una empresa recuperada expresa solo ingenuidad y falta de comprensión de la realidad.

En el caso de la autogestión pensada como una alternativa económica de los trabajadores que puede insertarse y articularse con un Estado organizado desde la planificación socialista, lo anterior implica precisar los conceptos e identificar sus problemas y líneas de avance. A diferencia del caso argentino, donde los trabajadores han debido desarrollar prácticamente toda su experiencia autogestionaria sin apoyo estatal, o contando solamente con algunas pocas herramientas de sostén, el Estado tendría que ayudar a fortalecer las experiencias no solo desde el punto de vista económico o tecnológico, sino también promoviendo el desarrollo de la conciencia social y política de los trabajadores.

### **Consideraciones finales**

Las ERT en Argentina han sido vistas, por un lado, como una salida definitiva a la globalización capitalista y, por otro lado, como una solución circunstancial debida en forma exclusiva a la aguda crisis y que desaparecerían con la recuperación económica del país. Sin embargo, la realidad es más compleja. En 2010 nos encontramos que estas empresas de trabajadores no solo sobreviven, sino que han crecido en número y en cantidad de puestos de trabajo. En la actualidad existen 205 ERT con 9 400 trabajadores. Ellas han aumentado su volumen de producción y, a pesar de los numerosos

obstáculos legales, financieros y políticos que encuentran para su desarrollo, prosperan y logran resolver el problema que les dio origen: la preservación de las fuentes de trabajo.

Al mismo tiempo, el mercado capitalista en que se hayan insertas les impone condiciones que fuerzan a soluciones transitorias que van en contra de su proceso de democracia interna, de igualitarismo laboral y solidaridad social. Además, el Estado argentino no atina a elaborar una política que contemple la realidad de formas económicas que están fuera de los parámetros habituales de gestión.

Ni estatales, ni privadas, ni tampoco cooperativas tradicionales, las ERT vienen desarrollando en la práctica una experiencia de autogestión genuina pero sujeta a desafíos y limitaciones. La experiencia de las ERT en Argentina puede ser útil para pensar la realidad y las potencialidades del trabajo autogestionado, más allá de los planteos abstractos de ideólogos o juristas, teniendo en cuenta las circunstancias comunes de los trabajadores latinoamericanos.

La asunción, por parte de colectivos de trabajadores heterogéneos, de tareas y líneas de trabajo antes realizadas por el otro polo de la contradicción entre capital y trabajo no se da sin resistencias e incluso falta de compromiso y responsabilidad en algunos grupos o individuos. La resolución de obstáculos tanto internos como externos tan importantes como los aquí señalados no se halla exenta de conflictos, que impactan en la misma viabilidad de las empresas recuperadas.

El caso argentino demuestra que la gestión de los trabajadores sobre unidades productivas es una realidad dificultosa pero realidad posible al fin. Las enseñanzas de estos procesos que implican esfuerzo, sufrimiento y también alegría por los logros obtenidos por los trabajadores deben alimentar un pensamiento crítico que construya desde abajo prácticas guiadas por una lógica de la solidaridad que rompa con la lógica egoísta del capitalismo.

## Referencias bibliográficas

- 1 D. Azpiazu y M. Schorr: *Hecho en Argentina, industria y economía, 1976-2007*. Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2010; M. Kulfas: "El contexto económico. Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva". En E. Hecker, M. Kulfas, F. Sanchez, Briner y Cus-

- mano: *Empresas recuperadas*, Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, 2003; Julián Rebón: *Desobediendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Ediciones Picaso/La Rosa Blindada, Buenos Aires, 2004; Andrés Ruggeri: *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Ediciones de la Facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires, 2009.
- 2 Hernán Harispe: "Trabajo y sindicalismo". En *La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza*. Selección de trabajos presentados al Primer Encuentro Internacional. Programa Facultad Abierta, Ediciones de la Cooperativa Chilavert, Buenos Aires, 2009; V. Basualdo y otros: *La industria y el sindicalismo de base en Argentina*. Atuel, Buenos Aires, 2010.
  - 3 Ricardo Antunes: Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Taller de Estudios Laborales/Herramienta, Buenos Aires, 2005; Hernán Harispe: ob. cit.
  - 4 John Williamson: A short history of the Washington Consensus. Paper commissioned by Fundación CIDOB for a conference "From the Washington Consensus towards a new Global Governance," Barcelona, September 24-25, 2004.
  - 5 E. Basualdo y otros: *El proceso de privatización en Argentina*. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, 2002, p. 12.
  - 6 James Petras y otros: *Produciendo realidad. Las empresas comunitarias*. Topia Editorial, Colección Fuichas, Buenos Aires, 2002; Mauricio Schoijet: *La crisis argentina: los movimientos sociales y la democracia representativa*. SITUAM-Plaza y Valdés Editores, México, 2006; Betsy Bowman y Bob Stone: "La cooperativización como alternativa al capitalismo globalizador". En *La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza. Selección de trabajos presentados al Primer Encuentro Internacional*. Programa Facultad Abierta, Ediciones de la Cooperativa Chilavert, Buenos Aires. 2009.
  - 7 Andrés Ruggeri: "Las empresas recuperadas en Argentina". Informe del tercer relevamiento de ERT. Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 2010.
  - 8 Andrés Ruggeri y otros: "Las empresas recuperadas en Argentina". Informe del segundo relevamiento del programa.. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 2005.
  - 9 Polti y otros en Andrés Ruggeri: *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina...*, 2009.
  - 10 Paulo Peixoto de Albuquerque: "Autogestão". En Antonio David Cattani (org.): *A outra economia*, Veraz Editores, Porto Alegre, 2003.

- 11 Andrés Ruggeri: *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina...*, 2009.
- 12 Gabriel Fajn: *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas de la subjetividad*. Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, 2003; Andrés Ruggeri y otros: "Las empresas recuperadas en Argentina"..., 2005.
- 13 Andrés Ruggeri: "Las empresas recuperadas en Argentina"..., 2010.
- 14 Gabriel Fajn: *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social...*, 2003; Twaithe Rey, 2003.
- 15 Henrique T. Novaes: *O fetiche da tecnologia. A experiência das fábricas recuperadas*. Editora Expressão Popular, São Paulo, 2007.
- 16 Dan Jakopovich: *Sources Of The Democratic Deficit In The Yugoslav System Of "Self-Government"*. Z Net, The Spirit of the Resistance Lives, 2009. <http://www.zcommunications.org/sources-of-the-democratic-deficit-in-the-yugoslav-system-of-self-government-by-dan-jakopovich>.
- 17 Andrés Ruggeri: "Las empresas recuperadas en Argentina",..., 2010.
- 18 \_\_\_\_\_: *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina...*, 2009 y "Las empresas recuperadas en Argentina"..., 2010.
- 19 Gabriel Fajn y Julián Rebón: "El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas". Herramienta 28, 2005. Ver: <http://www.herramienta.com.ar/print.php?sid=300> (fecha de acceso 25 enero 2006); Pablo Heller: *Fábricas ocupadas. Argentina 2000-2004*. Ediciones Rumbos, Buenos Aires, 2004.
- 20 Henrique T. Novaes: ob. cit.; Andrés Ruggeri: *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina...*, 2009 y "Las empresas recuperadas en Argentina"..., 2010.
- 21 Henrique T. Novaes: ob. cit.
- 22 Héctor Hugo Trincherero: "De la exclusión a la autogestión. Innovación social desde la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT)". En *La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza*. Selección de trabajos presentados al Primer Encuentro Internacional. Programa Facultad Abierta, Ediciones de la Cooperativa Chilavert, Buenos Aires, 2009; Andrés Ruggeri: *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina...*, 2009.
- 23 Henrique T. Novaes: ob. cit.; Renato Dagnino: *Tecnologia social, ferramenta para construir outra sociedade*. IG/UNICAMP, Campinas, SP, 2009.

# TEMA 11

## De las cooperativas a las empresas de propiedad social directa en el proceso venezolano

*Dario Azzellini*

El proceso actual de cambio en Venezuela se plantea la transformación social y económica del país. Si en un primer momento se trazó la meta de construir una “economía solidaria y humanista”, a partir del 2005 se proyecta la superación de las lógicas y relaciones capitalistas con la construcción del “Socialismo del siglo XXI”. En enero del 2007, el presidente Chávez anunció que el reto es establecer consejos de trabajadores en los lugares de trabajo que, junto a otros consejos (comunales, campesinos, estudiantes...), a largo plazo sustituyan el estado burgués por un “estado comunal”.

Cuando Chávez asumió la presidencia en febrero de 1999, el país se encontraba en una crisis estructural profunda desde principio de los años ochenta. La fuga de capital y desindustrialización ocasionaron el cierre de miles de fábricas. En una primera fase, el gobierno re-nacionalizó las funciones centrales de la industria petrolera e intentó fomentar la industria privada nacional con créditos a condiciones favorables y medidas proteccionistas.

En poco tiempo se hizo evidente que el sector privado en su mayoría no estaba interesado en una democratización de las estructuras económicas y aún menos en una transformación de la economía. Los empresarios aceptaban las ayudas gubernamentales mientras al mismo tiempo saboteaban activamente a las políticas del gobierno. El sector privado no podía ser un aliado en una transformación de la economía que se enfoca en el desarrollo humano y quiere subordinar la economía a las necesidades de la sociedad y no al revés.

Las victorias del movimiento bolivariano en contra del golpe en abril 2002 y en contra del “paro empresarial” 2002-2003, causadas de manera decisiva por las movilizaciones populares, abrieron el

camino para leyes, medidas y prácticas sociales que miran a una transformación estructural de la economía y van dibujando el marco de un nuevo modelo económico. Varios modelos empresariales diferentes de autogestión y cogestión que surgieron durante ese período han sido fomentados durante los últimos años.

Inicialmente y sobre todo a partir del 2004, el gobierno venezolano intentó promover la gestión democrática apoyando una creación masiva de cooperativas para cualquier tipo de empresas, incluso —por medio de modelos de propiedad mixta— en cogestión con el Estado o empresarios privados. Desde principios del 2007, los consejos de trabajadores comienzan a aparecer en el discurso oficial como la orientación normativa oficial para la organización de los trabajadores en las empresas medianas y grandes, aunque hasta la actualidad los consejos de trabajadores formados son muy pocos.

Con la orientación socialista adoptada en 2005 se dio inicio a la nacionalización de industrias, empresas de importancia estratégica y empresas improductivas (varias de estas habían sido cerradas durante el “paro empresarial” y tomadas por sus trabajadores). Se empezó además a fortalecer la expansión del sector productivo de propiedad estatal o colectiva.

La economía que se quiere fortalecer ha sido llamada de diferentes maneras: economía solidaria, social, popular o comunal.\* Una definición o distinción clara de los términos en realidad no existe. La implementación sistemática de medidas de apoyo a este sector empezó apenas en 2004 con la creación del Ministerio de Economía Popular (MINEP); renombrado como Ministerio de Economía Comunal (MINEC) en 2007 y como Ministerio de las Comunas en 2009 (MINEC, igualmente). Desde entonces, en la práctica y el debate se suele referir a este sector generalmente como “economía popular”; aunque, en el contexto de construir, fomentar y consolidar la misma en las comunidades, también se usa el término “economía comunal”.

La idea de los ciclos o circuitos de producción y consumo comunales que permea la concepción de economía popular o comunal en Venezuela tiene su fundamento en las ideas de István Mészáros

---

\* Con diferencias sutiles, todas estas son maneras de hacer referencia a una economía que no se oriente principalmente a la producción de plusvalía si no a la equidad mediante remuneraciones dignas y una propiedad o gestión colectiva, así como a la solidaridad entre los trabajadores y hacia las comunidades.

sobre la transición al socialismo planteadas en su libro *Más allá del capital*.<sup>1\*</sup> Mészáros aboga por la construcción de sistemas comunales (comunitarios y cooperativos) de producción y consumo, donde el trabajo determina las relaciones de intercambio entre las personas.

La estrategia para la construcción de una economía que mira más allá de las lógicas capitalistas y hacia la democratización de los ciclos económicos, está enfocada en la expansión y la consolidación de una economía basada en unidades productivas autoadministradas y promovidas por el Estado. Ella está orientada por un modelo de desarrollo endógeno radical: un desarrollo sustentable basado en los propios recursos y potencialidades locales, la administración colectiva de los medios de producción, y un papel más activo del Estado en la economía. Se busca construir cadenas productivas enlazando pequeñas empresas autogestionadas, como las cooperativas, con medianas empresas cogestionadas entre los trabajadores y las instituciones del Estado o las comunidades, y ambas con grandes empresas estatales a cargo de la producción y servicios estratégicos cogestionadas democráticamente entre el Estado y sus trabajadores.

### **Antecedentes de las cooperativas en Venezuela**

Antes del gobierno del presidente Chávez, el sector de la economía social o solidaria en Venezuela era totalmente subdesarrollado y marginal. En febrero de 1999 había solo unas 800 cooperativas registradas,\*\* las cuales sumaban alrededor de 20 000 miembros y pertenecían en su mayoría a los sectores de finanzas y de transporte.<sup>2</sup> La cultura cooperativista era poco desarrollada hasta en las mismas cooperativas, y la mayoría seguía lógicas capitalistas y una orientación reformista.

En los años 60 surgieron varias cooperativas agrícolas las cuales recibieron apoyo del Estado en ocasión de la reforma agraria en el 1961. Sin embargo, estas cooperativas se transformaron rápidamente en su mayoría en empresas con campesinos asalariados sin participación o influencia en la toma de decisiones. El apoyo del Estado

1\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.

\*\* Los datos varían entre 762 (Melcher 2008) y 877 (Piñeiro 2007). El director de la Superintendencia Nacional de Cooperativas de Venezuela (SUNACOOOP) en 2008, Juan Carlos Baute, dio el dato de 800-900 cooperativas.

se dio bajo la óptica de “pacificación” de los movimientos populares de la época, en el marco de la concepción del programa estadounidense “Alianza para el progreso”.<sup>3</sup>

Seguidamente, en 1966 surge la primera Ley de Cooperativas, que creó la Suprntendencia Nacional de Cooperativas de Venezuela (SUNACOOB)\* y reguló el apoyo estatal. Durante la década de los 70, se hizo manifiesta una tendencia cooperativista influenciada por jóvenes activistas comunitarios católicos que «adoptaron el cooperativismo como una herramienta para la transformación social». <sup>4</sup> También nacieron varias cooperativas campesinas y artesanales exitosas, especialmente en los Estados Lara, Trujillo, Falcón, Táchira, Mérida y Barinas, que en parte tenían sus raíces en el trabajo político-cultural del Partido Comunista (PCV) y de la guerrilla PRV-FALN (Partido Revolucionario de Venezuela – Fuerzas Armadas de Liberación Nacional).<sup>5</sup>

Las cooperativas creadas durante esta época son las que más articulación lograron alcanzar, creando 18 Centrales Cooperativas Regionales en 1967 y la Central de Cooperativas Nacional de Venezuela (CECONAVE) en 1976. En 1967 nació también la Central Cooperativa de Servicios Sociales de Lara (CECOSESOLA) en Barquisimeto, que es considerada la cooperativa tradicional (i.e., anterior al gobierno del Presidente Chávez) más exitosa de Venezuela. Ella cuenta con una red de 80 cooperativas de productores y consumidores con unos 200 000 miembros, de los cuales unos 300 trabajan en cooperativas.<sup>6</sup>

### **Promoción estatal de cooperativas**

La Constitución venezolana de 1999 le asignó a las cooperativas una importancia especial como medios de inclusión económica, participación democrática (Artículo 70) y descentralización (Artículo 184). Ella estableció la responsabilidad legal del estado de “promover y proteger” a las cooperativas (artículos 118 y 308). La idea era que las cooperativas reciban un apoyo masivo del Estado para alcanzar un equilibrio social y económico.<sup>7</sup> Se pensaba que la manera solidaria de trabajar al interior de las cooperativas emanaría también alrededor de ellas.

---

\* Institución encargada de registrar y supervisar las cooperativas en Venezuela.



En una primera fase, a partir del 2001, el gobierno se concentró en facilitar la creación de cooperativas con la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, aprobada en ese año. La ley eliminó un estudio de factibilidad para la creación de cooperativas que contemplaba la ley anterior, las exentó de pagos para su registro oficial y otros pasos institucionales, reafirmó que están exentas del Impuesto Sobre la Renta, y destacó la obligación del Estado de apoyarlas.

Hasta el 2004, el apoyo estatal se concentraba en cooperativas individuales. El trabajo de las diferentes instituciones era escasamente coordinado y la creación de cooperativas nuevas no era todavía masiva. Pero, después de derrotar las maniobras desestabilizadoras de la oposición, el gobierno venezolano se dedicó a fomentar la producción nacional y empezar de manera más sistemática en la reestructuración de la economía venezolana.

En el 2004 se creó el MINEP (actualmente MINEC, como antes se dijo), el cual —junto con otras instituciones— promovió más activamente a las cooperativas. Dos decretos presidenciales de 2003 y 2004 exigieron a todas las instituciones y empresas del Estado priorizar la contratación de pequeñas empresas y cooperativas. En muchas instituciones incitaron a empleados de empresas privadas con las cuales tenían contratos de servicios (limpieza, seguridad, alimentación, etc.), a que formaran sus propias cooperativas para que estas fueran contratadas directamente. SUNACOOOP y diferentes instituciones empezaron a ofrecer talleres sobre cooperativismo (valores, principios, organización básica, derechos y deberes en la nueva ley, etc.) y apoyaron la conformación de cooperativas por los participantes. Bajo la responsabilidad del MINEP se creó un programa de formación laboral llamado *Vuelvan Caras* (*Ché Guevara* a partir de su reestructuración en el 2007). Aunque la meta inicial era 50 % más alta, hasta finales del 2007, *Vuelvan Caras* formó unas 800 000 personas y fundó 10 122 pequeñas y medianas unidades de producción, la vasta mayoría de ellas cooperativas, en las cuales trabajaban 680 000 personas.<sup>8</sup> Además, muchas cooperativas surgieron espontáneamente impulsadas por el discurso y las políticas estatales.

Las cooperativas reciben créditos con condiciones preferenciales y requisitos más flexibles por medio de programas de microcréditos según la Ley de Microfinanzas. Las cooperativas muy pequeñas

pueden incluso conseguir préstamos exentos de intereses. El acceso a créditos se organiza a través de bancos del Estado establecidos para ese fin (Banco de la Mujer, Banco de Desarrollo Económico y Social, Banco del Pueblo Soberano, Banco de Fomento Regional los Andes - Banfoandes) y de otras instituciones de financiamiento. Todas estas entidades del Estado entre el 2003 y el 2008 han invertido más de 1 000 millones de dólares en cooperativas.<sup>9</sup>

Este conjunto de condiciones favorables condujeron a un *boom* en la inscripción de cooperativas a partir del 2004. Ya para la mitad de 2009, según la SUNACOOOP, había unas 274 000 cooperativas registradas.<sup>10</sup> Según datos de la SUNACOOOP, el 27 % de ellas, 73 968, eran operativas y fueron certificadas oficialmente como cooperativas.<sup>11</sup>

De las cooperativas operativas en el 2008, el 49,38 % trabajaban en el sector de servicios, principalmente turismo, servicios a empresas, limpieza, mantenimiento industrial y peluquerías. El 25,3 % eran cooperativas productivas, principalmente en el sector de la agricultura, ganadería, pesca, manufactura e industria. Otro 11,48 % correspondía a cooperativas de transporte y 7,64 % a bancos comunales, según datos de SUNACOOOP (2008). Sin contar los bancos comunales —la unidad financiera de los consejos comunales que asume la figura jurídica de cooperativa sin crear ninguna fuente de trabajo— en las 62 000 cooperativas restantes había un total de 2 012 784 personas trabajando, alrededor del 13 % de la población económicamente activa.

### **Deficiencias y limitaciones del apoyo estatal a las cooperativas**

No hay duda que sin el apoyo estatal antes descrito, nunca se hubieran creado tantas cooperativas en Venezuela. La mayoría de los venezolanos que han creado cooperativas provienen de los sectores más marginalizados de la sociedad. Estas personas no suelen disponer de capital para invertir en sus cooperativas, y tampoco tienen acceso a créditos de instituciones financieras. Además, su generalmente escaso nivel de educación y falta de experiencia en el trato con instituciones, les dificulta aún más todo el acto administrativo de formar una cooperativa.

Sin embargo, el crecimiento inusitado en el número de cooperativas hizo imposible crear al mismo ritmo estructuras y mecanismos estatales eficientes para apoyarlas, así como inspeccionarlas y controlar

el uso correcto de los apoyos gubernamentales. La SUNACOOOP, por ejemplo, tenía solo ocho fiscalizadores, y cada fiscalización requería unos dos días.<sup>12</sup> Y tampoco se disponía de suficiente personal experto para impartir los talleres de apoyo, especialmente materias técnicas y de contabilidad no contaron con personal suficientemente formado y hábil. Incluso los trabajadores de los ministerios y las instituciones involucradas reconocen que la contabilidad de muchas cooperativas y las inspecciones por parte de la SUNACOOOP han sido insuficientes.<sup>13</sup>

Al mismo tiempo, muchas cooperativas en conformación o grupos de cooperativistas se han visto también afectados por la ineficacia de las instituciones financieras y de servicios del Estado. Los financiamientos otorgados tardan meses hasta ser entregados, y lo mismo pasa con maquinarias o insumos prometidos a las cooperativas. Hasta se dan casos en que lo entregado está por debajo del valor fijado en los contratos con las cooperativas. Todo esto además del hecho de que las instituciones en muchos casos no proveen a las cooperativas con la asistencia técnica requerida.<sup>14</sup> En el caso de las cooperativas agrícolas, no ha sido inusual que las mismas se hayan visto obligadas a recurrir a empresas agroindustriales para sembrar, comprometiendo su cosecha, ya que el financiamiento gubernamental no llegó a tiempo. Asimismo, muchas cooperativas agrícolas Vuelvan Caras, aunque con una preparación amplia y variada, se quedaron meses y hasta más de un año sin recibir tierras.

Las deficiencias se han dado también en las propias cooperativas: «la no exigencia de capacitación previa a la constitución o como requisito de asociación, resta importancia a los principios, valores y prácticas democráticas, igualando las cooperativas a cualquier empresa de capital».<sup>15</sup> Esto, en muchas nuevas cooperativas, se tradujo en falta de valores y principios cooperativos, de planes organizativos, de cohesión dentro de las cooperativas, y de integración entre ellas. Un número considerable de cooperativas fueron simplemente registradas porque ello no implicaba gastos, incluso algunas personas en varias cooperativas; otras son empresas realmente familiares; y otras fueron registradas formalmente como cooperativas para acceder a las ayudas estatales. Así, algunas cooperativas solo existieron en el papel, y hubo malversación de los fondos.

## Organización interna de las cooperativas

A pesar de todas las dificultades y deficiencias descritas anteriormente, las nuevas cooperativas venezolanas, en general, tienen sin duda un efecto democratizador para el mundo del trabajo y un efecto emancipador para la misma población. Los participantes de las cooperativas en general saben que ser miembro de una cooperativa significa que todos tienen los mismos derechos y obligaciones, y por tanto, no hay patrones que den órdenes. La ausencia de una jerarquía vertical junto con la democratización de la estructura organizativa crea un clima de trabajo más satisfactorio y agradable.

Ello, al mismo tiempo, contribuye a que los trabajadores tengan una visión más completa de los procesos de producción, aumentando su responsabilidad y compromiso. Carmen Ortiz, miembro de la cooperativa “Textileros del Táchira”, una fábrica textil recuperada por los trabajadores que se organizaron en una cooperativa, explica: «Trabajar en cooperativa es mucho mejor que trabajar para otro, trabajarle a otras personas es como ser un esclavo a los demás. En cooperativa no, porque uno trabaja a su manera. Claro no quiere decir con eso que uno quiera hacer lo que uno quiera hacer en cooperativa, no, uno hace lo que tiene que hacer sin necesidad de que nadie lo mande».<sup>16</sup>

La gestión democrática de las cooperativas la diferencia sustancialmente de empresas privadas capitalistas y empresas estatales convencionales. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones en las cooperativas es generalmente directa. Según la ley de cooperativas el órgano supremo e instancia de decisión sobre los asuntos de la cooperativa es la asamblea de todos los miembros de la misma; aunque para cuestiones menores el poder de decisión puede ser delegado (LEAC, artículos 21, 26) La asamblea generalmente decide por lo menos los aspectos más importantes, como la elección de sus directivos (mínimo cinco: coordinador general o presidente, tesorero, secretario, contralor interno y coordinador de educación), las metas de producción a partir de compromisos de ventas, los ingresos mensuales de los trabajadores o “anticipos”, la distribución de excedentes, la adquisición de deudas y la inclusión o exclusión de miembros.

Las decisiones se suelen tomar por mayoría simple, aunque los cambios de reglamentos, la disolución de la cooperativa o su fusión con otra, requiere de una mayoría de tres cuartos (artículos 17, 70, 71). El mecanismo de votación es propuesto y decidido por la asamblea misma. Por lo general, los cargos (directivos, coordinadores de áreas de trabajo, etc.) se eligen por voto secreto, mientras las demás decisiones se toman levantando la mano.<sup>17</sup> Todas las cooperativas tienen que entregar las actas de las asambleas en las cuales se toman las decisiones más importantes a la SUNACOOOP, que controla que las cooperativas cumplan como mínimo con una asamblea general anual al final del año fiscal, para decidir el destino de los excedentes, y que cumplan con los quórums mínimos establecidos en sus reglamentos.<sup>18</sup>

La práctica democrática de toma de decisiones es un proceso de aprendizaje que ayuda a desarrollar las capacidades de los trabajadores y suele mejorar los procesos de producción, ya que nadie los conoce tan bien como ellos mismos. Los trabajadores empiezan a conocer las demás áreas y a contextualizar su conocimiento concreto de ciertas fases o etapas de la producción. Con esa visión más amplia del proceso producción, también adquieren la capacidad de tomar decisiones más generales. Ello contribuye a superar la división social del trabajo (fundamento de la sociedad burguesa), la división entre trabajo manual e intelectual, y, por tanto, la separación de las áreas de trabajo y de toma de decisión que ella conlleva. Eso, obviamente, no significa que se suprima la especialización; la cual, especialmente en procesos de producción avanzados y complejos, es necesaria. Por lo contrario, significa brindarles a todos la posibilidad de una visión general que le facilite la toma de decisiones generales, así como impedir que de la división del trabajo surjan privilegios.

En Venezuela también se aplicó la figura legal de las cooperativas en los casos de empresas recuperadas por trabajadores y/o nacionalizadas por el gobierno. Por medio de la copropiedad de acciones de la empresa entre los trabajadores y las instituciones estatales, se justificaba la cogestión, es decir, la administración compartida entre ellos. La fábrica se refundaba como una sociedad anónima con 51 % de propiedad estatal y 49 % de propiedad de la cooperativa formada por los trabajadores. Todas las decisiones importantes que afectan la fábrica se tomaban en la asamblea semanal de la cooperativa. Aque-

llas decisiones de un alcance más amplio tenían que ser aprobadas por el ministerio, ya que el Estado era el dueño mayoritario. En la actualidad, para casos de empresas recuperadas o nacionalizadas, ya no se utiliza esta forma organizativa si no que se promueve que los trabajadores se organicen en consejos de trabajadores.

### **Limitaciones de las cooperativas**

La estrategia de promoción de cooperativas por el gobierno venezolano no está libre de contradicciones. Existe el riesgo de que las cooperativas sean utilizadas por empresas capitalistas para subcontratar a sus trabajadores y así evadir las garantías y derechos establecidos en la legislación laboral flexibilizando las condiciones de trabajo. Algunos sectores sindicales temen también que la masificación de las cooperativas oscurezca la relación entre empleador y empleados, disminuyendo sus responsabilidades respectivas y, de esa manera, las relaciones de clase que continúan existiendo en el sistema capitalista venezolano.<sup>19</sup>

En un análisis empírico de 15 cooperativas, Piñeiro (2007) establece que la práctica democrática de esas cooperativas es debilitada por conflictos internos. Esas diferencias tienen origen principalmente en la escasa experiencia profesional y administrativa de los trabajadores, pues la mayoría de las personas son mujeres sin ninguna experiencia laboral ni siquiera en el sector informal. Los conflictos son potenciados por la ausencia de mecanismos de supervisión colectiva que aseguren que todos cumplan no solo con sus derechos sino también con sus obligaciones y responsabilidades adquiridas. Además, en algunas cooperativas, con mayor frecuencia en las recién constituidas, la gestión democrática se ve también afectada porque círculos reducidos de directivos o incluso solo el presidente, toman las decisiones sin consultar a la asamblea.

La idea inicial de que las cooperativas de forma natural producirían “para la satisfacción de las necesidades sociales” y que la solidaridad interna de las cooperativas, basada en su gestión colectiva, “se extendería de manera espontánea a las comunidades locales”, se reveló falsa. La mayoría de las cooperativas siguieron las lógicas del capital. Se concentraron en maximizar sus ganancias sin apoyar a las comunidades adyacentes. Muchas se negaron a integrar nuevos miembros a la cooperativa, para así tener mayores ingresos, y algu-

nas cooperativas hasta se concentraron en producir para exportar en lugar de satisfacer primero necesidades locales y nacionales.<sup>20</sup>

Esto demuestra que el hecho de tener muchos dueños en lugar de uno —aunque sí significa generalmente una mejora de las condiciones de trabajo al reducirse las jerarquías verticales— no produce sin embargo cambios fundamentales en la forma de operar de una empresa capitalista. Muchas cooperativas venezolanas continuaron recurriendo a la competencia, la explotación y la eficacia capitalista. Sus miembros han adoptado la lógica capitalista de la maximización de beneficios, dejando a un lado los aspectos sociales y la solidaridad.

Este comportamiento de las cooperativas generó, en algunos sectores del mundo del trabajo venezolano, que se rechazara que la propiedad legal de los medios de producción quedara en manos de ellas. Consecuentemente, en las empresas grandes de propiedad mixta Estado-cooperativa de trabajadores, los mismos trabajadores han rechazado ese modelo y propuesto que todas las acciones de la empresa pasen a ser propiedad estatal y que en cambio los trabajadores la gestionen democráticamente mediante un consejo de trabajadores.

Por ejemplo, en INVEVAL, la primera empresa expropiada por el gobierno y que fue entregada a sus trabajadores en un modelo del 51 % de propiedad al Estado y 49 % en manos de una cooperativa de trabajadores, desde mediados de 2008 se estableció un modelo de “fábrica socialista” donde el 100 % de las acciones pertenecen al Estado, y al mismo tiempo ella es administrada totalmente por los trabajadores. Como dijo un trabajador: “No hemos sacado a un capitalista para que surjan 60 capitalistas”. Los mismos trabajadores se dieron cuenta de que la situación de ser dueños de esas empresas grandes y medianas los empujaba hacia lógicas capitalistas, y solo vivían para trabajar y pagar la deuda en la que habían incurrido para comprar la parte de las acciones de la empresa que le correspondía a la cooperativa.

Además, en la cooperativa de INVEVAL —como en otras cooperativas que se limitan a establecer la estructura organizativa más simple sugerida por las normas vigentes; o que concentran el poder de gestión en la junta directiva— el hecho de que la junta directiva estuviera conformada por solo cinco miembros, también generó descontento. La separación entre las áreas de trabajo y de decisión

aumentó la apatía entre los trabajadores y un aislamiento entre estos y la junta directiva. Así, el marco jurídico cooperativo no propició que la fábrica fuese administrada directamente por los trabajadores.\*

En reacción a esto, los trabajadores de INVEVAL asumieron la propuesta hecha por Chávez en enero 2007 de profundizar la revolución por medio de la conformación de *consejos de trabajadores* y, decidieron inmediatamente elegir un consejo de fábrica formado por 32 miembros. En el consejo, conformado por voceros de todos los departamentos y otros trabajadores voluntarios, ahora discuten todas las cuestiones que anteriormente solo eran conversadas por cinco miembros de la junta directiva de la cooperativa. El consejo está formado por varias comisiones: socio-política, de finanzas y administración, responsabilidad y seguimiento, disciplina, aspectos técnicos y servicios. Cada comisión presenta informes de trabajo, propuestas, y planteamientos en general al “consejo” o asamblea general de todos los trabajadores.

Por otro lado, algunos estudiosos coinciden en que entre los obstáculos y problemas más importantes para el funcionamiento exitoso de las cooperativas venezolanas están la orientación “capitalista” de sus miembros, su falta de conocimiento sobre los procesos de trabajo y administrativos, y la inaptitud e intervención del personal institucional estatal enviado para su apoyo o acompañamiento.<sup>21</sup> Además, la mayoría de las cooperativas, incluso las formadas por Vuelvan Caras, han sido integradas o asimiladas por el mercado capitalista.

De hecho, los 100 Núcleos de Desarrollo Endógeno (Nudes) creados como parte de Vuelvan Caras con la función de crear redes de cooperativas que contribuyeran a superar la lógica capitalista, en su mayoría no lograron cumplir la meta inicial. La expectativa de que surgieran cadenas y redes socio-productivas solo se materializó en unos pocos casos, generalmente cuando ya existía alguna organización social previa y el Estado había promocionado especialmente la creación de estas redes.<sup>22</sup> La mayoría de las cooperativas, en vez de formar una nueva economía social o solidaria, se puso al servicio de los monopolios que controlan la distribución y los mercados nacionales.

---

\* En el caso de INVEVAL el problema fundamental fue que, para juntar la cooperativa de los trabajadores y la gestión del Estado, la empresa asumió la forma de sociedad anónima en la cual la cooperativa de los trabajadores participaba como accionista.



Esta realidad ha producido fuertes críticas a la política de promoción de cooperativas en Venezuela. Sin embargo, aunque buena parte de las cooperativas estén mal manejadas o no sean ni siquiera cooperativas en realidad, muchos simpatizantes del proceso bolivariano opinan que a mediano plazo el sector cooperativo se consolidará. A partir de las experiencias obtenidas, la SUNACOOOP reestructuró la formación para los futuros cooperativistas y fortaleció especialmente la formación en aspectos sociales y políticos. Además, se empezó a trabajar de manera mucho más estrecha con las comunidades organizadas.

El índice de éxito de las cooperativas puede aparecer bajo, pero el número total de cooperativas operativas actualmente representa un aumento enorme en comparación con las que existían en 1998. El gobierno subraya además el alto valor de la experiencia y, por ello, no considera que los esfuerzos hayan sido una mala inversión. La creación de un gran número de pequeñas empresas, aunque estas no sigan la filosofía cooperativista, de por sí ya representa cierta “democratización del capital” en el marco de la economía venezolana, la cual se caracteriza por un mercado extremadamente monopolista y oligopólico.<sup>23</sup>

### **Socializando las cooperativas convirtiéndolas en Empresas de Propiedad Social Directa**

Ante esta experiencia, el gobierno venezolano intentó fomentar —tanto estatales, privadas como colectivas— un comportamiento socialmente responsable en las empresas mediante incentivos positivos. En el 2005 surge la idea de crear las Empresas de Producción Social (EPS), como la base de la transición hacia un modelo socialista de producción. Se asumía que las empresas (cooperativas, empresas del Estado, empresas mixtas, e incluso empresas privadas) podían ser socialmente responsables independientemente de su forma de propiedad. De las EPS se esperaba que, incentivadas por ayudas estatales (créditos en condiciones preferenciales, asistencia técnica, contratos de compra) valoraran más el beneficio social que el beneficio privado y, orientaran su producción hacia las necesidades sociales en vez de ser guiadas por la lógica capitalista.

En realidad no ha habido una definición oficial y universalmente válida de qué es una EPS. Diferentes instituciones del Estado han manejado diferentes conceptos. Por ejemplo, las EPS formadas por o con la ayuda de la petrolera estatal Petróleos de Venezuela S.A. (PdVSA), tienen que pagar una porción de sus beneficios a un fondo de PdVSA, del cual PdVSA financia proyectos en las comunidades. Esto se parece más a un impuesto adicional que a una integración de las cooperativas con las comunidades. Muchas empresas que en realidad no cumplían con los criterios de las EPS también se registraron como EPS para aprovechar las ventajas ofrecidas por el Estado.<sup>24</sup>

A partir de la segunda mitad del 2007 ya no se fundaron nuevas EPS, en expectativa de las nuevas formas empresariales que se iban a crear a partir de la reforma constitucional.\* En resumen se llegó a la conclusión de que las cooperativas o cualquier empresa, para que orienten sus actividades hacia la satisfacción de necesidades sociales y no solo la maximización de sus beneficios particulares, deben estar controladas por los trabajadores en conjunto con la sociedad, y en particular las comunidades donde ellas impactan.

Desde el 2008, el término EPS es usado, sin que existan criterios exactos oficialmente definidos, para referirse no tanto a Empresas de *Producción Social* sino a Empresas de *Propiedad Social*; también referidas como Empresas Socialistas. Estas nuevas EPS pueden ser empresas de “propiedad social indirecta”, las cuales son administradas por el Estado; o empresas de “propiedad social directa”, administradas directamente por las comunidades y los trabajadores. Estas últimas son generalmente promovidas por el Estado en las comunidades para crear unidades de producción local (fundamentalmente de productos alimenticios y materiales de construcción) y que ellas asuman servicios locales como, por ejemplo, gas comunal,\*\* recogida de basura, acceso a Internet y líneas de transporte.

En las nuevas EPS los trabajadores provienen de las mismas comunidades, y son ellas las que, a través de los Consejos Comunales,\*\*\* deciden cuáles empresas se necesitan, qué forma organizativa tendrán y quiénes deberán trabajar en ellas. Generalmente, las comu-

\* Esta fue rechazada en un referéndum a finales del 2007.

\*\* Red de distribución de gas líquido para el hogar bajo control de las comunidades.

\*\*\* Los consejos comunales son una forma de autoorganización local basada en la democracia directa y no representativa.

nidades son apoyadas por las instituciones del Estado con talleres para elaborar su forma preferida de organización para la empresa comunitaria.<sup>25</sup> Hasta finales de 2009, fueron creadas 271 de estas empresas en todo el país; en otras 1 084 empresas, las comunidades compartían la gestión con el Estado.<sup>26</sup>

Además de las nuevas EPS promovidas por instituciones estatales como MINEC, algunas de las cooperativas que estaban en modelos de cogestión y decidieron devolver su parte de las acciones al Estado, han exigido que toda la empresa se vuelva empresa de propiedad social directa. Por ejemplo, ahora INVEVAL es de propiedad social directa.

Como parte del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 está planificado abrir más de 200 de un tipo de EPS al que se le conoce como “fábricas socialistas”. La mayoría son construidas por Bielorrusia, China, Irán, Rusia y Argentina, incluyen transferencia de tecnología y conocimiento. La idea es fortalecer la independencia y soberanía de Venezuela construyendo una red nacional de producción que reduzca importaciones y la dependencia al extranjero. Hasta septiembre de 2008, ya operaban 31 de estas EPS (14 de leche, 4 de materiales plásticos, 10 de maíz, y 3 de autopartes), y a finales del 2009 ya eran operativas unas 70-80 fábricas.<sup>27</sup> Como se espera de una EPS, los trabajadores de esas fábricas son escogidos por los consejos comunales, y las instituciones solo aportan los trabajadores especializados requeridos para que formen a los demás. En la medida en que se formen los trabajadores, la administración y los puestos especializados deberán ser transferidos poco a poco a manos de los trabajadores y las comunidades organizadas. Sin embargo, en muchos casos las instituciones y las gerencias de las empresas no hacen muchos esfuerzos para organizar este proceso y preparar a los trabajadores.

El modelo organizativo de las EPS, entendidas como empresas de propiedad social o socialistas, parece más prometedor que las iniciativas anteriores. Uno de los factores que pueden facilitar el éxito de las nuevas EPS está en que ellas están relacionadas con consejos comunales, con los cuales la población se identifica fuertemente.<sup>28</sup>

Actualmente se favorecen modelos que transformen las empresas pequeñas y medianas en propiedad social directa, o sea, que estas manejadas completamente por sus trabajadores y las comunidades.

El objetivo principal de integrar a las empresas con las comunidades es evitar los errores de Yugoslavia, donde las empresas bajo control obrero tuvieron que operar en un sistema de mercado, aisladas socialmente y compitiendo entre ellas.<sup>29</sup> Mediante la integración y la planificación democrática con las comunidades se espera también que sea más fácil evadir o superar la lógica de las relaciones mercantiles

Por otro lado, para el caso de las empresas de grandes extensiones o importancia estratégica, se han propuesto modelos de gestión que distribuyen el control de la empresa no solo entre los trabajadores y las comunidades aledañas, sino también a otros actores. Los Consejos Socialistas de Trabajadores (CST), el foro más grande de consejos de trabajadores existentes en Venezuela, propuso un modelo basado en consejos de administración múltiple y mixta que incluya además a representantes del Estado y los productores de sus materias primas.<sup>30</sup>

Hasta ahora las empresas con consejos siguen siendo la excepción. El primer consejo se formó en Sanitarios Maracay y duró 9 nueve meses. Luego surgieron consejos en INAF, una fábrica de grifos y tuberías tomada por sus trabajadores en el 2006; ambas en un primer momento habían formado cooperativas. Algo parecido sucedió en la fábrica textilera Gotcha de Maracay, tomada en el 2006. Los trabajadores de INVEVAL introdujeron los consejos a principios de 2007. Algunas otras fábricas, en su mayoría tomadas por sus trabajadores después de tensos conflictos, también introdujeron consejos.

La experiencia en Venezuela con estos diferentes modelos de tenencia y administración de medios de producción aquí descritos, ha llevado a la conclusión que para garantizar que las empresas al menos intenten satisfacer necesidades sociales se necesita su control social. Es decir, las empresas deben ser controladas directa e indirectamente por las comunidades.

### **Consideraciones finales**

Resumiendo, se puede afirmar que en Venezuela se está implementando una gran variedad de medidas para promover cambios estructurales en la economía y alcanzar una democratización de las relaciones de producción. Algunas buscan ir más allá de la explotación capitalista de fuerza de trabajo asalariada, de la separación entre trabajo manual e intelectual, y de la separación entre las empresas y los grupos sociales que ellas afectan con su actividad; creando las

condiciones para, a mediano o largo plazo, superar el capitalismo. Otras medidas solo pretenden una democratización más estrecha de las relaciones de producción capitalistas, de la propiedad y administración de los medios de producción, sin trazarse como objetivo el establecimiento de relaciones de producción socialistas, es decir, donde la sociedad controle los procesos productivos y se garantice así que satisfagan necesidades sociales.

Sin embargo, aún en Venezuela la mayoría de las empresas no son administradas por los trabajadores o las comunidades. Aunque la construcción de consejos de trabajadores es la orientación normativa desde finales del 2006 y sobre todo a partir del 2007, gran parte de la administración del Estado más bien intenta obstaculizar o impedir su constitución.

Por otro lado, incluso muchas autodenominadas “empresas socialistas”, en la forma de cooperativas comunales o empresas de producción social directa, reproducen lógicas capitalistas de la división social del trabajo, la alienación y la maximización de la ganancia por medio del control privado o colectivo de los medios de producción. No debe sorprendernos que establecer procesos productivos de compromiso social que no se guíen por la racionalidad capitalista sea extremadamente difícil. La experiencia concreta muestra que, hasta en las cuestiones más simples, se sigue cayendo en prácticas capitalistas. Esto ocurre sobre todo en asuntos como la repartición del trabajo y las ganancias, decisiones que se han revelado como muy problemáticas en un entorno que sigue siendo capitalista.

El reconocimiento de las limitaciones de las cooperativas tradicionales (donde el control de la gestión es solo del colectivo de trabajadores), no quiere decir que las cooperativas no pueden desempeñar un rol importante y totalmente compatible con la construcción socialista. Aunque ellas no son necesariamente socialistas, sí pueden ser útiles para la construcción socialista en empresas pequeñas y a nivel local.

En Venezuela, después de las experiencias con diferentes modelos de propiedad, el modelo preferido por los trabajadores y el Estado, por lo menos como orientación normativa, es el de “propiedad social directa”. Es decir, el modelo preferido de empresa es una administrada por los trabajadores y las comunidades organizadas en consejos comunales u otras formas de autogobierno.

Todos esos debates no son solo de carácter teórico. La cuestión de “otra economía” está en la agenda práctica. Durante los últimos años ha surgido, más allá de todos los errores y problemas, una gran variedad de cooperativas, EPS y otros modelos empresariales alternativos. A pesar de todo, la gran cantidad de medidas diferentes en un tiempo reducido ha producido muchas iniciativas exitosas. El proceso de transformación en Venezuela sigue siendo muy abierto y flexible, y la búsqueda de nuevos modelos empresariales sigue desde arriba y desde abajo. Y en el lapso de los últimos años las iniciativas desde abajo han aumentado.

La existencia paralela de estructuras socio-económicas nuevas y la experimentación de diferentes modelos empresariales es costosa. La reestructuración de las empresas del Estado en alguna forma de “propiedad social indirecta”, anunciada desde hace tiempo, se hace muy urgente, como también introducir mecanismos más efectivos en contra de la corrupción de la gestión estatal. Las redes clientelares de corrupción en la política y la administración estatal deben ser desmanteladas. La manera más efectiva de conseguirlo es mediante la democratización de la gestión estatal de manera que exista realmente un “control obrero”. Por ello, porque los burócratas estatales perderían sus prerrogativas y capacidad de enriquecerse con recursos del Estado, es también la resistencia institucional, administrativa y política a la transformación de la gestión estatal.

Para la construcción de una economía que no siga la racionalidad del capital será fundamental conectar las diferentes empresas nuevas y crear condiciones para su funcionamiento sin apoyo del Estado. Esto será decisivo para lograr un desarrollo endógeno radical, y no solamente una repetición de una política de industrialización por sustitución de importaciones bajo una administración burocrática estatal; lo que significaría la continuación del modelo rentista basado en las exportaciones petroleras *que ha caracterizado a Venezuela*.

## Referencias bibliográficas

- 1 István Mészáros: *Beyond Capital. Towards a Theory of Transition*. The Merlin Press, London, 1995, pp. 759-770.
- 2 Dorotea Melcher: “Cooperativismo en Venezuela: Teoría y praxis”. En *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, vol. 14, No. 1, pp. 95-106, 2008.

- 3 Benito Díaz: "Políticas públicas para la promoción de cooperativas en Venezuela". En *Revista Venezolana de Economía Social*, Año 6, No. 11, Trujillo, 2006, pp. 149-183.
- 4 Oscar Bastidas Delgado: "El Cooperativismo en Venezuela". Trabajo presentado en el Taller sobre Cooperativismo en las Américas convocado por UNIRCOOP, San José, Costa Rica, 2003, p. 23.
- 5 Benito Díaz: ob. cit., p. 152.
- 6 Michael Fox. "CECOSESOLA: Four Decades of Independent Struggle for a Venezuelan Cooperative". *Venezuelanalysis.com*, 19 de junio de 2006. <http://www.venezuelanalysis.com/articles.php?artno=1755>; Dorotea Melcher: ob. cit.; Camila Piñeiro Harnecker: "Democracia laboral y conciencia colectiva: Un estudio de cooperativas en Venezuela". En *Temas*, No. 50-51, abril-septiembre 2007, La Habana, pp. 99-108.
- 7 Benito Díaz: ob. cit., 160-163.
- 8 Ministerio de la Economía de las Comunas (MINEC): "Reseña histórica". <http://www.misioncheguevara.gob.ve/contenido.php?id=215>; versión en internet: 12-8-2009.
- 9 Juan Carlos Baute: Entrevista a Juan Carlos Baute. Presidente de SUNACOOP (2009). En SUNACOOP, 16 de enero 2009. Versión en Internet consultada el 18 de marzo 2010: [http://www.sunacoop.gob.ve/noticias\\_detalle.php?id=1361](http://www.sunacoop.gob.ve/noticias_detalle.php?id=1361).
- 10 Ídem.
- 11 Ídem.
- 12 Camila Piñeiro Harnecker: "The New Cooperative Movement in Venezuela's Bolivarian Process". *Monthly Review Online Magazine*, 5 de diciembre de 2005. <http://mrzine.monthlyreview.org/harnecker051205.html>.
- 13 Steve Ellner: "Las tensiones entre la base y la dirigencia en las filas del chavismo"..., 2008.
- 14 Camila Piñeiro Harnecker: "Principales desafíos de las cooperativas en Venezuela". En *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, vol. 14, No. 1, pp. 49-64, 2008.
- 15 Oscar Bastidas Delgado: ob. cit., pp. 54-55.
- 16 Dario Azzellini y Oliver Ressler: *5 Fábricas – Control Obrero en Venezuela*. 81 min, documental, Azzellini/Ressler, Caracas/Berlín/Viena, 2006.
- 17 Camila Piñeiro Harnecker: "Democracia laboral y conciencia colectiva: Un estudio de cooperativas en Venezuela"..., 2007.
- 18 Ídem.
- 19 Steve Ellner: ob. cit.

- 20 Camila Piñeiro Harnecker: "Venezuelan Cooperatives: Practice and Challenges". Paper Presented to the 28th ILPC, *Rutgers University*, March 15-17, New Jersey, USA, 2010.
- 21 Dorotea Melcher: ob. cit.
- 22 Camila Piñeiro Harnecker: "Principales desafíos de las cooperativas en Venezuela". *Cayapa: Revista de Economía Social Venezolana*, año 8, No. 15, enero-junio del 2008, Mérida, Venezuela, pp. 37-60.
- 23 Steve Ellner: ob. cit.
- 24 Benito Díaz: ob. cit., pp.157-158.
- 25 Dario Azzellini y Oliver Ressler: *Comuna en construcción*. 96 min, documental, Azzellini/Ressler, Caracas/Berlín/Viena, 2010.
- 26 Aurelio Gil Beróes: "Los consejos comunales deberán funcionar como bujías de la economía socialista". *Rebelión.org*, 4-1-2010.  
<http://www.rebelion.org/noticia.php?id=98094>
- 27 Camila Piñeiro Harnecker: "Venezuelan Cooperatives: Practice and Challenges"... , 2010.
- 28 Dario Azzellini: "Poder constituyente en movimiento: 10 años de proceso de transformación en Venezuela". En Marco Coscione (ed.): *América Latina desde abajo: cuando no nos acomodamos a la realidad*, pp. 43-55, MIUCA, Santo Domingo, 2010b, pp. 43-55; Dario Azzellini y Oliver Ressler: *Comuna en construcción...*, 2010.
- 29 Michael Lebowitz: *Construyámoslo ahora. El socialismo para el siglo XXI*. Centro Internacional Miranda, Caracas, 2006, pp. 102-103.
- 30 Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social (Min-Trab): "La gestión socialista de la economía y las empresas. Propuesta de trabajadores(as) al pueblo y gobierno de la República Bolivariana de Venezuela". Conclusiones del tercer Seminario Nacional sobre Formación y Gestión Socialista. Valencia, 18./19 de abril 2008, MinTrab, Caracas, 2008, pp. 15-16.



---

## Parte 4

# Las cooperativas y la construcción socialista en Cuba

---

### TEMA 12

## Las cooperativas agropecuarias en Cuba: 1959-presente

*Armando Nova González*

Se puede afirmar que el desarrollo del cooperativismo en Cuba es bastante joven, pues este comienza de forma significativa a partir del triunfo revolucionario en 1959. No obstante, existen algunas referencias realizadas en el programa revolucionario de la organización gúiterista “Joven Cuba” de los años 1930, donde aparecía el reconocimiento implícito de la cooperativa como alternativa de organización social productiva. También en la Constitución del año 1940 se hace referencia a que el Estado cubano brindaría apoyo a la formación de cooperativas. Pero esto no se materializó, y las cooperativas que existieron de facto eran en realidad asociaciones pues no existía una ley de cooperativas.

En cuanto a la agricultura, antes del triunfo revolucionario, predominaban los latifundios y no existía un número considerable de cooperativas agropecuarias. En 1959, tan solo el 9,4 % de los propietarios poseían el 73,3 % de la tierra del país, una ejemplificación de la elevada concentración de la riqueza sobre el medio de producción fundamental del Sector Agropecuario.<sup>1\*</sup>

El desarrollo del cooperativismo en la agricultura cubana sienta sus bases con la promulgación de la Primera y Segunda leyes de Reforma Agraria en mayo de 1959 y en 1963 respectivamente, al triunfo de la Revolución de 1959. Con la promulgación de ambas leyes pasaron a manos del Estado cubano más del 70 % de las tierras agrícolas,

---

1\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.

creándose el sector estatal en la agricultura cubana. El fondo de tierra constituido por el área nacionalizada ascendió inicialmente a 5,5 millones de hectáreas (MMha), de las cuales 1,1 MMha fueron entregadas al que la trabajaba y no era dueño de la misma, y era considerado bajo las formas de arrendatario, subarrendatario, precarista o la ocupaba de una forma u otra. Fueron beneficiados por las citadas leyes, más de 100 000 campesinos, quedando finalmente en manos del Estado unas 7,8 MMha (71 % de la superficie total).

### **Creación de las primeras cooperativas agropecuarias posterior a 1959**

La política agraria seguida en los primeros años de la Revolución de 1959, con relación al destino de la tierra nacionalizada, fue expuesta con claridad por el Primer Ministro Dr. Fidel Castro en la clausura del 1er. Congreso Campesino en febrero de 1959: «Para mantener el consumo, para mantener la riqueza, para hacer la Reforma Agraria, no es posible repartir la tierra en un millón de pedacitos [...] Deben instalarse cooperativas en los lugares que sean propicios a este tipo de producción y hacerse un cultivo planificado de los terrenos».<sup>2</sup>

Las primeras cooperativas creadas en el período revolucionario fueron las conocidas *asociaciones campesinas*, constituidas en los primeros años del triunfo de la Revolución de 1959. Estas fueron la forma embrionaria de las posteriores cooperativas. El movimiento del cooperativismo en la agricultura comenzó por la provincia de Pinar del Río. Inicialmente agruparon en unas 87 cooperativas a más de 10 000 campesinos individuales, por lo general, beneficiados por las leyes de reforma agraria.

En 1960, al retirarse del país o desaparecer instituciones bancarias como el Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC), que otorgaba créditos agrícolas, así como la Compañía Norteamericana *Cuban Land*, que también facilitaba créditos para el cultivo del tabaco, los tabacaleros de la provincia de Pinar del Río se ven en la necesidad de crear un mecanismo que le proporcionara continuidad al proceso de obtención de créditos. Es entonces que se decide crear las *Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)*.

Las CCS fueron integradas de forma voluntaria por los campesinos beneficiados por las leyes de reforma agraria que así lo deseaban. Ellos

se unían en una CCS para recibir determinados beneficios como el crédito bancario, la adquisición de tecnologías de punta (aquellas que no pueden ser asimiladas por su costo y complejidad por los productores individuales), así como también para favorecer las gestiones de mercadeo, precios, entre otros aspectos.

En 1961 se constituye la Asociación de Pequeños Agricultores (ANAP), para representar tanto al campesino individual como al cooperativizado. En un inicio, era la ANAP la que les otorgaba los créditos y otras ayudas. Durante algún tiempo las asociaciones campesinas existieron de forma paralela con las CCS, hasta finales de la década de los ochenta cuando las que aún quedaban se convirtieron en CCS.

También se crearon las *cooperativas cañeras*, las cuales fueron constituidas al finalizar la zafra de 1960 en gran parte de las tierras nacionalizadas de los latifundios cañeros que existieron antes de 1959, que pasaron a formar parte del sector estatal de la agricultura. Las primeras cooperativas cañeras fueron integradas por la mayor parte de los obreros agrícolas, los que no poseían tierras. La estructura y el tamaño de estas cooperativas en 1961 se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1 Características de las cooperativas cañeras en 1961**

Provincias	Total de centrales azucareros	Área de caña (Mha)	Total de agrupaciones	Total de cooperativas	Tamaño promedio (ha)	Total de trabajadores (coop.)
Pinar del Río	9	25,5	2	29	895,1	6 286
Habana	13	33,6	3	29	1 172,9	5 485
Matanzas	24	88,6	4	62	1 421,2	10 399
Las Villas	50	110,0	10	125	884,3	24 370
Camagüey	24	275,1	14	179	1 537,9	47 876
Oriente	40	340,8	12	197	1 735,2	74 643
<b>Total nacional</b>	<b>160</b>	<b>873,6</b>	<b>45</b>	<b>621</b>	<b>1 409,1</b>	<b>169 054</b>

Fuente: F. Sulroca, y B. de la Peña: Ponencia al 40 Aniversario de la Reforma Agraria. Instituto de Historia, La Habana, 1999.

Estas cooperativas, que llegaron a ser un total de 613 en 1962, controlaron el 12 % de la superficie total del país. Recibieron en usufructo gratuito las tierras y los medios de producción, así como el patrimonio inicial incluía la maquinaria agrícola, edificaciones y 2 millones de arrobas de caña en plantaciones. Además, el Estado les facilitaba crédito para que pudieran garantizar los planes previamente orientados, siendo este el único comprador de la producción resultante.

El desarrollo de las cooperativas cañeras conllevó la necesidad de agruparlas para poder organizar su vinculación a los centrales azucareros correspondientes. Esto dio origen a un escalón organizativo superior: la Agrupación Cañera.

Sin embargo, la poca experiencia en este tipo de organización productiva, sumado al bajo nivel educacional de sus directivos y la no aplicación de la experiencia administrativa acumulada en la etapa previa a la Revolución de 1959, provocó un descontrol de los recursos económicos financieros que llevaron a la mayoría de estas cooperativas a un alto endeudamiento. En 1962, una vez finalizada la zafra azucarera, se decide que estas unidades deberían convertirse en granjas estatales.

En realidad, las cooperativas cañeras constituyeron una forma de administración obrera agrícola, ya que el Estado era el poseedor de todos los medios de producción y de los resultados. Además, ellas carecían de un fondo para su desarrollo a partir de sus utilidades, lo que destacaba su dependencia total del Estado.

### **Una nueva forma cooperativa más socializada**

Durante la década de los años setenta y particularmente a partir del año 1975, después del 1er. Congreso del Partido Comunista de Cuba, se decide apoyar y desarrollar el movimiento cooperativista dentro de los campesinos que habían sido beneficiados por las entregas de tierra efectuadas por las leyes de reforma agraria. En ese momento se plantea la necesidad de ir a formas superiores de producción, constituyéndose las *Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)*.

Las CPA se formaron a partir de campesinos propietarios que aportaron a la cooperativa la tierra y restantes medios de producción bajo el principio de la voluntariedad. A diferencia de las CCS, los

miembros de las CPA venden dichos medios a la cooperativa, reciben el pago por los mismos, y pasan a ser propietarios y trabajadores colectivos.

En relación con la CPA, la CCS constituye una forma cooperativa menos socializada porque los miembros de una CCS mantienen su condición de propietario individual sobre sus tierras y resto de los medios de producción. Si en un momento determinado deciden abandonarla, ellos se pueden retirar manteniendo la condición de propietarios de la tierra y del resto de los medios de producción con los cuales se incorporaron a la cooperativa.

Las CPA, junto con las anteriormente constituidas CCS dieron lugar a un importante movimiento cooperativista en la agricultura cubana.

### **Cooperativización de la empresa agrícola estatal a partir de la crisis de los noventa**

Después de transcurrido este proceso inicial del desarrollo del cooperativismo agrícola, este muestra poco movimiento, más bien estabilización. Todo el posterior movimiento y organización empresarial en la agricultura cubana obedeció a una política agrícola encauzada sobre el principio de la estatización de la tierra. Hasta 1993, el 82 % de la tierra total se mantuvo bajo las formas de propiedad y gestión estatal.

El modelo agrícola cubano se caracterizaba por el predominio de una empresa estatal de grandes escalas de producción (“gigantismo”) y elevada centralización. Este estaba basado en una agricultura industrial, altamente consumidora de insumos, con una importante dotación de inversión y equipamiento por hectárea, pero a la vez con una alta dependencia externa. En la década de los ochentas, particularmente en la segunda mitad, este modelo comenzó a mostrar signos de agotamiento, donde un grupo de indicadores económicos globales reflejaban la realidad de la problemática.<sup>3</sup>

El derrumbe del campo socialista constituyó el detonante que, ante un modelo agrícola agotado, propició la crisis económica del sector agropecuario cubano y de la economía en su conjunto. A la vez afloró que las formas cooperativas existentes hasta entonces, las CPA y CCS, se encontraban mejor preparadas que la empresa estatal para trabajar y funcionar bajo condiciones tensas de limitaciones de recursos. Según se aprecia en la tabla 2, en el año 1992 el 85 % de las CPA eran rentables.

**Tabla 2 Resultados económicos de las CPA 1987-1992**

CPA	1987		1988		1989		1990		1991		1992	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
<b>Total elaboran balances econ.</b>	1 377	100	1 357	100	1 331	100	1 339	100	1 260	100	1 190	
Cañeras	423		428		414		407		396		390	
No cañeras	954		929		917		932		864		800	
<b>Costo por peso</b>	0,85	-	0,77	-	0,75	-	0,75	-	0,76	-	0,74	-
Cañeras	0,83		0,76		0,74		0,73		0,73		0,78	
No cañeras	0,86		0,77		0,75		0,76		0,79		0,70	
<b>Rentables</b>	896	65	1 165	86	1 055	79	1 065	80	966	77	1 008	85
Cañeras	300	71	450	105	380	92	373	92	359	91	345	88
No cañeras	596	62	715	77	675	74	692	74	607	70	663	83

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de datos del Ministerio de Agricultura y la ANAP.

Los resultados positivos de las CPA contrastaban con los de las empresas agrícolas estatales. Como se aprecia en la tabla 3, la empresa estatal mostraba una tendencia completamente inversa en cuanto a sus resultados económicos. En 1990, solo el 27 % de las empresas estatales agrícolas eran rentables; situación que empeoró a partir de la crisis económica de los años 90.

**Tabla 3 Resultados económicos de empresas estatales agrícolas (no cañeras)**

	1986		1987		1988		1989		1990	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
<b>Rentables</b>	170	39	132	33	132	33	119	31	100	27
<b>No rentables</b>	257	61	266	67	257	67	263	69	266	73

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de datos del Ministerio de la Agricultura.

El desempeño satisfactorio de las CPA en relación con las empresas estatales agrícolas se lograba debido a que su escala productiva era menor; una ventaja ante el gigantismo estatal adoptado a raíz de la influencia de la “revolución verde” o industrialización de la agricultura. También porque se ejercía el derecho de propiedad respecto a sus decisiones y resultados. Las CPA hacían un uso eficiente de los limitados recursos materiales y fuerza de trabajo, así como un mejor aprovechamiento y conservación de los recursos naturales.

En el marco de las transformaciones económicas realizadas en el país para salir de la crisis económica, se decide iniciar un proceso de cambios de las relaciones de producción en el Sector Agropecuario con el objetivo de facilitar el desarrollo de las fuerzas productivas. En octubre de 1993 se constituyen las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), según los siguientes principios enunciados por el Buró Político del Partido Comunista de Cuba el 10 de septiembre de 1993:

- La vinculación del hombre al área, como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
- El autoabastecimiento de los asociados y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como la mejora progresiva de las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.

- Asociación rigurosa de los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
- Amplia autonomía de gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

El 20 de septiembre de 1993 se promulga por acuerdo del Consejo de Estado el Decreto Ley No. 142, que establece las bases para la creación y funcionamiento de las UBPC. Entre los derechos y deberes de las mismas se establece que ellas “serán dueñas de la producción”, a la misma vez que “venderán su producción al Estado a través de la empresa o en la forma que este decida”. Ellas tienen personalidad jurídica y operan cuentas bancarias; debiendo cumplir con “las obligaciones fiscales que les corresponden como contribución a los gastos generales de la nación.”

Las UBPC se constituyeron a partir de la subdivisión de empresas estatales agrícolas, inicialmente del Sector Cañero, que poseían grandes extensiones de tierra y un alto nivel de recursos por área. A los colectivos de trabajadores que laboraban en esas empresas estatales, les fueron entregadas áreas de tierra bajo condiciones de usufructo indefinido sin pago de renta hasta el presente y le fueron vendidos el resto de los medios de producción en condiciones de créditos blandos y un período de gracia establecido. Las UBPC nacen así con una importante deuda económica en una situación económica extremadamente difícil, dentro del contexto de crisis económica del país.

Esos obreros agrícolas se convirtieron de la noche a la mañana en propietarios colectivos (cooperativistas). A partir de entonces, ellos tenían el derecho de elegir en colectivo a su dirección, la cual debe rendir cuentas periódicamente ante sus miembros.

La trayectoria y experiencia positiva de las CPA de más de 20 años sirvió de modelo para la proyección y constitución de las UBPC. Sin embargo, las UBPC en el transcurso del tiempo han derivado en una forma transfigurada de la empresa estatal, con resultados no satisfactorios. En síntesis, se ha planteado que adolecen de la autonomía necesaria. Esta situación ha motivado que una parte significativa de las UBPC en la actualidad sean irrentables, convirtiéndose en instituciones no estimulantes, al no propiciar la distribución de utilidades.



### Peso de las cooperativas en la agricultura cubana

Con la creación de las UBPC, la estructura de la agricultura cubana había cambiado significativamente a finales de los años 90. Como se observa en la tabla 4, el área agrícola cultivada por formas cooperativas pasó de 15 % en 1989 a 70 % en 1999.

**Tabla 4 Estructura del uso y tenencia de la tierra en Cuba**

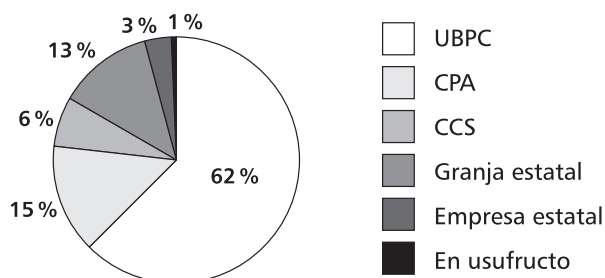
	1989		1999					
	Mha	%	Total		Agrícola		Cultivada	
			Mha	%	Mha	%	Mha	%
<b>Total</b>	<b>10 972</b>	<b>100</b>	<b>10 972</b>	<b>100</b>	<b>6 687</b>	<b>100</b>	<b>3 701</b>	<b>100</b>
Estatal	8 997	82	5 890	54	2 234	33	903	24
No estatal	1 975	18	5 082	46	4 453	67	2 798	76
<b>UBPC</b>	-	-	<b>3 117</b>	<b>28</b>	<b>2 756</b>	<b>42</b>	<b>1 739</b>	<b>47</b>
Caña de azúcar			1 602		1 485		1 346	
Otros cultivos			1 515		1 271		393	
<b>CPA</b>	<b>868</b>	<b>8</b>	<b>723</b>	<b>6</b>	<b>615</b>	<b>10</b>	<b>372</b>	<b>10</b>
Caña de azúcar	490		408		23		218	
Otros cultivos	378		315		592		154	
<b>CCS</b>	<b>857</b>	<b>7</b>	<b>897</b>	<b>9</b>	<b>780</b>	<b>11</b>	<b>475</b>	<b>13</b>
<b>Productores individuales</b>	<b>250</b>	<b>3</b>	<b>345</b>	<b>3</b>	<b>302</b>	<b>4</b>	<b>212</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de ONE, Anuario Estadístico de Cuba, 1989 y 1999.

La creación de las UBPC fue significativa para toda la agricultura cubana, pero en particular para la cañera. Antes de la formación de las UBPC cañeras tan solo el 16 % de la tierra dedicada al cultivo de la caña de azúcar se encontraba cooperativizada bajo las formas de las CPA y CCS. La creación de las UBPC posibilitó cooperativizar más del 90 % de esas tierras.

Como se puede apreciar en la figura 1, de las 2 305,3 mil hectáreas físicas que en 2004 se encontraban bajo el control total del Ministerio del Azúcar (MINAZ), 1 912,3 mil hectáreas estaban bajo

las formas cooperativas de producción, lo que representa el 83 %, con relación al área agrícola total que es de 2 046,7 mil hectáreas. Teniendo en cuenta solo las áreas cultivadas con caña (1 061,2 mil hectáreas), el 90,6 % de ellas (961,9 mil hectáreas) están bajo control de las cooperativas cañeras.



Fuente: F. Sulroca, A. Reinaldo, R. Quintero y J. C. Figueroa: *Las organizaciones cooperativas en la agricultura cañera cubana*, MINAZ, 2004.

### Figura 1 Estructura de la tenencia de tierra en el cultivo de la caña de azúcar.

El sistema productivo del MINAZ disponía al cierre del año 2003 de 885 UBPC, de ellas 707 cañeras y 178 de cultivos varios, ganadería y forestal. La UBPC era la forma predominante en la producción de caña de azúcar. Del área controlada por el sistema cooperativo cañero, el 74,2 % se encuentra en UBPC, el 16,7 % en las CPA y el 7,2 % en las CCS.

Del total de UBPC cañeras atendidas por el MINAZ, eran rentables 333 (47,1 %). Las CPA dedicadas al cultivo de la caña son unas 375, de ellas rentables el 83,2 %. Mientras que las CCS agrupan a 139 cooperativas, de ellas rentables 101 (73 %).

Al cierre del año 2003, todo este sistema cooperativo agrupaba 237 mil campesinos (96,3 % en UBPC, 27 % en CPA y 15,8 % en CCS), que representaban más del 25 % del total de la fuerza de trabajo de todo el sector agroindustrial (incluye: agricultura, industria, transporte, aseguramiento, entre otros). Las cooperativas producían más del 80 % de la caña que se procesaba industrialmente, así como la mayor parte de las producciones de alimentos y forestales del sector azucarero.

### **Situación actual de las cooperativas agropecuarias cubanas**

Según la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), en el año 2009 existían en el país 3 037 CCS, 1 078 CPA y 2 283 UBPC.<sup>4</sup> Es decir, del total de cooperativas agropecuarias, la mayoría son CCS, y, entre las dos variantes de producción colectiva, las UBPC son las más comunes.

Debe señalarse que las CCS y los campesinos privados presentan como promedio mejores resultados productivos y económicos que las CPA. En la actualidad, estas dos formas producen el 57 % de la producción total de alimentos del país, con tan solo 24,4 % de la tierra cultivable. Ellas registran tan solo el 3,7 y 1,7 % respectivamente de sus tierras reportada como ociosas. Las CCS y privados producen el 56 % de leche (las empresas estatales producen el 15 %), disponen de más del 55 % de la vacas en ordeño y de más del 50 % del ganado vacuno existente, y poseen el 59 % del ganado porcino. No se dispone de estadísticas oficiales publicadas sobre los resultados económicos de las CCS y privados (los resultados se ofrecen sin diferenciar ambas formas), pero es de suponer por sus resultados productivos que por lo general son los más eficientes.

La forma organizativa más exitosa es la CCS porque en ella se logra mantener el sentimiento real de dueño, lo que favorece su desempeño y sostenibilidad en el tiempo. Además, la CCS tiene facultades gerenciales mucho más amplias que la CPA, y aun en mayor medida que la UBPC.

Sin embargo, ha habido una tendencia a aumentar excesivamente el control sobre las CCS, al crear un grupo administrativo con recursos, maquinaria, transporte, tierras, etc., que administra los aspectos de la comercialización, abastecimiento, etc. de la cooperativa. Esto dificulta la gestión de la cooperativa y constituyen gastos adicionales para ella de trabajadores indirectos que bien podrían formar una cooperativa de comercialización a ser contratada por varias cooperativas productoras si resultara necesario.

Se ha observado además que las CPA en su proceso evolutivo parecen mantener una tendencia hacia la desaparición, al tener una importante proporción de sus miembros que no tienen vínculos algunos con los fundadores iniciales, lo cual puede conducir a la pérdida del sentido de pertenencia. Las CPA se encuentran con el problema generacional de que la mayoría de los fundadores se han retirado o fallecido.

En cuanto a las UBPC, son varias las consideraciones sobre las dificultades y problemas que ellas aún confrontan. Estas deficiencias se han mantenido casi desde el propio inicio de su creación y otras han surgido en el transcurso de los más de quince años de constituidas, entre las que se destacan:

- El elevado nivel de compromiso de ventas establecidos con Acopio (la empresa comercializadora estatal) superior al 70 %<sup>5</sup> de la producción fundamental, así como el compromiso adicional de vender una cantidad de todos los renglones que no clasifican como producción fundamental. Los precios pagados por Acopio son muy inferiores a los del Mercado Libre Agropecuario y por lo general no cubren los costos.<sup>6</sup>

- Las UBPC no son reconocidas como empresas, ni tienen la autonomía de tales. Ellas están subordinadas a una empresa (como nivel intermedio que agrupa a varias UBPC) que finalmente es la que orienta, determina y centraliza las decisiones, desde lo que deben producir, a quién vender, a qué precios, qué insumos recibirán, qué inversiones se deben realizar, entre otros aspectos.

- Los recursos los reciben por asignación centralizada, no existiendo un mercado de insumo, ni de equipamiento, donde el productor pueda acudir.

- Las UBPC ganaderas no pueden acudir con su producción fundamental (leche y carne) al Mercado Libre Agropecuario. Las UBPC arroceras, cítrícolos y los productores de papa tampoco pueden acudir con su producción fundamental al Mercado Libre Agropecuario.

- Presentan dificultades internas en la contabilidad y la estabilidad de los cooperativistas.

- Baja motivación de los miembros al no propiciar la distribución de utilidades entre ellos.

- En síntesis, las UBPC adolecen de la autonomía necesaria para un desempeño exitoso. Esta situación ha motivado que una parte significativa de las UBPC en la actualidad sean irrentables.

De lo planteado se puede deducir que los problemas y dificultades que en la actualidad confrontan las UBPC y el sector agropecuario en general se debe a que el problema de la propiedad aún no se encuentra resuelto a lo largo del ciclo productivo: producción – distribución – cambio y consumo.

## Cambios recientes

A partir del 2007 y en el transcurso del 2010 se han implementado una serie de medidas encaminadas a lograr la reactivación del Sector Agropecuario. Entre estas medidas se encuentra el incremento del precio de la leche, la carne bovina y productos agrícolas. Además, ha tenido lugar un proceso descentralizador del Ministerio de la Agricultura y otros organismos estatales que delegan sus funciones en nuevas estructuras a nivel de municipio. Las delegaciones municipales se constituyen en espacios claves para el desempeño y la toma de decisiones, y contribuyen a simplificar las estructuras y funciones ministeriales.

La medida más importante ha sido la entrega de tierras agrícolas ociosas\* bajo condiciones de usufructo a personas naturales y cooperativas. Esto está conduciendo hacia un nuevo escenario del Sector Agropecuario cubano en relación con la tenencia de la tierra en el cual se consolida el predominio de los productores no estatales, particularmente las CCS y el productor privado. Estas dos formas productivas pudieran pasar de 18,5 % a 35,8 % de tenencia de la tierra (Tabla 5).

**Tabla 5 Formas de tenencia de la tierra (%)**

Superficie agrícola	Total	Estatal	No estatal	UBPC	CPA	CCS y privados**
2007	100	35,8	64,2	36,9	8,8	18,5
2010*	100	26,0	74,0	29,9	8,8	35,3

\* Estimado.

\*\* Incluye a los beneficiados por la Ley 259.

Fuente: Elaborado por el autor a partir del Anuario Estadístico de Cuba, ONE 2009.

## Necesidad de avanzar con los cambios en el Sector Agropecuario

Las dificultades señaladas en el desempeño de las cooperativas agropecuarias cubanas se mantienen a pesar de las decisiones recientemente adoptadas. Estas medidas no han cambiado significativamente las facultades de gestión de las cooperativas ni significativamente el entorno en que operan, es decir, la realización de la propiedad por parte de las cooperativas.

\* En un inicio 1 758,900 ha.

Para destrabar las fuerzas productivas se requiere modificar las relaciones de producción. Ello implica el análisis de cómo está resuelto el problema de la propiedad en el Sector Agropecuario, y de los pasos a dar para lograr la realización de la propiedad.

La forma de propiedad determina el carácter del nexo que une al productor con los medios de producción, no solo en el proceso de producción material sino también en las relaciones de intercambio, distribución y consumo. De la forma de propiedad depende por tanto el carácter de la cuantía y forma de distribución de los ingresos de los miembros de la sociedad. La propiedad no se debe identificar exclusivamente como el hecho de poseer o no el título de propiedad. El concepto de realización de la propiedad es mucho más abarcador pues se extiende al hecho de que el individuo o el colectivo pueda tomar sus propias decisiones a lo largo del ciclo producción – distribución – cambio – consumo.

La entrega de la tierra ha iniciado cambios en las relaciones de producción, como condición necesaria, pero no suficiente y se requiere de una serie de medidas de carácter sistémico a lo largo del ciclo ya mencionado que logren la realización de la propiedad.

Por tanto, aún se requiere continuar profundizando en dicho proceso y buscar las soluciones adecuadas tomando algunas medidas como:

- La consolidación de un mercado de insumos, servicios y bienes de producción donde el productor pueda acudir, de acuerdo con la capacidad de compra generada por sus resultados productivos, a comprar lo que requiera, en el momento oportuno y a precios que se correspondan con los precios recibidos por la producción terminada.
- Permitir que el productor pueda decidir de acuerdo con el comportamiento del mercado y los requerimientos sociales, lo que va producir, a quién y dónde vender.
- Diversificar las formas de comercialización como alternativa ante formas monopólicas u oligopólicas que permitan que los productores vendan lo más directamente posible a los consumidores, logrando así que se sientan realmente dueños de lo que producen y obtengan una parte importante del valor que se logra en la comercialización:

– Creando y organizando cooperativas comercializadoras de segundo grado\* que respondan a los intereses de los productores. Su campo de acción podría ser hasta los mercados concentradores, venta directa a centros turísticos, restaurante, industria procesadora, entregas a la exportación y/o hasta el mercado minorista.

– Ampliar los puntos de ventas minoristas donde los propios productores, incluyendo las cooperativas, vendan directamente.

– La comercialización individual, de acuerdo con la logística y las formas organizativas que se establezcan.

- Permitir que el productor pueda contratar libremente a la fuerza laboral que necesite.

- Facilitar que aquellos productores que se inician en la producción agrícola cuenten con el financiamiento y la asistencia técnica necesarios.

### **Consideraciones finales**

- El sector agropecuario cubano está integrado por cinco tipos de entidades productivas: las UBPC, CPA, CCS, privados y estatal. Estas formas a la vez obedecen o se corresponden con diferentes formas de propiedad y tenencia; las tres primeras se consideran formas cooperativas.

- Los problemas y dificultades que en la actualidad confrontan las UBPC y el Sector Agropecuario en su conjunto, muestra que las fuerzas productivas se encuentran detenidas. Por tanto, es necesario modificar las relaciones de producción de manera que se resuelva la problemática de la realización de la propiedad a lo largo del ciclo productivo: producción – distribución – cambio y consumo.

- Es de destacar que las formas que registran una mayor eficiencia son las CCS y los campesinos privados. Lo anterior conduce a que necesariamente se requiera de un profundo análisis y valoración de las formas de propiedad.

- Con la entrega de tierras en usufructo a CCS y campesinos privados, como estos suelen ser los productores con mejores resultados,

---

\* Varias cooperativas productoras se ponen de acuerdo para crear una cooperativa de segundo grado que comercialice la producción de dichas cooperativas productoras. Los valores logrados en el proceso de circulación se revertirán fundamentalmente en incentivar a los productores.

de hacerse realidad las medidas mencionadas, es de esperar incrementos importantes en la producción de alimentos.

- El nuevo modelo agrícola productivo a desencadenar, sustentado en la UBPC, CPA, CCS, la empresa estatal y el privado, es decir un modelo diversificado en cuanto a sus formas de propiedad, debe partir de las medidas y transformaciones que se requieren para lograr la realización de la propiedad y con ello destrabar las fuerzas productivas, donde el territorio, lo local, constituye el escenario fundamental.

### Referencias bibliográficas

- 1 J. Acosta: "Las Leyes de Reforma Agraria de Cuba y el Sector Privado Campesino". En *Revista Economía y Desarrollo*, No. 12, 1972.
- 2 Fidel Castro en la clausura del 1er. Congreso Campesino en febrero de 1959.
- 3 A. Nova: *La agricultura en Cuba: evolución y trayectoria (1959-2005)*. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 2006, p. 36.
- 4 Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) de la República de Cuba (2009) [http://www.one.cu/aec2009/esp/09\\_tabla\\_cuadro.htm](http://www.one.cu/aec2009/esp/09_tabla_cuadro.htm)
- 5 A. García: "Mercado agropecuario. Evolución actual y perspectiva". En revista *CUBA: Investigación Económica*. INIE No. 3 y 4 julio-diciembre de 1997, p. 116.
- 6 R. Villegas: "Las UBPC como forma de realización de la propiedad social en la agricultura cubana". Resumen, Universidad de Granma, mayo de 1999, p.11.



## TEMA 13

# La UBPC: forma de rediseñar la propiedad estatal con gestión cooperativa

*Emilio Rodríguez Membrado*  
*Alcides López Labrada*

La agricultura es el sector más complejo de la economía cubana debido a sus características naturales, técnicas, económicas y sociales. En ella han subsistido diferentes tipos socioeconómicos y, en los últimos años, se han producido grandes transformaciones estructurales; consolidándose un modelo de economía mixta y la integración de diferentes formas de propiedad y gestión.

En el presente trabajo se analizará una de las realidades que componen este sector: la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC). Para poder analizar su concepción y contenido esencial, es necesario conocer su origen y basamento teórico-metodológico. El surgimiento de la UBPC debe ser entendido como culminación de un proceso dialéctico de continuidad y cambio, y un nuevo intento de solucionar las contradicciones acumuladas en la gestión del sector.

Además, es importante analizar por qué los resultados económicos de las UBPC no se corresponden con los recursos con los que cuentan. ¿Qué factores obstaculizan el funcionamiento de las UBPC como verdaderas cooperativas?, ¿qué modelo de gestión debe regir en las UBPC para reconvertir su situación actual y poder transformar su aporte a la agricultura cubana?

### **La UBPC, síntesis del camino recorrido por la agricultura cubana**

La UBPC resume lo mejor de las diversas formas de organización agrícola que han existido en Cuba a partir del triunfo revolucionario y la Primera Ley de Reforma Agraria de mayo de 1959. Para comprenderla, es necesario estudiar sus antecedentes estatales y cooperativos.

## La organización estatal agrícola

La historia de la organización agrícola estatal es una sucesión de experimentos inconclusos como las Granjas del Pueblo, las Empresas Municipales, las Brigadas Permanentes de Producción, el intento más integralmente desarrollado.<sup>1\*</sup> «La forma organizativa que adoptó la producción agropecuaria estatal a partir de 1959 fue diversa y cambiante en función de las diferentes experiencias acumuladas y del sistema de dirección económica vigente en cada momento».<sup>2</sup>

Al no lograrse los objetivos productivos y económicos, se pasaba de una forma organizativa a otra sin antes haber agotado la anterior. La inconformidad con la situación heredada y la falta de experiencia en gestión económica, condujeron a esos errores. Pudo haber también cierta dosis de voluntarismo en las decisiones tomadas. Se pensaba que la agricultura se transformaría por el efecto de la mecanización y quimización de la producción. Mientras se destinaron considerables volúmenes de inversiones a ello,<sup>3</sup> se descuidaba el factor humano en sus interioridades (estímulos, condiciones de vida y trabajo, pertenencia, etcétera).

A pesar de lo anterior, son indiscutibles los resultados de la agricultura cubana, protagonizada por la empresa estatal, y la transformación operada hasta finales de los años 80.<sup>4</sup> No obstante, se fueron acumulando problemas y conflictos, reflejo del agotamiento del modelo utilizado, dentro de ellos se destacan:

- Conflicto entre el desarrollo tecnológico y los resultados económicos.
- Conflicto entre el tamaño de las empresas y los métodos de dirección.
- Conflicto entre el desarrollo social rural y el empleo agrícola.
- Conflicto entre los resultados productivos y la satisfacción de las necesidades de la población.

## La forma cooperativa de desarrollo de la agricultura

La UBPC también es el resultado del desarrollo cooperativo precedente. El cooperativismo, como la empresa estatal, surge también de la Primera Ley de Reforma Agraria. Gracias a ella, los pequeños y medianos propietarios pasan a controlar más del 50 % del fondo de tierra<sup>5</sup> y se reconoce la prioridad del camino cooperativo para lo expropiado.<sup>6</sup>

<sup>1\*</sup> Las notas de referencia aparecen al final del tema.

De esta forma, se delinearán dos direcciones en el movimiento cooperativo: una asociada a los agricultores privados y otra a los obreros agrícolas. La forma que las distintas cooperativas tomaron dependió fundamentalmente del tipo de socios que las integrarían.

### **Cooperativas como asociaciones de obreros agrícolas**

Los primeros intentos cooperativos se desarrollaron dentro del Sector Estatal en las tierras recién nacionalizadas. Es así como surgen las cooperativas agropecuarias en los antiguos latifundios ganaderos y arroceros en la segunda mitad de 1959. Pero su vida fue tan efímera que parte de la bibliografía consultada no las recoge, y solo se mencionan las cooperativas cañeras creadas posteriormente.<sup>7</sup>

Las cooperativas cañeras se crean después de concluida la zafra de 1959-1960, en las tierras de los antiguos latifundios cañeros. Ellas fueron el primer intento formalizado e institucionalizado de crear cooperativas obreras. Su basamento teórico es la concepción marxista de la cooperativización de los obreros agrícolas después de tomar el poder político. Según Engels, «Las grandes fincas restituidas así a la colectividad serán entregadas por nosotros en disfrute a los obreros agrícolas que ya la cultivan ahora, que deberán organizarse en cooperativas, bajo el control de la colectividad. En qué condiciones, es cosa que no se puede determinar todavía».<sup>8</sup>

El reglamento de las cooperativas cañeras y sus orientaciones, permiten destacar algunas ideas relevantes de ellas:

- La creación de una organización estructurada a escala nacional, provincial y regional con funciones bien definidas en cada eslabón.
- El reconocimiento de que «las unidades básicas (el destacado es del autor) de nuestra Organización son las Cooperativas, en las cuales radica la fuerza de producción, y a las que debemos prestar cada día la mayor atención».<sup>9</sup>
- Las agrupaciones regionales atendían la contabilidad y asesoraban a las cooperativas, adelantándose a lo que hoy constituyen los centros de gestión.<sup>10</sup>
- Las cooperativas administraban las tiendas del pueblo, que en poco tiempo llegaron a ser 881 en todo el país.<sup>11</sup>
- Uno de los objetivos centrales era la intensificación de la producción para poder liberar áreas para la diversificación productiva y el autoconsumo.

- La existencia de un Consejo de Dirección conformado y elegido por los miembros de la cooperativa, junto con un administrador nombrado por el Instituto Nacional de la Reforma Agraria (INRA), hasta tanto la cooperativa no adquiriera experiencia.
- A la cooperativa se le concedía mayor autonomía en la medida que alcanzara una mayor capacidad de dirección.<sup>12</sup>
- Posibilidad de utilizar fuerza de trabajo eventual.

Por otro lado, en las cooperativas cañeras también se aprecian insuficiencias en cuanto a su concepción y diferencias importantes con las actuales cooperativas:

- El administrador era nombrado por el INRA.
- El excedente económico se distribuiría, al menos durante los primeros cinco años, de forma predeterminada: solo era posible repartir el 20 % entre los socios y el resto se utilizaba colectivamente para mejorar sus condiciones de vida.
- Así, la autonomía de las cooperativas era muy limitada.

Las cooperativas cañeras cedieron su lugar, en muy poco tiempo, a las granjas estatales. «La corta vida de este experimento cooperativista no permitió comprobar todas sus potencialidades como forma socialista de producción».<sup>13</sup>

La mayor parte de los autores consultados<sup>14</sup> plantean como causas de la sustitución de las cooperativas cañeras por granjas estatales a la falta de personal directivo, de fuerza de trabajo calificada, así como limitaciones de recursos y resultados económicos no satisfactorios.

Sin negar lo anterior, es importante ubicarlas en su contexto histórico, caracterizado por una profunda lucha de clases y una rápida radicalización de la Revolución. Por otra parte, también se deben tener en cuenta las limitaciones señaladas anteriormente que tuvieron las cooperativas cañeras, que atentaron contra su democracia interna, el alcance de sus decisiones, su gestión económica y el sentimiento de cooperativistas de sus miembros.

La estatización de las cooperativas cañeras significó el abandono del cooperativismo obrero en la construcción del socialismo. Prevalció la idea de que «[...] la verdadera cooperativa no puede surgir del proletariado. La verdadera cooperativa sería un retroceso para el proletariado y, en cambio, para un pequeño agricultor sería un

avance»<sup>15</sup> y que era solo «[...] una etapa de tránsito hacia la granja estatal [...]».<sup>16</sup> Esto condicionó los acontecimientos sucesivos: las cooperativas se convirtieron en granjas de todo el pueblo y la cooperativización, hasta 1993, se vincula únicamente con los propietarios privados.

### **Cooperativas como asociaciones de pequeños productores privados**

La Revolución triunfante potenció las formas asociativas existentes en algunos territorios del país, llamadas asociaciones campesinas. Se promovió la creación, sobre todo a partir de la creación de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), de formas económicas de cooperación como las Cooperativas de Crédito y Servicios y las Sociedades Agropecuarias.<sup>17</sup>

Pese a eso, hasta mediados de los años 70, el cooperativismo no fue estimulado. Se carecía de una estrategia para promover su desarrollo. El cooperativismo fue lastrado por concepciones que absolutizaban la estatización como vía fundamental para lograr la socialización del agro cubano.<sup>18</sup>

La escasez de formas cooperativas durante ese período histórico se debió a que «[...] en las condiciones de Cuba, al disponer de mayores cantidades de tierra [...] y recibir ayuda estatal en forma de crédito barato, precios rentables, servicios de maquinaria, ayuda técnica, fertilizantes, etc., el campesino pequeño [...] puede mantener las formas individuales de propiedad que le son más gratas y realizar unos ingresos crecientes [...]».<sup>19</sup> y que «[...] las deficiencias en la agricultura estatal [...] no estimulan la inclinación [...] hacia formas socialistas de producción [...]».<sup>20</sup> Es decir, una gran parte de los campesinos individuales no se veían motivados a asociarse en cooperativas.

El cuadro causal, de esa política, se completa con el control ejercido por el Estado sobre la pequeña producción mercantil para evitar su evolución hacia formas capitalistas de producción. Los instrumentos más utilizados han sido: los precios, el Estado como único proveedor y su derecho a comprar la producción.

Un vuelco en el movimiento cooperativo fue a mediados de los años setenta con el discurso por el XV Aniversario de la Firma de la Primera Ley de Reforma Agraria<sup>21</sup> y el 1er. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).<sup>22</sup> En ellos se acepta el carácter socialista

de la producción cooperativa y se caracteriza como forma superior de producción. A partir de esa declaración se pasa a la creación de las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA).

Es necesario comprender el funcionamiento y alcance de las CPA porque bajo su influencia se crean las UBPC que adoptan, esencialmente, su modelo económico. El modelo de gestión de la CPA se caracteriza por:

- Existencia de una propiedad colectiva que persigue la obtención del bienestar de sus integrantes mediante relaciones socialistas de producción.

- Su integración en el Sistema de Dirección y Planificación Centralizada como garantía de la armonía de los intereses colectivos y sociales. Ellas reciben los pedidos sociales que, después de un proceso de negociación, se convierten en objetivos de producción de la cooperativa.

- La ayuda del Estado para su fortalecimiento y desarrollo.

- El reconocimiento de la personalidad jurídica propia y el establecimiento de relaciones monetario – mercantiles con otros sujetos económicos.

- La democracia cooperativa.

- La formación de un patrimonio común integrado por los aportes individuales.

- La creación de un excedente económico que se distribuye en correspondencia con el aporte individual, y el disfrute de un adelanto o anticipo como ingreso mensual de los cooperativistas.

La nueva forma de organizar las fuerzas productivas permitió que la CPA fuese más eficiente que la empresa estatal. La tabla 1 ilustra la existencia de diferencias significativas entre la empresa estatal y la CPA, destacándose que para la mayor parte de las producciones analizadas la CPA tiene resultados más favorables.

**Tabla 1 Costo unitario promedio años 80 (pesos por quintal)**

Producto	Estat. l	Cooper.	Relación (veces)	Producto	Estat. l	Cooper.	Relación (veces)
Boniato	28,43	4,36	6,5	Arroz	8,13	8,04	1,0
Malanga	86,68	13,89	6,2	Frijol	203,21	43,38	4,7
Yuca	72,04	5,64	12,8	Maíz	39,73	5,04	7,9

**Tabla 1 (cont.)**

Producto	Estat. l	Cooper.	Relación (veces)	Producto	Estat. l	Cooper.	Relación (veces)
Plátano F	11,5	2,43	4,7	Cebolla	67,64	16,43	4,1
Calabaza	33,03	3,94	8,4	Ajo	272,93	70,97	3,8
Tomate	27,87	5,05	5,5	Pimiento	82,94	11,69	7,1

Fuente: M. Zaldívar: El sistema empresarial en Cuba. Particularidades en la agricultura. Evolución y perspectivas. Tesis doctoral, 2001, p. 60.

No obstante sus mejores resultados, las CPA no escapan completamente de los problemas de la agricultura estatal cubana. La tabla 2 permite observar su creciente “contaminación” por la presencia de males propios de la empresa estatal como el gigantismo y el déficit de fuerza de trabajo.

**Tabla 2 Evolución de las CPA**

Conceptos	1978	1980	1983	1987	1990	1992	Relación 92/78 (veces)
CPA (cantidad)	343	1 035	1 472	1 418	1 305	1 219	3,6
Miembros (uno)	9 103	39 519	82 611	69 604	62 130	60 837	6,7
Área total (Mha)	45,2	212,9	938,2	977,6	833,7	833,7	18,4
Socios/CPA	27	29	56	49	48	50	1,9
Tamaño prom. (ha)	132	206	637	689	639	642	4,9
ha/socio	5,0	5,4	11,4	14,0	13,4	12,9	2,6

Fuente: Víctor M. Figueroa: El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico..., p. 57.

En la tabla anterior se revela que la CPA, como la empresa estatal agrícola, se ha caracterizado por:

- El gigantismo, ellas obtuvieron más tierras mediante fusiones de cooperativas y la incorporación de nuevas tierras del Estado. Su tamaño promedio aumenta en cerca de cinco veces entre 1978 y 1992.

- Lo anterior no fue acompañado por un incremento proporcional del número de socios de las CPA. Por ello, se volvieron dependientes del trabajo asalariado, abandonándose uno de los principios del cooperativismo.

- La autonomía de la CPA, reconocida por ley, se reduce notablemente por la intervención directa del Estado. A la cooperativa se le imponen cifras o criterios que reflejan su bajo poder de negociación frente al Estado.

- La CPA cambia su cultura campesina, generalizándose la jornada fabril, el anticipo como interés fundamental de los socios y la falta de pertenencia.

Esos problemas están determinados por la incomprensión de las peculiaridades de la CPA como forma de propiedad social diferente que requiere de otras vías de supeditación del interés colectivo de los socios al interés social. Se ignoró la necesidad de una independencia económica superior a la de la empresa estatal para la organización del trabajo; la planificación y el control; y la formación y distribución de los ingresos.

### **Significación de las UBPC**

La constitución de las UBPC, al igual que otras medidas tomadas a principios de los 90, responde a la necesidad de transformar la base productiva del país y reformular, en cierta medida, las relaciones económicas. Ello tuvo como condicionante el difícil contexto en que se encontró Cuba con la caída del bloque socialista que potenció y agudizó los factores estructurales que venían manifestándose en la agricultura. La situación existente hacía inoperable e insostenible el modelo agrario vigente y requería de un cambio radical en la explotación de la tierra.

La UBPC fue una salida socialista y muy autóctona a la crisis agraria nacional que no recurrió a la receta neoliberal, imperante en muchos países, de privatizar la tierra y los restantes medios de producción. Por lo contrario, ella significó la explotación colectiva, en forma cooperativa, de la tierra (bajo propiedad legal estatal), mediante un esquema de autogestión y autofinanciamiento.



Nutrida por los cambios operados en la agricultura estatal y la situación del movimiento cooperativo nacional, la figura de la UBPC constituye una síntesis dialéctica del desarrollo alcanzado por toda la agricultura cubana. Ella constituye un instrumento de reorganización de las fuerzas productivas y de activación del papel del hombre en su interior para lograr relaciones de producción más estimulantes. Puede considerarse un cambio positivo, estructural y encaminado a resolver, en su desarrollo contradictorio, los problemas fundamentales acumulados en la agricultura nacional porque:

### **1. Provoca un cambio radical en el uso y explotación de la tierra en Cuba.**

La tabla 3 ilustra un aumento considerable de la extensión de tierra bajo formas de tenencia o gestión no estatal que coincide con la creación de las UBPC. Desde 1994, en el agro cubano prevalece la forma cooperativa (bajo las formas de UBPC, CPA y CCS) y la propiedad social se mantiene en más del 85 % de la tierra.

**Tabla 3 Distribución de la superficie agrícola por forma de tenencia**

Formas de tenencia	1992		1995		1998	
	Mha	%	Mha	%	Mha	%
Estatal	5 097,7	75,2	1 778,1	27,0	2 166,9	33,6
No estatal	1 677,2	24,8	4 824,1	73,0	4 388,7	66,4
UBPC	-	-	3 161,1	48,0	2 775,6	42,4
CPA	690,3	10,2	658,0	10,0	620,2	9,4
CCS	752,7	11,1	772,8	11,6	782,7	11,8
Privados dispersos	234,2	3,5	232,3	3,4	210,2	3,2
<b>Total</b>	<b>6 774,9</b>	<b>100</b>	<b>6 602</b>	<b>100</b>	<b>6 555,6</b>	<b>100</b>

Fuente: Santiago Rodríguez Castellón: "Transformaciones agrarias en Cuba: Propuestas para el desarrollo de una agricultura sostenible". Tesis doctoral, La Habana, 2000, p. 39.

## **2. Introduce una nueva forma de gestión en la agricultura cubana: la autogestión colectiva que potencia el desarrollo humano.**

Con la aparición de la UBPC surge un nuevo sujeto económico: el colectivo autogestionario, portador de unas relaciones de producción basadas en la gestión colectiva de los medios de producción (la tierra en manos del Estado y los demás del colectivo). Esta nueva forma de gestión, caracterizada por relaciones de producción de naturaleza cooperativa, modifica sustancialmente las relaciones de producción en el agro cubano. Con ella se democratiza la vida interna de las organizaciones y se desarrollan fuertes vínculos de cooperación y ayuda mutua al interior de ellas.

En la UBPC, el hombre pasa a ser protagonista. La participación activa de los socios permitiría explotar sus reservas internas. La distribución de las utilidades y la atención al hombre crearía condiciones para la incorporación, permanencia y desarrollo de los socios.

Esto requiere una determinada autonomía que incluye la propiedad colectiva del excedente económico y de una parte de los medios de producción. La empresa agrícola estatal modifica sus funciones y objeto social: ahora ejerce el control estatal sobre las UBPC y suministra una variedad grande de servicios productivos.

## **3. Crea un nuevo paradigma en la agricultura cubana: modelo de desarrollo basado en bajos consumos materiales y la agricultura orgánica.**

La drástica reducción de los insumos importados determina el paso a una agricultura de baja intensidad material, con predominio de fertilizantes naturales, el control biológico y un amplio uso de la tracción animal. Comienza el tránsito hacia una agricultura ecológica, de mayor intensidad de mano de obra y autosostenible.

### **Análisis de la concepción de la UBPC**

El análisis de las concepciones teóricas que marcaron el surgimiento de la UBPC debe realizarse a partir del estudio de los documentos que le dieron vida.

El acuerdo del Buró Político del PCC del 10 de septiembre de 1993 fue lo que desencadena toda la legislación relacionada con la UBPC. En él se recogen los objetivos, principios y características o facultades que las regirán.

Además del acuerdo anterior, el cuerpo legal que conforma el marco político, jurídico y económico de las UBPC se compone de:

- Decreto Ley No. 142, de septiembre de 1993, “Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa” que da fuerza de ley al acuerdo anterior y faculta al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) para dictar las regulaciones correspondientes.

- Acuerdo No. 2708 del CECM, norma las relaciones del Ministerio de la Agricultura (MINAG) y del Ministerio del Azúcar (MINAZ) con las UBPC, autorizándolos a dictar las disposiciones necesarias y permite, a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y al Banco Nacional de Cuba, hoy Banco Central (BC), establecer las disposiciones que les competan.

- Resolución No. 354/93 del MINAG (para las UBPC subordinadas al MINAG): Reglamento General de las UBPC. Expresa las bases para la creación, fusión, división, funcionamiento y desaparición de las UBPC. Esta fue con posterioridad sustituida por la 688/97.

- La elaboración de un expediente en cada UBPC que contiene un inventario de los medios adquiridos en el momento de su constitución.

- Lo anterior se completa con el Reglamento Interno de las UBPC y con las disposiciones emitidas por los OACE y el BC.

El objetivo central de las UBPC se plantea como «el incremento sostenido en cantidad y calidad de la producción agropecuaria, el empleo racional de los recursos de que dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida».<sup>23</sup> Ello expresa una voluntad de alcanzar niveles superiores de desempeño, la cual se ha planteado de forma aproximadamente igual en todas las formas anteriores de organización de la producción agropecuaria.

Ese objetivo de elevar el desempeño de la empresa agrícola, a pesar de ser enunciado, no se ha logrado en ninguna de las formas experimentadas. Para convertirlo en realidad es necesario que los medios de los que disponen las organizaciones empresariales les permitan su obtención. Es decir, se hace imprescindible analizar las facultades que tienen las UBPC para alcanzar sus fines.

Las UBPC fueron dotadas de:

1. Una declaración general, convertida en *principios*, que expresa el cómo ella debe funcionar.

2. La afirmación, recogida en el decreto ley, de que la UBPC tendrá *personalidad jurídica*, funcionando con determinadas características.

3. La delimitación de las *atribuciones, funciones y obligaciones* de las UBPC mediante el Reglamento General.

Todos estos elementos deben ser analizados como un sistema que expresa la concepción con que fueron creadas las UBPC, lo que se quería y esperaba de ellas. Cada uno de esos tres elementos será estudiado por separado y, con posterioridad, se podrán hacer algunas generalizaciones.

## Principios de la UBPC

### **1. Vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.**

Este principio recoge una problemática esencial porque se relaciona con la percepción por el trabajador de la propiedad y el logro del sentimiento de dueño. Este busca:

- Incrementar la intensidad y productividad del trabajo, enfrentándose así el déficit de fuerza de trabajo.
- Incorporar realmente a todos los socios a la gestión colectiva para incentivar sus iniciativas y prepararlos para que asuman su protagonismo.
- Asociar los ingresos a la producción alcanzada.
- Implementar el planteo de la teoría de administración empresarial actual sobre el trabajo en equipo de un pequeño grupo con un nivel de autonomía alto.

Por otro lado, existen elementos que mantienen vivos los intereses colectivos de toda la UBPC como: el autoconsumo, la construcción de viviendas e instalaciones, la distribución de utilidades, el vínculo con la comunidad, la educación cooperativa, etcétera.

### **2. Asociar rigurosamente los ingresos a la producción alcanzada.**

Este principio es una aplicación de la ley de distribución socialista de cada quien según su capacidad, a cada quien según su trabajo. Está muy vinculado con el anterior pues complementa la vinculación del hombre al área, porque solo se logra el sentimiento de dueño cuando el propietario recibe un beneficio económico de su

gestión. Como sujeto de la gestión de la UBPC, cada socio arriesga su bienestar y el de su familia a los resultados obtenidos de forma personal o colectiva.

Este principio pudiera dar lugar a ciertas contradicciones con la sociedad y con otras cooperativas porque sin dudas parte de los resultados obtenidos por una UBPC se deben a diferencias en la fertilidad de la tierra y/o cercanía a los mercados y sus condiciones. Sin desconocer la existencia de este problema pendiente de solución, la etapa histórica de desarrollo del país y lo estratégico del sector agropecuario, permiten aceptar que algunas UBPC y otras formas de organización agrícolas tengan estas ventajas potenciales que propicien diferencias de ingresos entre las organizaciones y territorios.

### **3. El autoabastecimiento de los asociados y familiares, así como la mejora progresiva de las viviendas y otros aspectos de atención al hombre.**

Este principio tiende a potenciar al hombre en todas sus dimensiones y aristas porque reconoce, de forma implícita, que ha sido el factor limitante en el desarrollo agrícola nacional. Una parte considerable de los estudios empíricos efectuados en las UBPC<sup>24</sup> demuestran que la mayor parte de los planteamientos de sus miembros tienen que ver con sus insatisfacciones por no poder satisfacer sus necesidades básicas.

La atención al hombre es mucho más que eso, parte de satisfacer las necesidades materiales para lograr la realización humana, la participación integral del hombre. Además, para el cooperativismo la educación y la participación es la base del desarrollo de las personas.

### **4. Desarrollar ampliamente la autonomía de gestión. Las unidades deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.**

Es sin dudas el principio más controvertido. La autonomía de gestión es uno de los problemas pendientes por resolver en la gestión de las formas de organización agropecuarias anteriores, y que marcó el fracaso de estas. Es un asunto complejo que incluye elementos jurídicos, políticos, económicos e incluso ideológicos. La complejidad

del asunto no es privativa de Cuba, pues hoy se debate, en el mundo cooperativo y fuera de él, el papel de cada empresa en la sociedad global.

El nivel y alcance de la autonomía de una organización es el resultado del equilibrio entre centralización y descentralización de la toma de decisiones. Mientras la descentralización es sin dudas necesaria, la centralización es consustancial a cualquier sociedad, supone la toma de determinadas decisiones de forma central. La presentación de la centralización – descentralización como una dicotomía en el llamado “socialismo real” trajo múltiples interpretaciones y, generalmente, la absolutización de uno de los polos. Sin embargo, según Engels «[...] es, pues, absurdo hablar del principio de autoridad como de un principio absolutamente malo y del principio de autonomía como de un principio absolutamente bueno. La autoridad y la autonomía son cosas relativas, cuyas esferas varían en las diferentes fases del desarrollo social».<sup>25</sup>

La autonomía de gestión de la UBPC está estrechamente relacionada con la consideración de su carácter empresarial o no. De ser una empresa, le correspondería una autonomía de gestión diferente a la de una unidad o parte de una empresa. En ninguno de los documentos estudiados y en los abundantes artículos y trabajos sobre el tema, se establece si la UBPC es una empresa o, por el contrario, una unidad empresarial de base.

Lo que define que una organización pueda catalogarse como empresa son sus características. La resolución sobre el SDPE define los siguientes rasgos de la empresa:<sup>26</sup>

1. Cohesión técnico-económica interna y objetiva del proceso de producción.
2. Unidad territorial que permita la mayor racionalidad en su organización, planificación, control y administración como un todo orgánico. La presencia de lo anterior posibilita la creación de una comunidad de intereses.
3. Independencia relativa que permita diferenciarla de los restantes núcleos y se concreta en determinada autonomía económico – operativa de gestión.

Por otra parte, en la literatura empresarial generalmente se define a una empresa como una unidad: 1. de producción, 2. de decisión,

3. financiera, y 4. de comunidad de intereses.<sup>27</sup> Existe un acercamiento bastante grande entre ambas concepciones, si se acepta que la autonomía de gestión incluye la unidad de decisión y financiera.

Las UBPC cumplen con el criterio de la unidad o cohesión de producción y la comunidad de intereses, pero existen dudas si tienen o no autonomía de gestión o de decisión. Este rasgo será quien determinará si pueden ser consideradas como empresas y para eso se requiere analizar las características de la UBPC.

### Atribuciones y obligaciones de las UBPC

De acuerdo con el reglamento, las UBPC cuentan con las siguientes atribuciones y obligaciones:

- **La personalidad jurídica de la UBPC.**

La personalidad jurídica no puede considerarse un elemento definitorio\* para definir si ellas pueden ser consideradas como empresas o no. No obstante, el hecho de que tienen personalidad jurídica las iguala, ante la ley, con otros tipos de empresas e indica que la UBPC es un sujeto jurídico independiente.

- **Tener el usufructo de la tierra por tiempo indefinido.**

Esta atribución de la UBPC refleja que el medio de producción fundamental continúa siendo de propiedad estatal y que lo que varía es la forma de explotarlo o gestionarlo. Ella introduce una cierta incertidumbre porque indefinido no es ilimitado. De hecho, las cooperativas cañeras también tenían el usufructo de la tierra en esas condiciones y tuvieron una corta vida. Eso, unido a la potestad de la empresa estatal de disolver las UBPC, da idea de la posibilidad de revertir estas cooperativas.

- **Ser dueños de la producción y venderla al Estado a través de la empresa.**

Estos son elementos relacionados y contradictorios. Por un lado, el ser dueño posibilita la apropiación de los resultados de la gestión, es decir, la realización de la propiedad y del interés colectivo. Por otro lado, su venta al Estado, aunque garantiza la realización de la producción y la satisfacción de las necesidades sociales, restringe

---

\* Es muy utilizado asignar personalidad jurídica o su equivalente (sociedad mercantil) a unidades relativamente independientes con fines fiscales, de mercados, limitación de responsabilidad u otras razones.

su uso por la UBPC. Además, ello viene acompañado por el hecho de que la UBPC, al igual que otros sujetos agropecuarios, generalmente resulta víctima de la política de precios establecida por el Estado.

- **Pagar el aseguramiento técnico material.**

Esto indica la existencia de relaciones monetario-mercantiles entre las UBPC y las empresas estatales proveedoras de bienes y servicios productivos. También ha venido acompañado del hecho de que las UBPC no puedan tener alternativas de suministros y suministradores, seleccionar el momento de la compra, sus requerimientos de calidad y la forma de transportarlo.

- **Operar cuentas bancarias.**

Esto concreta el reconocimiento de la independencia económica de las UBPC. Sin embargo, su alcance práctico es reducido porque ellas realizan sus transacciones económicas, en su casi totalidad, con y a través de la empresa estatal, y tienen muy regulada y limitada la emisión de los documentos de cobros y pagos.

- **La compra a crédito de los medios fundamentales de producción.**

Esto manifiesta la facilidad que tuvo la UBPC para la adquisición de la mayor parte de sus medios de producción (dotación inicial). Sin embargo, también sugiere las difíciles condiciones financieras en que surgen las UBPC, pues ellas se crean sin patrimonio y tienen que financiarse únicamente con deudas que en muchos casos hipotecaron o dificultaron su desempeño.

- **Elegirán en colectivo a su dirección**

Esta característica profundamente democrática y autónoma ha sido tergiversada, en numerosos casos, por la intromisión de la empresa al proponer o imponer, con razones o no, al administrador.

- **Obligaciones fiscales.**

Esto reconoce la obligación del colectivo independiente de trabajadores de contribuir a la redistribución de la riqueza nacional. No obstante, ello debe ser sopesado cuidadosamente teniendo presente que la agricultura en muchos países es subvencionada.

- **Sujetas al control estatal.**

El control estatal, Artículo 13, se ejerce mediante el Programa de Desarrollo y el Plan Anual. Como el Plan Anual se elabora a partir del Programa de Desarrollo, por la UBPC y la entidad que la atiende, la clave para comprender la autonomía de este tipo de cooperativa está en el Programa de Desarrollo. Este abarca un período entre tres y cinco años; y en él se define para cada año lo siguiente:



- Volumen, rendimiento a obtener y los destinos de cada producción.
- Inversiones a ejecutar, incluyendo viviendas y su fuente de financiamiento.
- Medidas para reducir los costos y obtención o elevación de la rentabilidad.
- Explotación de toda la tierra entregada en usufructo.
- Control y protección de los bienes de la entidad.
- Acciones para diversificar la producción.

Este Programa no es más que el Plan Estratégico, concreción de la estrategia de la entidad y fundamento para el Plan Anual. Se aprecia que la cooperativa recibe demasiadas directivas y que incluso en el Plan Anual participa la empresa estatal.

La UBPC debería recibir solo orientaciones de tipo estratégico como: necesidades de los clientes y recursos en divisas para inversiones, que se convierten en objetivos y compromisos con la sociedad. A partir de esas orientaciones o directivas estratégicas debería comenzar la autonomía de la UBPC. Todo lo que se haga para garantizar el cumplimiento de las directivas estratégicas debería ser atribución de la UBPC, incluyendo la elaboración de su estrategia y planes anuales.

### **Esencia socioeconómica de las UBPC**

Las anteriores atribuciones y obligaciones de las UBPC, analizadas de conjunto, indican la existencia de un colectivo relativamente aislado, con funcionamiento independiente pero sujeto a grandes restricciones, imprecisiones y contradicciones. Lo anterior se reafirma con el Artículo 20 del Reglamento que contiene 27 elementos como atribuciones, obligaciones y funciones pero no se delimita qué es cada uno de ellos, quedando a la interpretación personal su diferenciación. El Reglamento General es mucho más preciso al determinar el control estatal sobre la UBPC que su autonomía. A todo lo anterior se unen elementos aparentemente superficiales que inciden sobre el alcance de la autonomía de gestión de las UBPC, como:

- La propia denominación de UBPC sugiere que es una parte (una unidad) de algo (empresa) y que lo que se cooperativiza es la fase de producción.

- Su máximo dirigente recibe el nombre de “administrador”, término generalmente utilizado para designar a un funcionario (no un empresario) que no toma decisiones estratégicas y se ocupa de controlar el uso de los recursos.

- La empresa estatal continúa ocupando el lugar preponderante, suministrando recursos y acopiando la producción de la UBPC.

Profundizar en la esencia socioeconómica de las UBPC es una tarea compleja y difícil porque poseen rasgos que las identifican con dos formas de propiedad: cooperativa y estatal. Las UBPC tienen características que las acercan a la forma cooperativa, como:

- Tienen la propiedad legal de la mayor parte de los medios de producción.

- Son dueños de la producción y del excedente económico.

- Eligen a su colectivo de dirección y ejercen la democracia cooperativa.

- Disfrutan de personalidad jurídica independiente y de autonomía de gestión.

- Conceden un anticipo y distribuyen utilidades.

- Firman contratos con los clientes y proveedores.

- Poseen cuenta bancaria y realizan transacciones monetario-mercantiles.

Al mismo tiempo, ellas mantienen rasgos de una entidad estatal, como:

- Se crean por iniciativa del Estado.

- La propiedad del medio de producción fundamental, la tierra, es estatal.

- Compran la dotación inicial con un crédito concedido sin interés.

- Disfrutaron de una ayuda económica, durante un determinado tiempo, que les permitió trabajar en condiciones de pérdidas e incluso amortizar las deudas.

- Reciben directivas en materia productiva, tecnológica, de inversiones, etcétera.

- Sus dirigentes son, en muchas ocasiones, propuestos o sustituidos desde afuera y reciben citaciones como si fueran una unidad de la empresa estatal.

- Sus miembros pertenecen a la Central de Trabajadores de Cuba.

Por otra parte, la UBPC refleja en cierta medida una nueva concepción organizativa de la empresa que cobra fuerza mundialmente: la empresa aislada es sustituida por la red de empresas.\*<sup>28</sup> Según esta concepción, cada empresa cede al centro de la red determinado nivel de decisiones y se concentra en una amplia autonomía de gestión. Generalmente, el “centro” concentra las decisiones estratégicas y las operaciones de la cadena que no crean valor o que es conveniente mantener centralmente. Mientras, las empresas se ocupan de las decisiones operativas y de todas las operaciones restantes de la cadena. La experiencia cooperativa internacional<sup>29</sup> muestra que el centro surge como una necesidad de las cooperativas de base, responde a sus intereses y su dirección es designada por los integrantes de la red.

En el caso de la UBPC, el “centro” sería la empresa estatal y alrededor de ella giran sus UBPC asociadas. Sin embargo, existen importantes contradicciones en este modelo organizativo. Por ejemplo, la empresa estatal obstaculiza el trabajo de las UBPC asociadas porque concentran en ella la toma de decisiones, no se identifica con la misma y se siente por encima de ella. Además, la empresa o “centro” cumple funciones de control estatal (determina los niveles productivos, la política varietal, el uso del suelo y agua, la sanidad vegetal, la distribución de los recursos y el cumplimiento de la legislación vigente), además de funciones empresariales (vender los recursos materiales y suministrar una variedad amplia de servicios) a las UBPC asociadas.

Todo lo anterior es similar a lo ocurrido en las cooperativas cañeras, donde también tuvo lugar un compromiso entre la propiedad estatal y la cooperativa, la mezcla de elementos de ambas, y dudas sobre su verdadera esencia. Es decir, las UBPC «constituyen realmente una entidad dual, un híbrido, a medio camino entre la empresa estatal y la verdadera cooperativa».<sup>30</sup> Siguiendo esta línea de pensamiento, R. Villegas va más allá y define la UBPC como «una forma concreta de existencia de la propiedad social basada en la combinación, en un mecanismo único, de la propiedad estatal y la cooperativa».<sup>31</sup>

---

\* La empresa, cooperativa o no, evoluciona hoy hacia una economía globalizada y a la formación, paulatina, de redes de empresas. Para profundizar en ello se puede consultar de C. M. León: *La empresa ante el impacto de la globalización: una visión desde la Economía Política*. Tesis doctoral, La Habana, 2001 y del autor “Cooperación entre Cooperativas.” Ponencia, Evento Cooperat-2001, Pinar del Río, nov. 2001.

### Las UBPC y la propiedad social

El resultado de este proceso de simbiosis o sincretismo no es la aparición de una nueva forma de propiedad: la estatal – cooperativa, sino de un nuevo modelo de gestión que, tomando determinados aspectos de sus precedentes inmediatos: la empresa estatal y la cooperativa (CPA), conforma un sistema particular de relaciones económicas. El modelo de gestión de la UBPC, sujeta a la forma estatal rediseñada y con profundas peculiaridades cooperativas, realiza o pone en práctica la propiedad social. Este es resultado de la aplicación, muy creadora, de la teoría que separa la propiedad legal de los medios de producción de su gestión.

La UBPC trata de resolver las contradicciones de la propiedad en la construcción socialista de la siguiente manera:

- Manteniendo al estado como el propietario legal del medio de producción fundamental y otorgándole a ella la propiedad de los restantes medios.
- Mediante el control estatal se garantiza la dirección centralizada de la economía, los intereses sociales y las decisiones estratégicas.
- Otorgando una amplia autonomía de gestión a la UBPC, para el cumplimiento de los objetivos orientados.
- Reconociendo que los principios cooperativos son consecuentes con los intereses económicos y valores socialistas.

Por tanto, la UBPC es una forma de organización empresarial, fruto del rediseño de la propiedad estatal, que vincula en un sistema peculiar y único de relaciones económicas la gestión cooperativa con la dirección centralizada para la realización de la propiedad estatal. Ella ha permitido superar, o al menos atenuar, los principales males que generalmente se atribuyen a la empresa estatal mediante: la necesaria flexibilidad que permite una mayor libertad de movimiento y adaptación al entorno; la reducción del tamaño y las estructuras intermedias; la motivación e incentivación del factor humano en el logro de los objetivos y; la responsabilidad y el control colectivo de su operación.

### Situación de las UBPC en la actualidad

Resulta significativo que, estando las UBPC a cargo del 37 % de las tierras cultivables del país, sus producciones no se corresponden con los recursos con los que cuentan. Por ejemplo, la rama de los cultivos varios, con el 38 %, la ganadería con el 41 % y el arroz con el 36 % de la tierra, aportan solo 9, 28 y 20 % de la producción respectivamente.<sup>32</sup>

Para buscar las causas de esos desfavorables resultados de las UBPC, es necesario analizar, además de otros factores externos, sobre todo su gestión. A pesar de que se elaboró un reglamento para su funcionamiento, basado en los principios básicos ya conocidos, no se diseñó un sistema de gestión para las UBPC. Por ello, la forma más adecuada de analizar la gestión de las mismas es quizás evaluando la medida en que se acercan a la gestión de las CPA.

Un estudio realizado recientemente por el MINAG (2010), confirma que las UBPC están muy distantes organizativamente de las CPA, delimitándose 14 diferencias legales entre ellas, lo que se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4 Diferencias entre las CPA y las UBPC**

CPA	UBPC
Rigen su funcionamiento por la Ley No. 95, aprobado por la Asamblea Nacional.	Rigen su funcionamiento por la Resolución No. 629/04 del Ministerio de la Agricultura, amparado en el Decreto Ley No. 142/93.
Son dueños de las tierras que poseen.	Poseen la tierra en usufructo.
Su creación es a partir de campesinos que aportan sus tierras y bienes.	Su creación es a partir de entidades estatales, improductivas e ineficientes que existían en 1993.
Los medios de transporte se identifican como cooperativas con color naranja en su matrícula.	Los medios de transporte de los que son dueños colectivos, se identifican como estatal, con color azul en sus matrículas.
Según la ley de seguridad social se le aplica el Decreto Ley No. 217 como tratamiento especial.	Se rigen por todo lo establecido por el sector estatal.
Tienen en sus artificios contables una cuenta sociocultural que les permite desarrollar actividades en función de la atención al hombre y otros aspectos de índole colectivo aprobado por su asamblea.	Tienen limitaciones para la utilización de los fondos de reserva en función de la atención al hombre u otros aspectos de índole colectivo.

Se pueden distribuir por ley hasta el 70 % de las utilidades.	Se pueden distribuir hasta el 50 % de sus utilidades y el 70 % cuando lleven 3 años o más con rentabilidad.
Al máximo líder de la cooperativa se le llama presidente.	Al máximo líder de la cooperativa se le llama administrador.
Cuentan con un alto reconocimiento como cooperativa.	No existe un adecuado reconocimiento como cooperativa.
Aquí sucede similar que en las UBPC, aunque de manera más atenuada.	Cuentan con limitaciones para utilizar sus cuentas, para adquirir recursos tienen que hacerlo a través de la cuenta de la empresa. (No se le reconoce su personalidad jurídica.)
El presidente es revocado por la Asamblea y excepcionalmente la ANAP es la única autorizada a solicitar a la asamblea la revocación del presidente cuando sea necesario.	El administrador es revocado por la asamblea y en ocasiones es la Empresa quien solicita a la asamblea la revocación del mismo y en otras ocasiones se liberan de sus funciones sin tener en cuenta la asamblea.
Son atendidas por una organización de masa que la representa, le exige sus deberes y defiende sus derechos (ANAP).	Son atendidas por una organización de masas (CTC y dos sindicatos) que tiene otro porcentaje mayor de afiliados que atender, por lo que hasta ahora no constituye una prioridad.
Las CPA cuentan con un presidente que se encarga de la parte estratégica de la cooperativa, con una junta directiva y un administrador que se encarga de toda la actividad operativa con una junta de administración.	Las UBPC solo tienen un administrador que se encarga de todas las funciones de la cooperativa con una junta de administración.
En las CPA existe una cultura de disciplina y respeto a las decisiones de la asamblea, según lo aprobado para ella en la Ley No. 5.	Aun cuando en el Reglamento General de las UBPC está aprobado que la asamblea es quien aprueba todo el funcionamiento de la cooperativa esto no se cumple y se viola sistemáticamente.

Fuente: Elaborado por Dirección Nacional de UBPC, 2010.

Después de 16 años de existencia de las UBPC, se debe admitir que no se fue consecuente con los principios y orientaciones que guiaban su creación. En la mayoría de ellas su gestión se acercó más a las granjas estatales que a las CPA. De hecho, en los inicios era bastante común escucharles decir «somos una granja dependiente de la empresa con una cuenta bancaria aparte».<sup>33</sup>

Entre las dificultades que impactan de forma negativa la gestión de las UBPC se pueden mencionar:

- Se desconocen los principios internacionales del cooperativismo y no se han implementado adecuadamente los básicos que fueron aprobados para su funcionamiento.<sup>34</sup>

- El tutelaje excesivo de las empresas estatales hace imposible que logren una autonomía real.

- No han contado con la adecuada autonomía y se encuentran atadas, desde los documentos rectores que rigen su funcionamiento, incidiendo en ellas de la forma siguiente:

- Existencia de una débil relación contractual, prevaleciendo el exceso de tutelaje por parte de las empresas que las atienden.

- Para adquirir insumos o recursos, en cualquier otra entidad, tienen que ser representadas por la empresa (no se reconoce su personalidad jurídica).

- Los medios de transporte, que constituyen patrimonio colectivo, adquiridos por la cooperativa, cuentan con matrícula estatal y en ocasiones le son extraídos sin la debida aprobación de la asamblea general de asociados.

- Los fondos que crean como reserva, cuentan con excesivas regulaciones para ser utilizados.

- Falta de una cultura cooperativa y se le aplican regulaciones como si fueran entidades estatales.

- La política de cuadros, llamada a contribuir a la calidad de la dirección y a garantizar el relevo generacional, en un grupo importante de UBPC no se ha desarrollado de forma adecuada.

- Objetos sociales muy estrechos, que no contemplan su relación con la comunidad.

- Deformación económica desde su creación que las han desviado de su esencia, como son: la ayuda económica, la garantía salarial y el fondo emergente.

- Todo ello agravado por la desarticulación entre los factores que las deben atender a instancias municipales y provinciales.

En estos 16 años, las UBPC han atravesado por cuatro momentos,\* los que fueron estructurados metodológicamente, a partir de los principales rasgos que los caracterizan, como son: el impacto de las medidas tomadas y las curvas de rentabilidad. Estas etapas se muestran en la tabla 5.

---

\* La fundamentación de la periodización del desarrollo de las UBPC, constituye un aporte teórico de López Labrada.

**Tabla 5 Evolución de los momentos de desarrollo de las UBPC**

Momento	Período	Características	Año	Resultado neto	Rentable (%)	Agente deformador
<b>Surgimiento</b>	Desde 1993 hasta 2001	-Gran expectativa -Atención diferenciada	1993			
			1994	-49,0	39,6	Ayuda económica (980 MMP)
			1995	-115,7	35,1	
			1996	-159,5	29,2	
			1997	-163,9	30,5	
			1998	-118,7	40,6	
			1999	-114,4	40,0	
			2000	2,3	71,0	
			2001	13,8	69,4	
<b>Declive</b>	Desde 2002 hasta 2005	-Baja expectativa -Débil atención -Sequía y huracanes	2002	-60,6	60,2	
			2003	-29,0	65,6	
			2004	-145,8	65,9	
			2005	-186,8	36,1	
<b>Reanimación</b>	Desde 2006 hasta 2009	-Institucionalidad -Motivación -Medidas financieras	2006	-94,6	52,4	Fondo emergente (10 MMP)
			2007	18,6	70,5	
			2008	103,4	74,9	
			2009	32,3	75,0	
<b>Reconversión</b>	Desde 2010 en adelante	-Etapa superior -Nueva PIG -Reconversión conductual UBPC y entorno				

Como se observa en la tabla anterior, las UBPC no han logrado un momento de maduración y consolidación de sus resultados, pasando directamente del surgimiento al declive. El momento actual de “Reconversión” está llamado a reparar ese defecto.

### **Necesidad de cambios en el modelo de gestión de las UBPC**

Para realizar cambios en la gestión de las UBPC es necesario que su entorno capte y comprenda la necesidad de un cambio en todo el sistema. El primer cambio es de tipo ideológico-conceptual: reconocer a la UBPC como una verdadera cooperativa. Para ello se requieren acciones y nuevas políticas que favorezcan su desarrollo.

En primer lugar, es necesario que exista un marco jurídico adecuado, pues el actual les constriñe y no les permite desenvolverse como verdaderas cooperativas. Una solución podría ser considerar a las



UBPC dentro de la Ley No. 95 (Ley de CCS y CPA), adicionando un anexo que contemple sus particularidades. Otra sería crear una *Ley General de Cooperativas*.

Las UBPC requieren además de un proceso de contratación económica realista y de un sistema logístico eficiente. Se deberá reducir la cantidad de productos que se van a contratar. Así, los productos no contratados y los que excedan la contratación, podrán ser comercializados en cualquier mercado.<sup>35</sup>

Cada UBPC debe contar con asesoramiento jurídico, ya sea a través de la consultoría jurídica del Ministerio de Justicia o de la Asociación de Bufetes Colectivos, que las prepare para la realización de un proceso de contratación con todas las garantías legales y donde se fijen las responsabilidades y compromisos de todas las partes que participan. El contrato debe contemplar tres momentos principales: los compromisos productivos y sus destinos; los recursos que amparan la realización de la producción, en función del tipo de cultivo o de crianza; y los servicios que le prestarán las empresas a las UBPC.

Uno de los errores más grandes cometidos contra las UBPC ha sido medirlas con los mismos indicadores que contiene el sistema estadístico del sector estatal, los que se caracterizan por ser rígidos, impuestos centralmente, y solo abarcar el subsistema económico productivo. Por tanto, se requiere de un sistema único de información estadística, contable y sociopolítica.

Cada UBPC debe propiciar que cuadros capaces, preparados e integrales asuman la dirección de la cooperativa. Debe estimular la presencia y captación de sus técnicos, y facilitar que los jóvenes cursen carreras universitarias; garantizando así el relevo generacional. Debe promoverse también el extensionismo universitario para apoyarles en la aplicación de la ciencia y la técnica.

En materia de atención organizacional, es necesario transformar el sistema actual de atención a las UBPC, donde más de 15 organismos e instituciones estatales actúan y deciden de forma aislada y directa sobre ellas. En su lugar, se debería establecer un Sistema Integrado de Atención que deberá articular, en sus distintos niveles (nación, provincia y municipio), los esfuerzos y voluntades de los distintos factores administrativos y de masas que conforman el entorno de las UBPC, cohesionados alrededor de una colegiada Política Integrada

de Gestión que facilite su desarrollo. Para solucionar la “orfandad” que han padecido las UBPC al depender de la atención no priorizada de la CTC\* y los sindicatos correspondientes, se propone la creación a cada nivel de un Consejo de Cooperativas Obreras, subordinado a la CTC, que concentre la atención de todas las UBPC, fuera e independientemente del sindicato que apoye esa atención.

Sin dejar de tener en cuenta todas las circunstancias adversas que han caracterizado su entorno, la gestión de las UBPC también demanda un profundo cambio organizativo a su interior, que les permita gestionar eficientemente los distintos objetivos con enfoque de sistema. Esto incrementaría las posibilidades de que ellas sean más eficientes y eficaces, aún sin que se tomen las decisiones mayores necesarias para dotarlas de la merecida autonomía.<sup>36</sup>

### **Consideraciones finales**

- La UBPC surge por la insostenibilidad del modelo agrario existente y en condiciones de un entorno muy hostil. Son una síntesis del desarrollo precedente de la agricultura cubana y representó un cambio positivo, estructural y necesario.
- La UBPC es una forma de organización empresarial que establece un nuevo equilibrio entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción, expresa la evolución del sistema empresa – entorno y responde a la concepción de la red de empresas.
- La UBPC es una forma de organización empresarial, fruto del rediseño de la propiedad estatal, que vincula en un sistema peculiar y único de relaciones económicas la gestión cooperativa con la dirección centralizada para la realización de la propiedad estatal.
- Se requieren medidas que coadyuven al logro de la socialización real de la UBPC pues está latente aún el reto de evitar que la descentralización de la gestión sea solo formal.
- La gestión de las UBPC también demanda un profundo cambio organizativo a su interior, que les permita cumplir con su carácter cooperativo y así gestionar eficientemente los distintos objetivos con enfoque de sistema.

---

\* En “Tareas fundamentales y sus objetivos” de la CTC (2010) no se hace ninguna referencia a las UBPC.

## Referencias bibliográficas

- 1 Documentos sobre la Organización de Brigadas de Nuevo Tipo, basadas en los principios del Cálculo Económico Interno. CTC, La Habana, 1985, p. 40.
- 2 J. L. Rodríguez: "Los efectos de la reforma agraria sobre el campesino en Cuba". En *Economía y Desarrollo*, No. 91, 1986, p. 158.
- 3 Ver Miguel A. Figueras: *Aspectos estructurales de la economía cubana*. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1994.
- 4 Ver, entre otros: V. M. Figueroa: El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico de la transición extraordinaria en Cuba. Tesis doctoral, Villa Clara, 1997.
- 5 Ver J. L. Rodríguez: ob. cit., p. 154 y J. Acosta: "Cuba: de la neocolonia a la construcción del socialismo". En *Economía y Desarrollo*, No. 20, La Habana, 1973, p. 64.
- 6 Fidel Castro Ruz: "Comparecencia por la televisión, 21 de mayo de 1959". En *La agricultura en Cuba*, t. 3, Ed. Política, La Habana, 1998, p.14.
- 7 Ver, por ejemplo: Fidel Castro Ruz: "Clausura de la I Conferencia Regional de Plantaciones de la América Latina" y "Comparecencia por la televisión, 20 de octubre de 1961": ob. cit., pp. 55 y 75 respectivamente.
- 8 Federico Engels: "El problema campesino en Francia y Alemania". En *Obras Escogidas*, 3 t., t. 2, Ed. Progreso, Moscú, 1973, p. 439.
- 9 M. Hernández Martell: Informe a nombre de la Administración General de Cooperativas Cañeras. II Convención de Cooperativas Cañeras, 23 de enero de 1962, INRA, 1962, p. 12.
- 10 Ver Z. Rodríguez y F. Soler: "La universidad como gestora de una nueva experiencia en la agricultura". En *Economía y Desarrollo*, No. 2, 1999, pp. 209-217.
- 11 M. Hernández Martell: ob. cit., p. 13.
- 12 *Cooperativas Cañeras: orientación y reglamento*. Imprenta Nacional de Cuba, La Habana, 1960, p. 44.
- 13 V. M. Figueroa: ob. cit., p. 23.
- 14 Ver, entre otros: G. Carriazo: "Cambios estructurales en la agricultura cubana: la cooperativización". En *Economía y Desarrollo*, Nos. 3-4, 1996.
- 15 Fidel Castro Ruz: "Clausura del Congreso Nacional de Cooperativas, 17 y 18 de agosto de 1962": ob. cit., p. 97.
- 16 Carlos R. Rodríguez: "Cooperativas o parcelas individuales". *Letra con Filo*, 3 t., t. 2, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1983, p. 216.

- 17 Ver Orlando Gómez: *De la finca individual a la cooperativa agropecuaria*. Ed. Política, La Habana, 1983.
- 18 Ver, por ejemplo, Fidel Castro Ruz: "Discurso ante el VI Congreso de la ANAP": ob. cit., p. 202 y "Discurso ante el V Congreso de la ANAP". En *Memorias del V Congreso de la ANAP*, Ed. Política, La Habana, 1978.
- 19 Carlos R. Rodríguez: "La Revolución cubana y el campesinado". En *Cuatro años de Reforma Agraria. Letra con Filo en 3 t.*, t. 2, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1983, p. 261.
- 20 Carlos R. Rodríguez. ob.cit., p. 225.
- 21 Fidel Castro Ruz: "Discurso por el XV Aniversario de la firma de la Primera Ley de Reforma Agraria". En *Granma*, 20 de mayo de 1974.
- 22 I Congreso del PCC. "Resolución sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesino". En *Economía y Desarrollo*, No. 36, 1976.
- 23 Reglamento General de las UBPC del MINAG. Legislación sobre UBPC atendidas por el MINAG. La Habana, dic. 1997, p. 11.
- 24 Ver, entre otros: Niurka Pérez y Dayma Echevarría: Participación y autonomía de gestión en las UBPC. Estudio de casos. La última Reforma Agraria del siglo. Ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 2000 y Rubén Villegas: Las UBPC como forma de realización de la propiedad social en la agricultura cubana. Tesis doctoral, Bayamo, 1999.
- 25 Federico Engels: "De la autoridad". En Marx y Engels: *Obras Escogidas*, 3t., t. 2, Ed. Progreso, Moscú, 1973, p. 400.
- 26 I Congreso del PCC. Resolución sobre el SDPE. Tesis y Resoluciones. DOR. La Habana, 1976, pp. 198-199.
- 27 Ver E. Bueno Campos, I. Cruz Roche y J. Durán Herrera: *Economía de empresas*. MES, 1991, pp. 47-48.
- 28 Para profundizar en ello se puede consultar de C. M. León: La empresa ante el impacto de la globalización: una visión desde la Economía Política. Tesis doctoral, La Habana, 2001 y del autor La cooperación entre cooperativas. Ponencia, Evento Cooperat-2001, P. del Río, nov. 2001.
- 29 Se puede consultar del autor Reflexiones sobre las cooperativas italianas. Seminario Internacional de Cooperativas, La Habana, 3-5 de feb. 2000.
- 30 V. M. Figueroa: ob. cit., p. 96.
- 31 Rubén Villegas: ob. cit.
- 32 M. Murillo Jorge: "Intervención en la clausura del X Congreso de la ANAP". En *Granma*, Sala Universal de las FAR, 16 de mayo, La Habana, 2010, p. 4.
- 33 Y. Rodríguez: "El hilo de Ariadna de las UBPC". En *Juventud Rebelde*, La Habana, 1997.

- 34 Ver Decreto-Ley No. 142 aprobado por el Consejo de Ministros en septiembre de 1993, Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana, enero de 1994.
- 35 Comisión político-económica del Comité Central del Partido Comunista de Cuba. "Medidas para impulsar la producción agropecuaria", La Habana, 2007, p. 5.
- 36 A. López Labrada: "Propuesta de un Sistema Integrado de Gestión para las UBPC". Tesis doctoral en Ciencias Económicas, La Habana, 2010.

## TEMA 14

# Notas características del marco legal del ambiente cooperativo cubano\*

*Avelino Fernández Peiso*

La cooperación humana posee tan larga data como el surgimiento de la especie; las manifestaciones de trabajo cooperado son ancestrales. Pero el asentamiento legal del pensar y el hacer del fenómeno cooperativo, como institución, es de apenas dos siglos. En Cuba ocurrieron primero expresiones legales de cooperativas antes que sociales, que se tenga conocimiento. Las normas que regían en la Isla provenían de la metrópolis española, donde la realidad social llevó a que se regulara a esa organización social y empresarial como una sociedad de personas.

El asentamiento jurídico de la cooperativa en Cuba no ha sido feliz. Durante la etapa colonial, con el traslado de las instituciones legales de España, no existían referencias a ellas reales. En la época prerrevolucionaria, tampoco eran reconocidas, como consecuencia del estatus geopolítico a que estaba sometido el país como neocolonia norteamericana. Con posterioridad al triunfo de la Revolución, la ausencia de la figura cooperativa se debió a que la versión de cooperativismo aplicada fue importada del desaparecido campo socialista.<sup>1\*\*</sup>

La política oficial y los marcos legales vigentes dirigen a la cooperativa hacia la disciplina administrativo-patrimonial de la economía empresarial estatal, creándola como patrimonio con personalidad jurídica y capacidad legal limitada por la voluntad autorizante. Esta concepción de la cooperativa como una institución administrativo-patrimonial se diferencia de la práctica internacional que reconoce

---

\* Esta es una versión corregida y ampliada de un trabajo que fue publicado por la Edición Electrónica Colección Jurídica No. 37/2006, Año 7, de la Unión Nacional de Juristas de Cuba bajo el título "Notas características del ambiente legal cooperativo en Cuba" y bajo el título "El fenómeno cooperativo en Cuba" en el Capítulo 8 del libro *Temas de derecho agrario*. Ed. Félix Varela, La Habana, 2007.

1\*\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.

a la cooperativa como una sociedad de personas, concepción esencial para su desarrollo. Sin embargo, el estudio sociojurídico revela la presencia de un ambiente cooperativo,\* marcado por su forma organizacional y de actuación económica y social, diferente del resto de los sujetos que operan en la economía.

En este trabajo se analiza el marco legal del ambiente cooperativo cubano críticamente. De las normas cooperativas en el período revolucionario, se exponen los principales aciertos y desaciertos de sus particularidades jurídicas. Para ello, se comienza identificando las fuentes constitucionales, legislativas y reglamentarias del ordenamiento nacional cooperativo. A partir de ellas, se examinan los principios que rigen a las cooperativas cubanas, y cómo ellas han sido caracterizadas y se relacionan con otros actores.

### **Evolución del marco legal cooperativo en Cuba**

Aunque no se tienen referencias de que hayan existido cooperativas en Cuba en esa época, la realidad jurídica sí las hizo presente en la Isla por el traslado del régimen legal de la Península. Esto se debió a que en España durante el siglo XIX la realidad social ya preciaba la cooperativa como una entidad asociativa. Así, la Exposición de Motivos del Código de Comercio de 1886, muestra su pronunciamiento de no incluirla como sujeto mercantil dado sus fines no lucrativos, y como tal fue inscrito, como cláusula de excepción de aplicabilidad en su Artículo 124. Asimismo, el Código Civil de 1888, fue remisa en incluirla en tanto tampoco calificaba por el contrato de sociedad. De esa manera, los legisladores españoles ubicaron legalmente a las cooperativas en Cuba bajo la figura genérica de “asociación”, establecido en el Artículo 1 de la Ley de Asociaciones de 1888.

Durante el período pseudorrepublicano, tampoco existió desarrollo legal ni real del fenómeno cooperativo. En lo jurídico, conserva su fuente normativa en la precitada Ley de Asociaciones, la cual fue instrumentada en cuerpos legales de naturaleza administrativa. En lo sociológico, fueron utilizadas tanto por reducidos sectores marginados económica y socialmente cual forma de lucha y sobrevivencia, como por grupos favorecidos para enriquecerse con las prebendas de los gobiernos corruptos.<sup>2</sup>

---

\* Para ampliar en el contenido del término “ambiente cooperativo”, ver *Temas de derecho agrario*, p. 320.

La Constitución de la República de Cuba de 1940, en su Artículo 75 establecía que se proveyera al país de una Ley de Cooperativas que regulara “la definición, constitución y funcionamiento de tales empresas”. Sin embargo, no hubo ni siquiera ninguna legislación básica propia para las cooperativas. Ciertamente, en el Decreto No. 3107 de 1955 se intentó un acercamiento descriptivo limitado del fenómeno cooperativo pero, al conservarlas en el marco legal pautado del género asociación, las cooperativas existentes eran, legalmente, parte de su conglomerado legal, sometidas a un régimen de Derecho Administrativo. De esa manera, las cooperativas que existían de facto eran legalmente solo asociaciones genéricas.

Estas carencias legales y reales no posibilitaron la socialización de una cultura cooperativa, ni el desarrollo doctrinal o práctico que las afianzara. Ello fue resultado del estatus de dependencia económico y social, de la influencia cultural y del destino geopolítico a que estaba sometida Cuba como neocolonia norteamericana.

De tal forma, durante el período inicial del triunfo de la Revolución en 1959, la inexistencia de un marco legal cooperativo propio se prolongó como secuela de las carencias culturales y legales antes apuntadas, y el direccionamiento hacia la estatalización de la economía.<sup>3</sup> Con posterioridad y hasta la fecha, la inexistencia de un marco legal cooperativo propio se ha debido al enfoque cooperativo importado del desaparecido campo socialista; según el cual la cooperativa se concibe como un modelo de administración de un patrimonio con personalidad jurídica, y no como una sociedad de personas, cuestión esencial para el desarrollo del cooperativismo.

Durante esta etapa revolucionaria, el cooperativismo nacional transita por tres momentos. Primero, en los meses iniciales del proceso revolucionario, proliferaron incipientes formas de cooperativas de trabajo, servicios y consumo: cañeras, agrícolas, ganaderas, pesqueras, carboneras, de producción de hilados, de maestros, otros servicios y consumo y Tiendas del Pueblo.\*

Su segundo momento comenzó en la década de los años 60 por el surgimiento de un activo movimiento asociativo de los campesinos individuales privados, en lo fundamental, beneficiarios de la

---

\* A. Núñez Jiménez: *La liberación de las islas*. Ed. Lex, La Habana, 1959, ofrece el dato, en esa fecha, de la existencia de 485 cooperativas de producción y 440 cooperativas de consumo, conocidas como “Tiendas del Pueblo”.



Ley de Reforma Agraria. Durante este se crearon diversas formas asociativas: Asociaciones Campesinas, Organizaciones de Bases de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Brigadas de Ayuda Mutua, Brigadas FMC\*- ANAP. El punto culminante de esta etapa es la creación de las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), aunque carentes de sustento legal vinculante.

Llegado los años 70 se hizo patente la presencia de una numerosa clase campesina a la que era menester unificar en formas colectivas de producción. Es entonces que se promueve la formación voluntaria de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), bajo la óptica de aproximarlas a las formas estatales de gestión existentes.

Estas dos formas cooperativas —CCS y CPA— solo adquieren presencia legal con la promulgación de la Constitución de la República en 1976. Y luego de transcurridos 6 años se instrumentan mediante la Ley No. 36/82, Ley de Cooperativas Agropecuarias.

El tercer momento ocurre en los años 90, en que las circunstancias mundiales y la crisis económica nacional —como consecuencia en gran medida de la debacle de la producción agropecuaria— impulsaron al Estado cubano a acudir a la creación de otra modalidad también denominada cooperativa. Ese contexto hace surgir las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), concebidas a partir del fraccionamiento estructural de la gran propiedad agrícola estatal administrada por empresas estatales, para lo cual se promulga el Decreto Ley No. 142/93 y las resoluciones reglamentarias de los Ministros de la Agricultura y del Azúcar.

No obstante la tendencia cooperativa oficial y las carencias presentes en sus normas vinculantes, es palpable la existencia de un proceder cooperativo agropecuario que origina el ambiente cooperativo nacional constituido por tres modalidades cooperativas existentes: CPA, CCS y UBPC, dirigidas a la producción y a los servicios en el sector agropecuario. Este ambiente cooperativo constituye un sistema sociojurídico específico, marcado por su forma organizacional y de actuación económico-social diferente del resto de los sujetos que operan en la economía nacional. Los diversos tipos de cooperativas en Cuba despliegan relaciones y prácticas particulares entre sus integrantes, sean laborales, disciplinarias, de seguridad social y de sustanciación de los conflictos internos; disfrutaban de cierta

---

\* Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

flexibilidad en su régimen económico; establecen particulares vínculos con las autoridades del Estado, las entidades económicas estatales y las organizaciones políticas, sociales y de masas; exhiben una formal autonomía del Estado; y están dotadas de un marco legal propio, asentado en su propio sistema constitutivo.

### **Atributos patrimoniales que caracterizan cada modalidad de cooperativa**

La Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA) consiste en un patrimonio con personalidad jurídica, titular de la masa patrimonial integrada por bienes inmuebles —tierra y edificaciones— y muebles —otros bienes agropecuarios— en condición de propietario. En su patrimonio se incluyen los frutos de los bienes transmitidos en usufructo, los cuales no forman parte de la masa patrimonial de la cooperativa.

La Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) también constituye un patrimonio con personalidad jurídica, compuesto por la propiedad de una masa patrimonial y de los frutos de los bienes transmitidos en usufructos, que tampoco integran el patrimonio. La CCS desempeña una función de intermediación secundaria\* entre sus integrantes —pequeños agricultores propietarios o usufructuarios de tierras y otros bienes agropecuarios— y las empresas estatales de comercialización y servicios.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) constituye, asimismo, un patrimonio con personalidad jurídica, en este caso compuesto por los bienes agropecuarios y los frutos de la tierra recibida en usufructo, tierra que se mantiene bajo la propiedad del Estado.

Las CPA, CCS y UBPC administran y gestionan los bienes para ejecutar producciones agropecuarias, sus servicios y comercialización. También, por propio derecho, establecen relaciones internas con sus integrantes y externas con los agentes políticos, económicos y sociales del territorio en que están enclavadas.

---

\* Se califica de secundaria la intermediación de las CCS, en tanto la cooperativa no es el gestor directo de la comercialización o prestación del servicio, sino que se ciñe a intervenir entre los agricultores pequeños y los sujetos estatales realizadores de la actividad económica como las entidades acopiadoras de productos agrícolas, suministradoras o prestatarias de servicios agropecuarios; las instituciones bancarias, crediticias y de seguro. En ocasiones esta intermediación secundaria se desvanece cuando las entidades estatales contratan directamente con el cooperativista.

## Fuentes del ordenamiento legislativo cooperativo nacional

La normativa cooperativa cubana comienza a distinguir fuentes propias por su fijación en el Artículo 20 de la Constitución de la República y, progresivamente, a partir de la Ley No. 36/82, Ley de Cooperativas Agropecuarias, viene a desplegarse el marco legal cooperativo. El marco legal cooperativo actual está formado por un variado conjunto preceptivo constituido por normas propiamente cooperativas y normas incidentalmente cooperativas.\*

Hoy las fuentes legales propiamente cooperativas se agrupan en tres categorías:

### 1. Fuentes constitucionales:

- Artículos 15, 17 y 20 de la Constitución de la República de 1976.

### 2. Fuentes legislativas:

- Decreto Ley No. 142 de 1993, sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.

- Ley No. 95 de 2002, Ley de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios; la cual derogó la Ley No. 36/82, Ley de Cooperativas Agropecuarias de 1982.

### 3. Fuentes reglamentarias:

- Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros del 21 de septiembre de 1993 que dispone sobre la organización, dirección y control estatal por los Ministerios de la Agricultura y del Azúcar de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.

- Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros del 17 de mayo del 2005, que aprueba los Reglamentos Generales de la Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios.

- Resolución No. 525 de 2003, del Ministro del Azúcar, que constituye el Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas atendidas por el Ministerio del Azúcar (MINAZ); la cual derogó la Resolución No. 160/93 del Ministro del Azúcar.

---

\* Las normas incidentalmente cooperativas constituyen un numeroso grupo de normas legales especiales, comunes y supletorias —aplicables a ellas o a los cooperativistas— de variada jerarquía y objeto, referidas a asuntos civiles, de la seguridad social, laborales, tributarios, financieros, ambientales, crediticios, contractuales y de comercialización de productos agropecuarios; regulaciones ganadera, forestales, sanidad vegetal y animal, control de tierras, de vehículos y equipos, etcétera.

- Resolución No. 629 de 2004, del Ministro de la Agricultura, que constituye el Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas atendidas por el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI); la cual derogó la Resolución No. 688 de 1997, que a su vez había derogado la Resolución No. 354 de 1993, ambas del MINAGRI.

### **Postulados principales de las cooperativas en el marco legal cooperativo cubano**

Los postulados de las cooperativas nacionales (CPA, CCS y UBPC) no están unificados, sistematizados ni generalizados como principios propiamente dichos. De hecho, mientras que el Decreto Ley No. 142/93 establece para las UBPC cuatro principios de la actividad y siete características principales de funcionamiento, la Ley No. 95/02 implanta 10 principios rectores para las CPA y CCS.

Sin embargo, el razonamiento sobre los presupuestos programáticos y legales vigentes, concordados con la realidad existencial cooperativa, determina que los postulados principales del ambiente cooperativo son:

1. Constitución, funcionamiento y gestión previa autorización administrativa.
2. Adhesión voluntaria, sin obligación de aporte patrimonial para su incorporación.
3. Trabajo en común por cuenta de la cooperativa, retribuido con anticipos\* y utilidades para las CPA y UBPC. Trabajo por cuenta propia del pequeño agricultor en la CCS, por cuyos frutos recibe el valor del importe de sus ventas, denominado beneficios económicos y cuya comercialización la CCS gestiona.
4. No responsabilidad patrimonial de los socios por los resultados de la gestión de la cooperativa. Este punto está directamente rela-

---

\* La denominación de "anticipo" responde a que ese importe monetario constituye un adelanto de las posibles utilidades del ciclo económico a percibir por la cooperativa. Este anticipo posee una connotación diferente del "anticipo societario cooperativo". Este último genera en el socio la obligación de reintegrar a la cooperativa, en posteriores ciclos económicos, o con la periodicidad que se acuerde en caso de bajas, las cuantías percibidas sin cumplirse los resultados individuales y cooperativos. Ver, entre otros, Avelino Fernández Peiso (2005, p. 114), Eva Alonso: Los criterios de división entre ingresos cooperativos y extracooperativos en la Ley No. 20/90, de Régimen Fiscal de las Cooperativas. *Anuario de Estudios Cooperativos 1998*. Ed. A. Mugarra, Bilbao, 1999, p. 151.

cionado con el punto 6, pues vienen dados por la sujeción de las cooperativas a una autoridad de la administración estatal.\*

5. Propiedad y/o usufructo de los bienes de la cooperativa —y del cooperativista, para el caso de las CCS— de la tierra y otros bienes agropecuarios.

6. Democracia interna y autonomía formal.\*\* Las cooperativas cubanas están sujetas a la voluntad externa de una autoridad de la administración estatal mediante la regencia del Plan Estatal.

7. Sujeción al Plan de la economía nacional.<sup>4</sup> En las CPA y UBPC, el control de su gestión productiva agropecuaria ocurre a través de sus programas de desarrollo y planes de producción. En las CCS está relacionado con la compra – venta de productos y percepción de servicios del sector estatal.

### **Descripciones de las cooperativas en el marco legal cubano**

Los cuerpos normativos vigentes<sup>5</sup> emplean el término cooperativa sin tener en cuenta la esencia y generalidades del fenómeno cooperativo. Ellos no reflejan la naturaleza socialista de la práctica cooperativa. Las menciones que se hacen de esas cooperativas solo alcanzan a describir características de cada una de sus modalidades.

Así, se tiene que la Ley de Reforma Agraria de 1959, menciona a las “cooperativas”.<sup>6</sup> En 1975, la Resolución sobre la Cuestión Agraria del 1er. Congreso del Partido Comunista de Cuba desarrolló la noción de que «[...] La cooperativa es una forma de propiedad colectiva, un indudable paso de avance en la forma de propiedad con respecto a la pequeña parcela individual».<sup>7</sup>

Posteriormente, el Artículo 20 de la Constitución de 1976 reconoce el derecho de asociación campesina, pero se dirige solo al contenido de la forma de propiedad de las cooperativas de producción agropecuarias y si bien su redacción pudo haber sido más afortunada, en él se distinguen de manera diáfana dos contenidos. Uno, primario y genérico reconociendo el derecho de asociación campesina para

\* Para profundizar en las implicaciones de esto, ver A. Fernández (2005).

\*\* Por autonomía se reconoce aquella situación en la cual una parte del todo disfruta de una cierta libertad para tomar aquellas decisiones que no afectan al conjunto y responde por ellas. En lo legal, es el principio por el cual el sujeto puede regular sus propios intereses, respondiendo por sus actos. La autonomía es formal cuando se declara un ente como autónomo, pero en realidad sus actos están regidos o direccionados por voluntad externa.

la creación de cooperativas con fines de producción agropecuaria u obtención de créditos y servicios estatales; el cual es la fuente legal de las CPA y las CCS. El otro, secundario y particularizado, dirigido a admitir la propiedad de las cooperativas de producción agropecuaria, sus derechos, limitaciones y apoyo estatal, es la fuente de una de las formas de propiedad reconocidas constitucionalmente: la propiedad cooperativa.<sup>8</sup>

Los derechos y deberes de las cooperativas en Cuba fueron desplegados en la Ley No. 36/82, Ley de Cooperativas Agropecuarias, primer cuerpo normativo cubano que las dota de marco legal propio. Esa Ley estampa la concepción diferenciada de las CPA y las CCS, a partir de su momento descriptivo. Para ella, la CPA es «la asociación voluntaria de agricultores pequeños que unen sus esfuerzos para la producción agropecuaria colectiva de carácter socialista, sobre la base de la unificación de sus tierras y demás medios de producción».<sup>9</sup> Y la CCS es «la asociación voluntaria de agricultores pequeños que mantienen la propiedad de sus respectivas fincas y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen».<sup>10</sup>

La Ley No. 95/02, que deroga la Ley No. 36/82, y que pudo haber salvado esta carencia conceptual para las CPA y CCS, mantiene idéntica esa dogmática descripción diferenciada. Ella enuncia que la CPA es una forma avanzada y eficiente de producción socialista,\* lo que la ubica al nivel de actividad económica socialista; mientras, al fijar que las CCS constituyen una asociación voluntaria de agricultores pequeños,\*\* solo les reconoce un nivel primario, simple de la cooperación agraria, en este caso para viabilizar gestiones.

---

\* Ley No. 95/02, Artículo 4: «La cooperativa de producción agropecuaria es una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propia, constituida con la tierra y otros bienes aportados por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas para lograr una producción agropecuaria sostenible».

\*\* Ley No. 95/02, Artículo 5: «La cooperativa de créditos y servicios es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responden de sus actos con su patrimonio».

En lo que atañe a las UBPC, tanto sus fuentes constitucionales (los artículos 15 y 17 de la Constitución), como legislativas (Decreto Ley No. 142/93), omiten su conceptualización. El encargo de las acciones reglamentadoras se remite al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, este declina hacerlo y encarga —por Acuerdo— la facultad reglamentaria a la obra de los Ministerios de la Agricultura y del Azúcar respectivamente.

Y es aquí que aparece, en las Resoluciones No. 354/93 del Ministro de la Agricultura (derogada por la No. 688/97 y esta por la No. 629/04) y No. 160/93 del Ministro del Azúcar (derogada por la No. 525/03), su descripción como «organización económica y social integrada por obreros con autonomía en su gestión, recibe las tierras en usufructo por tiempo indefinido y posee personalidad jurídica propia». Las disposiciones reglamentarias posteriores de ambos Ministros giran en el entorno de esas declaraciones, que se ciñen a exponer las actividades concretas que realizan.<sup>11</sup>

Ahora bien, considerando la naturaleza, el contenido y los fines de las cooperativas agropecuarias cubanas establecidos por el marco legal analizado, para aproximarnos a un concepto generalizador, es factible significarlas como empresas constituidas por un patrimonio dotado de personalidad jurídica, a las que se adscriben voluntariamente trabajadores o titulares de derechos de propiedad o de usufructo sobre la tierra y otros bienes agropecuarios y que tienen como fin la ejecución de producciones agropecuarias o la intermediación en la compraventa de producciones agropecuarias y en la prestación de servicios a sus asociados.

### **Las relaciones jurídicas internas de las cooperativas nacionales**

Aunque la expresión “relaciones jurídicas internas”, en la doctrina legal, se aplica una vez existente el nuevo ente societario a las relaciones que se originan entre los socios o entre estos y la sociedad, en este trabajo se ha optado por emplear ese término desde su etapa constitutiva. El fin de tal determinación es no aislar el discurso metodológico de la lógica existencial y características del sujeto cooperativo, que comprende: su constitución, socios, órganos sociales, régimen económico y solución de conflicto.

## Constitución

Conforme al marco legal vigente,\* las cooperativas agropecuarias en Cuba son personas jurídicas y en consecuencia poseen personalidad jurídica, por cuya virtud ostentan suficiencia legal para ejercitar, en la vida económica y social, su capacidad legal —jurídica y de obra—<sup>12</sup> mediante la ejecución y gestión de la actividad productiva agropecuaria o de la intermediación en la compraventa de producciones y servicios, conforme al encargo estatal y los hechos sociales en que participa.

El sistema de creación de las cooperativas nacionales, a partir del cual se les concede su personalidad jurídica, es el de autorización modalidad limitada.\*\* Esta modalidad limitada se caracteriza porque las personas en tal forma constituidas están supeditadas, tanto en el proceso de constitución como de existencia, a la voluntad administrativa estatal. Así, su personalidad jurídica se origina en el acto administrativo de autorización; y el acto registral, en el Registro administrativo de la Oficina Nacional de Estadísticas, es al solo efecto de posibilitar el ejercicio de su gestión.

En consecuencia, la capacidad legal acompañante viene desde su origen condicionada, supeditada, a la voluntad de la autoridad administrativa que las creó. La autoridad administrativa de una cooperativa agropecuaria cubana es la empresa estatal del MINAGRI que la atiende o, para aquellas cooperativas relacionadas con el cultivo de caña, la empresa del MINAZ que la atiende. Aunque, para el caso de las CPA y CCS, es evidente que la ANAP adquiere también funciones administrativas.\*\*\*

---

\* Ver los artículos 15, 17 y 20 de la Constitución de la República; del 11 al 15 de la Ley No. 95/02; el 1 del Decreto Ley No. 142/93; del 4 al 19 de la Resolución No. 629/04 del Ministro de la Agricultura; el 3 de la Resolución No. 525/03 del Ministro del Azúcar. Así aparece prescrito además en su Derecho especial (Artículo 14, párrafo 3ro. de la Ley No. 95/02 y Artículo 2 del Decreto Ley No. 42/93) y en el común por el Artículo 39.2 inciso a) del Código Civil.

\*\* El sistema constitutivo de autorización posee dos modalidades. Una común, que se ejemplifica en las asociaciones reguladas en la Ley No. 54/85; y una modalidad limitada, aplicada a los sujetos cooperativos.

\*\*\* Conforme la Ley No. 95/02, es evidente que la ANAP adquiere particulares funciones administrativas en el acto constitutivo, al ser quien promueve y efectúa la solicitud a la autoridad administrativa; y en otros actos referidos a la existencia, gestión y disolución de las CPA y CCS.



De esta manera, una CPA o CCS es creada en ocasión de la manifestación de voluntad constitutiva de un grupo de agricultores pequeños, cuyos intereses coinciden —o son inducidos— con los del MINAGRI o MINAZ y la ANAP. Tal coincidencia de intereses se manifiesta en Asamblea General convocada por la ANAP. Para las UBPC, la voluntad constitutiva se genera en las administraciones estatales del MINAGRI o MINAZ. Esta voluntad administrativa se socializa con los trabajadores en Asamblea General, que —promovida por la correspondiente autoridad administrativa— es convocada por la organización sindical correspondiente; y en la cual los trabajadores consienten su voluntad de adscripción. Así, la creación de las UBPC se deriva de una decisión legal administrativa.

En consecuencia, la capacidad legal de las cooperativas agropecuarias cubanas se encuentra condicionada a la voluntad administrativa desde su creación.

Una vez declarada la voluntad constitutiva, el proceso de constitución de las cooperativas consta, en general, de los siguientes pasos:

1. Solicitud documental de autorización —a través de la ANAP para las CPA y CCS, o de la administración de la empresa estatal para las UBPC— a la autoridad administrativa correspondiente para constituirse.
2. Análisis de viabilidad por la autoridad administrativa.
3. Predeterminación del fin económico (objeto social, línea fundamental de producción) por la autoridad administrativa.
4. Contenido patrimonial calificado por la autoridad administrativa.
5. Convocatoria de asamblea constitutiva a impulso externo de la ANAP para las CPA y CCS y del sindicato para las UBPC.
6. Autorización de su creación y reconocimiento de su personalidad por acto de la autoridad administrativa contenido en Resolución de aprobación de la creación. La facultad de crear las CPA y las CCS radica en el Ministro de la Agricultura, la de crear las UBPC en del Delegado Territorial —MINAZ o MINAGRI— que corresponda.
7. Registro administrativo en la Oficina Nacional de Estadísticas, sustentado en la Resolución de la autoridad administrativa.\*

---

\* Para las CPA y las CCS, el Registro se denomina Registro Estatal de Unidades Agropecuarias No Estatales (REEANE) y, para las UBPC, se identifica como Registro de Unidades Básicas de Producción Cooperativa (REUCO).

### Los socios \*

En el marco legal cooperativo vigente<sup>13</sup> se distinguen las personas que pueden integrarse a las cooperativas en calidad de socios. De la CPA pueden ser socios los campesinos aportadores de tierras y bienes agropecuarios, sus familiares y cualesquiera otros campesinos y trabajadores no aportadores. \*\*A las CCS pueden integrarse los campesinos titulares de derechos de propiedad o usufructos sobre la tierra y demás bienes agropecuarios y sus familiares, las personas naturales no poseedoras de tierras dedicadas a labores de apicultura y otros trabajadores. A todos ellos se les denomina *cooperativistas*.

En contraste, a la UBPC se le adscriben los obreros, técnicos y demás trabajadores agropecuarios asalariados del área, sus familiares y otros trabajadores. A las personas que integran la UPBC se les reconoce como *trabajadores*.

Esta distinción de personas que pueden vincularse es formal pues, en general, para la incorporación a cualquier clase de cooperativas la persona natural solo requiere poseer capacidad jurídica civil y laboral, \*\*\* capacidad física para el trabajo, no desempeñar otras funciones laborales, expresar su voluntad de unirse a la cooperativa, obligarse a cumplir las leyes y sus reglamentos y ser aprobados por la correspondiente Asamblea de socios.

A los aspirantes a integrar cualquiera de las modalidades cooperativas cubanas no les es exigible ninguna aportación patrimonial para su adscripción. Sin embargo, valga precisar que, para las CPA, es exigencia que aquellos propietarios de tierras y otros bienes agropecuarios interesados en cooperativizarse transmitan esos bienes al patrimonio cooperativo. Esa transmisión, denominada “aportación”, \*\*\*\* constituye una objetiva operación de compraventa, sea por el pago del importe total de los bienes o mediante pagos aplazados.

---

\* Se emplea la denominación de socios para mantener el término oficial, pero de hecho los integrantes no constituyen plenamente esta categoría sociojurídica, dado que para ello se requieren determinados requisitos formales y materiales que no se integran en las modalidades de las cooperativas nacionales.

\*\* El promedio de los denominados aportadores de tierra integrantes actualmente de las CPA, es inferior al 10 %.

\*\*\* La capacidad jurídica laboral para ser miembro de las CPA y CCS comienza a los 16 años; para las UBPC a los 17 años.

\*\*\*\* El aporte —que en los marcos regulatorios de otros países constituye uno de los requisitos para la condición de socio de los sujetos sociales, y puede ser contribuido en bienes

Aceptado el aspirante como socio, ejerce sus derechos y cumple sus deberes conforme lo reglamentado.

Como resultado del desempeño de su labor, los socios perciben la correspondiente retribución. Para los miembros de la CPA y UBPC, en tanto ellos son aportadores de su fuerza laboral, la remuneración económica se asienta en dos fuentes retributivas: la *básica* denominada *anticipos* y la *participativa* que proviene de la distribución entre ellos de parte de las utilidades que obtenga la cooperativa por su gestión, en caso que se haya producido tales utilidades.<sup>14</sup> Los cooperativistas de las CCS, cuya condición es de socios titulares de explotaciones agropecuarias pero no aportadores de su fuerza laboral, perciben el importe del precio de sus ventas a las entidades acopiadoras, que se denomina *beneficios económicos*.

Las violaciones de la disciplina cooperativista o laboral dan origen a la responsabilidad disciplinaria, que se exige directamente por la Junta Directiva o la Asamblea en las CPA y CCS; y por el Administrador, la Junta de Administración o la Asamblea General en las UBPC. Las medidas aplicables son las que aparecen inscriptas en los reglamentos generales y los internos de las CPA y CCS, o en la legislación laboral común para las UBPC; excepto la medida de separación definitiva, pues solo en la Asamblea General radica tal facultad. La medida impuesta por la Junta Directiva o de Administración o el Administrador puede ser impugnada ante la Asamblea General, contra cuya decisión no cabe recurso alguno, ni en lo administrativo, ni en lo judicial.

Los socios de la cooperativa están sujetos, también, a responsabilidad material, en ocasión de que con su actuar produzcan daños, afectaciones o pérdidas de los bienes o recursos del patrimonio cooperativo o de los que sea titular en usufructo, siempre y cuando el hecho dañoso no sea constitutivo de delito. La responsabilidad material consiste en la restitución del bien o el resarcimiento de la afectación económica. Esta se exige por las correspondientes juntas directivas o de administración, pudiéndose impugnar ante la

---

dinerarios o no dinerarios— constituye el capital social de la cooperativa. Dicho aporte se mantiene en titularidad del socio y es reintegrable en caso de baja del socio o la ocurrencia de contingencias existenciales a la sociedad; para el caso cooperativo el reintegro se denomina reembolso cooperativo. En Cuba los socios aportadores de bienes patrimoniales (no todos aportan) solo tienen derecho al cobro de los importes no amortizados (Artículo 33 de la Ley No. 95/02).

Asamblea General, cuyo fallo es igualmente inapelable tanto en la vía administrativa como en la judicial.

Los procedimientos para la exigencia de responsabilidad disciplinaria y material se establecen en los correspondientes reglamentos internos.

### Órganos sociales <sup>15</sup>

Como elemento material\* de la persona jurídica, los *órganos sociales* de la cooperativa fijan la estructura de distribución funcional de su actuar mediante decisiones denominados *acuerdos*, como expresión de la voluntad colectiva; en el encargo de la administración y ejecución de la gestión y representación; y en el control del ejercicio cooperativo. Todo ello dirigido a alcanzar su cometido económico social.

Los órganos sociales deben diseñarse distribuyendo racionalmente la misión y competencias de cada uno, de manera tal que su composición garantice el funcionamiento del todo. Sin embargo, esto no aparece claramente definido en las normas de las cooperativas nacionales.

Las cooperativas se estructuran con una Asamblea General, como órgano necesario y no permanente, declarado en las normas como superior de dirección de la cooperativa y se integra por todos los socios. En las asambleas de las CPA y las CCS se eligen a la Junta Directiva y al Presidente por un período de dos años y medio; y en las asambleas de las UBPC se elige a la Junta de Administración y al Administrador por un período de cinco años. En cada caso, respectivamente, el Presidente o Administrador elegido lo es también de la Junta Directiva o de Administración.

La Asamblea no posee facultades ni funciones directivas, administrativas o ejecutivas. Su voluntad se limita a lo interno de la cooperativa, su organización y funcionamiento. Su actuar viene reglado en la Ley y en los reglamentos generales e internos.

El órgano efectivo de dirección y, en consecuencia, de ejecución y administración es la Junta Directiva (CPA y CSS) o de Administración (UBPC), compuesta por el Presidente o el Administrador, res-

---

\* La doctrina jurídica, generalmente aceptada, exige como requisitos de creación de las personas jurídicas que ellas se integren por elementos materiales (estructura de la agrupación de personas, patrimonio, fin u objeto social) y elementos formales (reglas de funcionamiento, publicidad).

pectivamente, y los demás miembros. La Junta cumple y hace cumplir la Ley, los reglamentos, las encomiendas de la Asamblea General —acuerdos o mandatos— y las disposiciones legales y reglamentarias que competan al ámbito cooperativo en lo económico y social. Posee facultades y responsabilidades de organización, ejecución y control de los procesos de planeamiento, económicos, financieros, producción, servicios y de relaciones externas. Sus decisiones, emitidas en el ámbito de sus facultades, son de obligatorio cumplimiento, y solo revocables por la propia Junta o por la Asamblea General.

El ejercicio de las funciones de los miembros de la Junta es, por lo general, de naturaleza mancomunada. En las CPA o CCS, además de la Junta Directiva, puede crearse por la Asamblea, a propuesta de la Junta Directiva, un Consejo Administrativo o designarse un Administrador subordinado a la Junta. El Administrador tiene por encargo tareas de producción, administración y economía, conforme a los acuerdos de la propia Asamblea y de las decisiones de la Junta, la cual fiscaliza su labor.

Mención especial merece la figura del Presidente o Administrador de la cooperativa, ya que es la persona en quien recae su representación legal. Posee la firma social y en consecuencia sus actos obligan a la cooperativa. Él se subordina a la Asamblea y, ante ella, rinde cuentas de su gestión. El Presidente o Administrador está obligado a organizar, dirigir y administrar, asistido por los demás miembros de la Junta Directiva o de Administración, el funcionamiento de la cooperativa.

En la actividad del Presidente o Administrador se manifiestan dos condiciones jurídicas: ante la cooperativa, mediante la dirección de su marcha, desarrollando una actividad de administración y ejecución; y, ante terceros, por medio de la conciliación de la voluntad de la cooperativa con el mandato administrativo de la administración estatal y en las relaciones con los sujetos estatales, económicos, sociales y políticos de la localidad. El Presidente o Administrador representa a la cooperativa ante estos, obligándola con sus actos.

En el marco normativo de las CPA y las CCS está reglamentada la presencia de comisiones dirigidas a las acciones de control y fiscalización del cumplimiento de las prescripciones legales y de la utilización de los recursos financieros y materiales. Sin embargo, tales comisiones no aparecen prescriptas para las UBPC.

## Régimen económico

El marco legal cooperativo vigente,<sup>16</sup> establece que el régimen económico de las cooperativas cubanas está compuesto por cinco bloques de contenido:

1. Caracterización de la tenencia de los bienes.
2. Formación y colocación de los fondos.
3. Retribución al trabajo.
4. Viviendas.
5. Contingencias existenciales.

### 1. Caracterización de la tenencia de los bienes.

La tenencia de los bienes cooperativos comprende dos formas de titularidad: la propiedad y el usufructo. Esos bienes están destinados, en las CPA y las UBPC, a las producciones agropecuarias y, en las CCS, a la intermediación para la venta de productos agropecuarios y en la prestación de servicios a los socios.

En tanto la economía cooperativa está adscrita a la disciplina del patrimonio, a semejanza de la empresa estatal, solo los bienes en propiedad integran el patrimonio cooperativo.\* Por tanto, del patrimonio cooperativo se excluyen los bienes titulados en usufructo, como ocurre con aquellas tierras que el Estado les transfiere en tal calidad; aunque los frutos resultantes de estos bienes en usufructo sí forman parte del patrimonio cooperativo.

Así, el conjunto de bienes que comprende el patrimonio cooperativo está formado por la tierra, los calificados como bienes agropecuarios<sup>17</sup> y otros bienes, todos en propiedad. Entre ellos se tienen las edificaciones —productivas, sociales, las viviendas— la maquinaria, los implementos y equipos agrícolas, de transporte y recreativos adquiridos, construidos o recibidos en propiedad por la cooperativa; los animales, las plantaciones, las producciones agrícolas, forestales u otras, y los frutos de los bienes usufructuados.

Todos los bienes de la cooperativa, integrantes o no de su patrimonio, son administrados por ella al efecto de su utilización racional en las condiciones y para los fines que en el título se confiere.

---

\* El patrimonio cooperativo se integra por: 1. bienes adquiridos mediante compras u otras formas de adquisición y transmisión; 2. fondos y recursos financieros acumulados; 3. activos circulantes; 4. bienes que construya.

## 2. Formación y colocación de los fondos.

La cooperativa efectúa anualmente el cierre de sus operaciones contables, y confecciona los estados financieros que muestran sus resultados económicos una vez deducidos las obligaciones contraídas con el Banco, los pagos tributarios, excepto el *impuesto sobre utilidades*, y demás gastos del proceso. Los resultados alcanzados pueden ser favorables o desfavorables, es decir haber obtenido utilidades o pérdidas.

De ser favorables, las utilidades del proceso se incrementan con los ingresos secundarios y se reducen con los gastos secundarios, en ellos se incluyen los servicios e intereses bancarios. Esta operación proporciona conocer las *utilidades netas* del período correspondiente.

Por la cuantía de las utilidades netas, en el período anual tratado, se determina el porcentaje a destinar a la reserva para contingencias y se calcula el monto del impuesto sobre utilidades.\* Los resultados de esta operación permiten conocer la utilidad neta del período después de cumplida las obligaciones fiscales sobre las ganancias obtenidas, es decir la *utilidad neta después de impuestos*. Es sobre este dato contable sobre el cual las CPA y UBPC realizan la distribución de los resultados económicos, en principio una mitad para los cooperativistas y otra para los fondos de operaciones, actividades socioculturales u otros fondos, previamente aprobados por la Asamblea General.

Si la cooperativa es próspera —si ha obtenido utilidades, realizado los pagos de sus obligaciones y constituido reservas— se aumenta proporcionalmente el fondo de distribución a los socios desde el 50 hasta el 70 % de esas utilidades netas después de impuestos. También se destina parte del incremento para estimular el trabajo y la permanencia de los integrantes.

Por otro lado, si la cooperativa tiene resultados desfavorables, ella debe enfrentarlos con los fondos de contingencia creados, mediante créditos bancarios u otras formas de financiamiento. La ayuda económica estatal para la recuperación económica de las cooperativas tiene carácter excepcional, y se brinda bajo restricciones, controles y condiciones de manera tal que garanticen una eficiente gestión cooperativa.

---

\* El monto impositivo tributario puede variar porque las cooperativas pueden recibir bonificaciones, sanciones, o excepciones.

### 3. Retribución al trabajo

La retribución al trabajo del cooperativista —actividad cooperativizada— está directamente vinculada al tipo de cooperativa de la cual es socio: CPA, CCS o UBPC.

En las CPA y UBPC —que pueden calificar como cooperativas de trabajo— puesto que la obligación del cooperativista consiste en la prestación o aporte de su fuerza de trabajo, el cooperativista puede percibir dos tipos de retribuciones: una básica y una participativa. La retribución monetaria básica es el *anticipo*, y tiene carácter periódico, generalmente mensual, para sufragar el sustento cotidiano. Su monto depende de los resultados del desempeño —aporte laboral— del cooperativista y está en proporción con la complejidad de la labor, la cantidad y la calidad lograda en su área de responsabilidad.

La retribución participativa, a la cual se le define como *retorno cooperativo*, es de distribución anual y proviene de los resultados económicos favorables que alcance en su conjunto la cooperativa, luego de deducido el pago de sus obligaciones incluyendo el impuesto sobre las utilidades. Esta se adjudica a cada socio en correspondencia con el cumplimiento de sus obligaciones laborales durante todo el período; es decir, es una retribución por los resultados anuales del sujeto cooperativo por su aporte laboral o del servicio.

Para las CCS, el cooperativista no aporta a la cooperativa su fuerza de trabajo sino el cumplimiento de las obligaciones productivas pactadas, como titular de una explotación —en calidad de propietario o usufructuario— de tierras y otros bienes agropecuarios empleados para la obtención de productos posteriormente comercializados por la CCS a las entidades acopiadoras estatales. En esos contratos de comercialización se fijan las cantidades, calidades y períodos de entrega de los productos que el cooperativista se obliga a poner a disposición, bien de la cooperativa para su intermediación con el acopiador, o directamente al acopiador. Es por estas ventas que el socio de una CCS recibe su *beneficio económico*, que consiste en el importe del precio, también pactado, que paga la entidad acopiadora.

En las CCS también existe el denominado *fondo colectivo*, que opera con los ingresos provenientes de la actividad, deducido sus gastos; y otras aportaciones de los socios que hayan acordado.<sup>18</sup> Este fondo se utiliza para financiar a la ANAP, realizar actividades o construcciones con fines sociales, estimular a los destacados, y proveer de ayudas económicas a los cooperativistas.



#### 4. Viviendas.

De conformidad con la Ley No. 65/88 General de la Vivienda y las disposiciones reglamentarias del Instituto Nacional de la Vivienda por sí sola o conjuntas con los Ministerios de la Agricultura y/o del Azúcar, existe un Régimen Especial para las viviendas rurales ubicadas en áreas de agricultores pequeños o en cooperativas, sean propiedad de las cooperativas —medios básicos o vinculadas— o de los cooperativistas.

Este Régimen establece las facultades y obligaciones de las cooperativas, del Instituto Nacional de la Vivienda, del MINAGRI y el MINAZ, así como los derechos, limitaciones y procedimientos a que están sometidos los titulares de esas viviendas, sea en calidad de propietario, de ocupante de viviendas medios básicos o de usufructuarios de viviendas vinculadas. También se regulan los asuntos relacionados con la construcción de viviendas, el destino de las viviendas en áreas de las cooperativas que se disuelven y otras particularidades.

#### 5. Contingencias existenciales.

Durante la vida de la cooperativa pueden sobrevenir contingencias existenciales como la fusión, la división, la segregación y la disolución. También es dable que esta se transforme, a pesar de no estar dispuesto en las normas.

La *fusión* es el proceso en virtud del cual dos o más cooperativas se unen —sin liquidación de una o más de las preexistentes— para constituir una mayor. La *división* es aquel por el cual se determina el fraccionamiento —con o sin extinción de la preexistente— de una cooperativa en dos o más. Por su parte, la *segregación* acontece cuando parte de una cooperativa —sin liquidación, ni disolución— se integra a otra. La *disolución* esta dirigida a que la cooperativa deje de existir. La *transformación* de una cooperativa es cuando pasa a formar otro sujeto económico, cooperativo o no.

La fusión, la división, la segregación, la transformación y la disolución pueden ocurrir por causal común o extraordinaria. La común es a petición de la cooperativa; la extraordinaria por determinación de las autoridades estatales o a instancia de las organizaciones sociales.

Es de mención especial la causal extraordinaria de disolución. Esta tiene variadas condicionantes jurídicas: utilidad pública o interés

social; afectaciones de áreas; violaciones administrativas, laborales, penales; realización de otras actividades ilícitas o no autorizadas en el objeto social; y la denominada quiebra económica. Es importante señalar la carencia y falta de claridad en las normas vinculantes de los contenidos de los actos que las provocan. Sin embargo, esta claridad es imperiosa, para que sea indudable su aplicación por la realización de actos o comisión de hechos económicos concretos, medibles y cuantificables económica y socialmente.

En lo que concierne a la quiebra económica, es de rigor expresar su inaplicabilidad en el estado actual de las normas vinculantes y del sistema jurídico nacional, en tanto esa figura legal requiere de elementos intra y extracooperativos no previstos en la normativa nacional. Entre los elementos *intracooperativos* está la no preexistencia de la declaración formal, en documento público, de la cifra del capital social —fijo o variable, según se regle— como criterio de medida objetivo para delimitar la condición económica de falta de solvencia y de iliquidez patrimonial. Entre los *extracooperativos*, aparecen que no se ha declarado la aplicabilidad de este aspecto del Código de Comercio, ni la inclusión de las cooperativas entre los sujetos aplicables;\* y la no preexistencia del régimen procesal de quiebra judicial.

Una vez manifestado el acto disolutorio da comienzo, como es de rigor, el proceso de liquidación.

Todos los actos que supongan contingencias existenciales se materializan mediante documento resolutorio de la Autoridad de Aplicación correspondiente (MINAGRI o MINAZ).\*\* Todas las contingencias existenciales de las cooperativas tienen trascendencias formales y materiales. Entre las primeras se encuentran la permanencia o no de su personalidad jurídica y la consiguiente acotación registral; entre las repercusiones materiales, el/los sujeto/s que se subroga en lugar y grado ante los trabajadores y el resto de los sujetos políticos, sociales y económicos.

---

\* Cuestión compleja y de coherencia jurídica a consecuencia de las prescripciones civiles de protección patrimonial relacionadas con el embargo de bienes cooperativos.

\*\* Como acto administrativo, tal facultad de extinguir una cooperativa debiera recaer en la propia autoridad administrativa que la creó y por excepción en una superior de la propia estructura.

## Solución de conflictos

Según el marco legal cooperativo vigente,<sup>19</sup> en las cooperativas cubanas, al igual que en el resto de las agrupaciones humanas, pueden surgir conflictos de intereses, disciplinarios o patrimoniales. Los conflictos reglados en las normas cooperativas nacionales pueden ser de carácter interno y de carácter externo.

Los conflictos *internos* pueden ocurrir entre la cooperativa y los socios, o entre la cooperativa y los trabajadores asalariados. Ambos se circunscriben a conflictos de carácter disciplinario, de responsabilidad material y de mejor derecho\* para las CPA y CCS.

Los conflictos *externos* son aquellos derivados, en lo fundamental, de las relaciones contractuales de la cooperativa con sujetos empresariales. Estos poseen soluciones administrativas y judiciales.

Los conflictos *disciplinarios* tienen su origen en el incumplimiento, por parte del cooperativista, de las obligaciones generadas de su condición de socio de trabajo, en las CPA o las UBPC, o socio titular de una explotación agropecuaria, en las CCS. Sus causales se encuentran inscritas en los correspondientes reglamentos generales e internos, siéndole aplicables las medidas disciplinarias declaradas en los propios reglamentos o en la legislación general, según proceda.

Las medidas se aplican por la Asamblea General, la Junta Directiva o de Administración, el Presidente o el Administrador, según compete. Ante esas medidas solo caben recursos intracooperativos. Es decir, el cooperativista inconforme puede acudir ante la Asamblea General, como instancia única facultada para anular, modificar o ratificar la medida impuesta, y ante cuyo fallo no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa, ni en la judicial.

Puesto que es la Asamblea General la instancia con facultades para aprobar la admisión de socios a la cooperativa, es también la instancia que decide sobre la medida disciplinaria de separación definitiva de aquellos comisores de hechos que merezcan tal sanción. También es la Asamblea General quien puede decidir la reincorporación de excooperativistas previamente sancionados a separación definitiva.

---

\* Se identifica como mejor derecho al derecho de petición de una persona que considera tener determinadas cualidades o condiciones que lo hacen acreedor de lo que aspira, sea ante otra persona a la cual se le ha concedido o aspira que se le conceda, o ante la administración. Por ejemplo, en el ámbito laboral pudiera ser el derecho a una plaza, a un salario mayor, etcétera.

Igual procedimiento de aplicación y reclamación se realiza ante conductas que impliquen responsabilidad material de los cooperativistas, la cual se insta en ocasión de actos u omisiones dañosas, por pérdidas o extravíos de los bienes patrimoniales o usufructuados por la cooperativa.

Debe apuntarse que no es concordante el marco legal cooperativo sobre conflictos derivados del mejor derecho aducido por un cooperativista, en tanto para las CPA y CCS se admite su ocurrencia y reclamación ante la Asamblea General, sin recursos externos, mientras la norma básica para las UBPC nada declara al respecto. Ante tal omisión legal, y a falta de un pronunciamiento en contrario, nada impide que los cooperativistas de las UBPC puedan acogerse a las prescripciones laborales comunes para su solución.

El tratamiento de los conflictos disciplinarios y por mejor derecho entre la cooperativa y sus trabajadores asalariados o entre ellos, tienen una primera sustanciación intracooperativa; y ante inconformidades poseen la vía judicial como instancia definitiva. Las situaciones de responsabilidad material de los trabajadores asalariados, al igual que los cooperativistas, solo tienen solución intracooperativa.

### **Las relaciones jurídicas externas de las cooperativas**

El marco legal cooperativo vigente<sup>20</sup> establece regulaciones sobre las relaciones de las cooperativas con el Estado y los Órganos Locales del Poder Popular, con las empresas, y con las organizaciones políticas, sociales y de masas.

En el ámbito cooperativo internacional las relaciones Estado – cooperativas procuran ubicarse en dos escenarios fundamentales: la promoción y el fomento. La primera dirigida a facilitar las condiciones para su existencia, con un efectivo ejercicio del derecho de asociación y el establecimiento de relaciones de colaboración; la segunda se encamina a lograr un tratamiento legal diferenciado.

En el ambiente cooperativo nacional las relaciones Estado – cooperativas están insertadas dentro del sistema general de la economía centralizada, lo cual tiene consecuencias en lo económico y en lo social. En lo económico, sus consecuencias se derivan de tres circunstancias. En primer lugar, el sector cooperativo forma parte de la

estructura económica nacional y por ende está sujeto a los avatares —benéficos o perjudiciales— del modelo de planificación directiva, a semejanza de la empresa estatal.

Una segunda circunstancia relevante es que ella realiza su economía productiva o de prestación de servicios mediante la intermediación de la empresa estatal, que a su vez personifica al Estado como autoridad de aplicación.\* Tal dualidad de la empresa estatal (entidad económica – autoridad de aplicación) dificulta clarificar la índole de las relaciones económico-administrativas, lo cual tiene derivaciones teóricas, pero sobre todo prácticas que resultan en verdaderas relaciones de subordinación o dependencia administrativa de la cooperativa a la empresa estatal.

Y, por último, a las cooperativas estar catalogadas como entidades primarias, no se les proporciona una estructuración intercooperativa de integración cooperativa en lo económico y en lo social, que les facilitara acceder a acciones de representación colectivas. Por lo que las cooperativas cubanas accionan cada una como sujetos individuales ante el resto de las entidades que conforman el sistema de la organización estatal, local y empresarial.

En lo social, las cooperativas, sus integrantes y sus familias también son destinatarias de las acciones de beneficio general para la población cubana —dígase educación, salud, infraestructuras culturales, deportivas y otras múltiples— que el Estado socialista cubano ha materializado. Las cooperativas gozan así de todas las prerrogativas y beneficios que el común de las instituciones y los ciudadanos disfrutan.

## Relaciones con el Estado y los órganos locales del Poder Popular

Las relaciones cooperativa – Estado se aprecian en tres niveles:

1. *Central*: mediante los órganos y organismos estatales como los ministerios de la Agricultura, del Azúcar —de las que dependen— Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Justicia, Oficina

---

\* Es generalmente aceptado que la autoridad administrativa es aquella a la cual se subordina el sujeto económico en cuestión. Además, por autoridad de aplicación, se entiende el sujeto de la Administración Pública del que depende la aplicación de la norma correspondiente. En el caso cooperativo cubano, la autoridad administrativa es la empresa estatal que atiende a la cooperativa; mientras que la autoridad de aplicación es el MINAGRI o MINAZ, según la actividad agropecuaria a que se dedique.

Nacional de Administración Tributaria, Instituto Nacional de la Vivienda y otros órganos y organismos con funciones y facultades para ejercer la asesoría, la inspección y el control a las cooperativas.

2. *Territorial*: por medio de los órganos locales del Poder Popular y sus dependencias y las estructuras provinciales y locales de los órganos y organismos centrales.

3. *Local*: que se ejecuta mediante la empresa o entidad económica estatal en virtud de la concesión a ella de facultades de autoridad de aplicación. Estas facultades incluyen: el ejercicio administrativo de la inspección y control estatal sobre la administración, gestión y ejecución económica, productiva y de los servicios a las cooperativas, en razón de garantizar el cumplimiento de los planes directivos o encargo estatal; el otorgamiento excepcional de ayudas económicas; las entregas de tierras en usufructo, la asignación de recursos; la potenciación de actividades sociales; etcétera.

Estas relaciones, en los diferentes niveles, se dirigen a contribuir al cumplimiento de los planes estatales de desarrollo económico y social comunitario, local, territorial y nacional.

### Relaciones empresariales

Como se apuntó, resultan complejas las relaciones empresariales de las cooperativas, debido al desdoblamiento en actores económicos y autoridades de aplicación de los sujetos empresariales estatales del sector agropecuario, y a la indefinición teórico-práctica del control estatal y del control administrativo que ellas pueden ejercer. Es importante notar que igualmente ocurre con los órganos locales del Poder Popular.

Ahora bien, las relaciones interempresariales de la cooperativa con las empresas estatales del sector agropecuario son, eminentemente, contractuales. Tal prescripción —de Derecho— sugeriría que estas se realizan en pie de igualdad jurídica. Pero al estar condicionadas —también de Derecho— las empresas estatales a las directivas de sus organismos superiores, esas decisiones recaen directamente en las relaciones contractuales de las empresas y la cooperativa.

De cualquier manera, las cooperativas establecen relaciones contractuales, para el ejercicio de la actividad económica fijada en su objeto social, con variados sujetos como son:

- Empresas estatales del sector agropecuario —las empresas de los ministerios de la Agricultura y del Azúcar— mediante contratos de diferentes especies para la compraventa de producciones agropecuarias; el suministro de insumos, semillas y otros recursos productivos; percepción de servicios técnicos de protección de las plantas, animales, suelos, agroquímicos, forestales; servicios de maquinaria, reparaciones y otros servicios.
- Empresas y entidades subordinadas a los consejos de administración municipales, para la adquisición por estas de producciones agropecuarias destinada al consumo social.
- Empresas de seguro, para la prevención de los riesgos en los bienes, las cosechas y en los animales.
- Instituciones bancarias, a fin de abrir y operar cuentas bancarias, obtención de créditos y realizar otras operaciones bancarias y financieras.
- Los mercados agropecuarios, para la comercialización de productos autorizados, luego de cumplida las obligaciones contractuales y el encargo estatal.
- Otros sujetos estatales o de la economía emergente, para la adquisición de bienes o servicios planificados autorizados, u otros.
- Trabajadores por cuenta propia, conforme las disposiciones vigentes.

### Relaciones con las organizaciones políticas, sociales y de masas

La naturaleza de las relaciones de las cooperativas con las organizaciones políticas, sociales y de masa son consustanciales a los principios políticos, económicos y sociales que informan al Estado y al papel que estas organizaciones tienen dentro de la sociedad cubana.<sup>21</sup> Estas relaciones sirven para ejercer influencia en el cumplimiento de los objetivos productivos y sociales de las cooperativas, y a la vez contribuir al cumplimiento de los objetivos del Estado en lo político y social.

Esas relaciones se materializan, en primer lugar, por las posibilidades que ofrece la sociedad cubana de que todos los ciudadanos tengan acceso a la pertenencia política, tanto en el Partido Comunista de Cuba como en la Unión de Jóvenes Comunistas; y social o de masas como el Comité de Defensa de la Revolución, la Federación de Mujeres Cubanas, la Asociación de Combatientes de la Revolución, etc.

Los socios de las cooperativas pueden integrarse además a la ANAP y a los sindicatos de trabajadores agropecuarios y del azúcar.

Estas relaciones tienen el sentido de contribuir a la participación política y social de los cooperativistas en el enriquecimiento cultural de la población rural y en la defensa de los principios nacionales.

### **A modo conclusivo: una visión cooperativa en y para el socialismo en Cuba**

Los avatares de las normativas del cooperativismo cubano, analizados en las notas anteriores, se observan también en otros países. El cooperativismo internacional ha tenido la osadía de penetrar en el universo económico y social excluyente del capitalismo explotador procurando, en circunstancias adversas a su naturaleza socialista\*, la humanización de la relación hombre – trabajo. No obstante, más de 700 millones de personas están integradas en unas u otras formas de cooperativas y los poderes políticos se han visto impelidos a regularlas.<sup>22</sup>

En el socialismo, puesto que se desnaturalizaron las visiones cooperativas de los clásicos del marxismo-leninismo, la cooperativa se modeló como una fase intermedia y transitoria entre la propiedad individual y la estatal, y ella ha estado sometida al mandato centralizador estatal.<sup>23</sup>

En Cuba hoy, a pesar de que las cooperativas agropecuarias tienen su normativa propia, es inobjetable que la política económica no ha sido proclive a la visión de la cooperativa como una sociedad de personas privada, o no-estatal, y de naturaleza socialista. Por ello, no se ha promovido el cooperativismo, y se le ha limitado solo al sector agropecuario. Además, las cooperativas agropecuarias han estado sumidas en el modelo administrativo patrimonial, lo que ha limitado sus potencialidades.

La realidad socioeconómica interna y externa, las transformaciones que se avizoran y las perspectivas de modificaciones al modelo económico cubano, permitirían ubicar al cooperativismo en su lugar debido en Cuba. Este trabajo intenta contribuir a que las cooperativas ocupen el lugar que les corresponde en el futuro del socialismo cubano.

\* Robert Owen, a principios del siglo XIX, identificó el término cooperación como sinónimo de socialismo. Ver Rosental y Ludin: *Diccionario filosófico*. Ed. Universo, Argentina, 1981, p. 349.



Ahora bien, el cooperativismo en y para el socialismo cubano no es ni el cooperativismo tradicional internacional, ni el actual ambiente cooperativo agropecuario nacional. El cooperativismo en nuestro proyecto socialista tomará principios, valores, relaciones, formas, instrumentos, etc., válidos de ellos, pero poseerá sus propios principios, categorías y conceptos.

Este cooperativismo que se proclama excluye tanto la explotación del hombre por el hombre, como por las instituciones, e integra un sistema sustentado —en lo legal y lo sociopolítico— entre otros, en los siguientes principios:

*PRIMERO*, no impugna que persevere la propiedad socialista de todo el pueblo (propiedad estatal) sobre medios de producción y servicios, si no que ellos se empleen por cooperativas en variados sectores económicos, por medio de figuras legales capaces de transmitirlos limitadamente con plena seguridad jurídica de su independencia, autonomía y responsabilidad acompañante.

*SEGUNDO*, las cooperativas se fundarán en el derecho de libertad asociativa cooperativa con rango constitucional y desarrollo legislativo.

*TERCERO*, se constituirán e inscribirán en registros públicos constitutivos, cuales sociedades de personas jurídicas privadas, sin sometimiento a voluntades ajenas —ni siquiera la estatal— y, como tal, por sus actos responden a sus socios y la sociedad.

*CUARTO*, los socios percibirán su retribución —anticipo y retorno cooperativo— de acuerdo con su trabajo cooperativizado (no de acuerdo con lo aportado al capital de la cooperativa).

*QUINTO*, se proyectarán para el beneficio económico-social de sus socios, la localidad y el país.

*SEXTO*, poseerán sus propias organizaciones para lo social y lo empresarial.

*SÉPTIMO*, expandarán su actuar mediante el desarrollo de la intercooperación, sea contractual o social.

*OCTAVO*, establecerán relaciones económicas con otras modalidades de sujetos económicos (empresas estatales, mixtas, de capital nacional, privados individuales).

*NOVENO*, desarrollarán un proceso de educación cooperativa, previa y permanente, que incluye asuntos sociales, económicos, ambientales, etcétera.

*DÉCIMO*, y de capital trascendencia, mantendrán estrechas relaciones de colaboración —no de subordinación— con el Estado para el desarrollo de actividades socioeconómicas y comunitarias.

Por lo tanto, la existencia de una tal institución cooperativa en nuestro socialismo exige, en lo exógeno, que el Estado la fomente y promueva;\* lo que comienza por promulgar una adecuada legislación creadora de la institución jurídica cooperativa.<sup>24</sup> Esta legislación cooperativa debe ser diseñada con los elementos requeridos para que ella funcione, y debe precisar de manera transparente el significado, contenido, alcance y aplicación del inabdicable control estatal.\*\* En lo endógeno, a las cooperativas cubanas se les debe exigir que su desempeño —creación, organización, funcionamiento y gestión— sea responsabilidad de los socios y de la cooperativa.

Así se materializaría el pensamiento de Lenin (1978) que apunta a que el socialismo es la sociedad de los cooperativistas cultos.

## Referencias bibliográficas

- 1 Ver, entre otros, *Constitución de la URSS*. Ed. Progreso, Moscú, 1977; Boris Topornín: *Nueva Constitución de la URSS*. Ed. Progreso, Moscú, 1980; pp.100 y 101; Ramón Sánchez Noda: "Retransición vs transición al socialismo". Colectivo de Autores: *El derrumbe del modelo eurosoviético*, Ed. Félix Varela, La Habana, 1994, p. 171 y Avelino Fernández Peiso: El fenómeno cooperativo y el modelo jurídico nacional. Propuesta para la nueva base jurídica del cooperativismo en Cuba. Tesis doctoral. 2005. [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu) Cienfuegos.
- 2 Avelino Fernández Peiso: El fenómeno cooperativo y el modelo jurídico nacional..., pp. 33 y 34.
- 3 Ignacio Ramonet: *Cien horas con Fidel*. Ed. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, La Habana, 2006.
- 4 Ver Artículo 2, inciso 3 del *Decreto Ley No. 142. Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa*. Ed. MINAG, La Habana, 1993 y

\* Lo que supone un ambiente legislativo, educativo, de ayudas y supervisión que sea adecuado y transparente.

\*\* En control estatal tendría lugar a través de su ejercicio *a priori* mediante el control jurídico, y *a posteriori* mediante el control económico, financiero y del cumplimiento de su objeto social. Ambos ejercicios del control estatal vendrían acompañados de poderes de calificación o descalificación y recursos, sin burocracia improductiva.

- artículos 2 y 20 de la Ley No. 95. De Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios, La Habana, 2002.
- 5 Ver artículos 4, 5 de la Ley 95/02; el 1 del *Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba. Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativas*. Ed. MINAG, La Habana, 11 de septiembre de 1993 y el Artículo 1 de la *Resolución No. 525. Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del Ministerio del Azúcar*. Ed. MINAZ, La Habana, 2003.
  - 6 Ley de Reforma Agraria de la República de Cuba. INRA, Capítulo 5, de la Cooperación Agraria, artículos 43 al 47, La Habana, 1959.
  - 7 Resolución sobre la Cuestión Agraria del 1er. Congreso del Partido Comunista de Cuba, 1975.
  - 8 Ver artículos 145 al 149 de la Ley No. 59. Código Civil de la República de Cuba. La Habana, 1989.
  - 9 Ley No. 36. Ley de Cooperativas Agropecuarias. Artículo 4. La Habana, 1982.
  - 10 *Ibíd*em, Artículo 69.
  - 11 Artículos 1 de las resoluciones: No. 629. *Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del Ministerio de Agricultura*. Ed. MINAGRI, La Habana, 2004 y la No. 525. *Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa...*2003.
  - 12 Bernardo Moreno Quesada: *Derecho civil patrimonial*. Ed. COMARES, Granada, 1995, pp. 72 y ss.
  - 13 Ver artículos 58 al 63 de la Ley No. 95/02; 62 al 75 de la Resolución No. 629/04 del Ministro de la Agricultura y artículos 34 al 37, 38, 43 al 49 de la Resolución No. 525/03 del Ministro del Azúcar.
  - 14 Ver artículos 51 y 52 de la Ley No. 95/02.
  - 15 Ver artículos 24 al 30 de la Ley No. 95/02; 26 al 36 de la *Resolución No. 629. Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del Ministerio de Agricultura*. Ed. MINAGRI, La Habana, 2004 y del 11 al 25 de la Resolución No. 525/03.
  - 16 Ver artículos 31 al 37, para el patrimonio de las CPA; artículos 38 al 40 para el patrimonio de las CCS; artículos 41 al 44 para el régimen de viviendas; artículos 45 al 53 para el régimen económico de la CPA; artículos 54 al 57 dedicado al régimen económico de las CCS, todos de la Ley No. 95/02; 37 al 46 de la Resolución No. 629/04 del Ministro de la Agricultura; 26 al 33 de la Resolución No. 525/03 del Ministro del Azúcar.
  - 17 Artículo 2 b) del *Decreto Ley No. 125. Régimen de Posesión, Propiedad y Herencia de la Tierra y Bienes Agropecuarios*, La Habana, 1991.
  - 18 Artículo 54 y siguientes de la Ley No. 95/02

- 19 Ver artículos 21 al 23, 69 al 72 de la Ley No. 95/02; 70 y 74 de la Resolución No. 629/04 del Ministro de la Agricultura.
- 20 Ver artículos del 16 al 23 de la Ley No. 95/02; y 11 al 17 de la Resolución No. 629/04 del Ministro de la Agricultura.
- 21 Ver artículos 5,6 y 7 de la *Constitución de la República*. Ed. MINJUS, La Habana, 1976, 1992, 1998) y edición de la *Constitución de la República de Cuba de 1940*. Ed. Minerva, La Habana, 1947.
- 22 Avelino Fernández Peiso: "Notas características del ambiente legal cooperativo en Cuba". En Edición Electrónica *Colección Jurídica* No. 37/2006, Año 7, de la Unión Nacional de Juristas de Cuba.
- 23 \_\_\_\_\_: El fenómeno cooperativo y el modelo jurídico nacional. Propuesta para la nueva base jurídica del cooperativismo en Cuba..., pp.25-28.
- 24 *Ibíd*em, Capítulo 3.

## TEMA 15

# Retos del cooperativismo como alternativa de desarrollo ante la crisis global.

## Su papel en el modelo económico cubano

*Claudio Alberto Rivera Rodríguez*  
*Odalys Labrador Machín*  
*Juan Luis Alfonso Alemán*

Los avances científicos y técnicos logrados por la humanidad en los últimos años han sido extraordinarios. Este proceso comenzó a mediados del siglo XVIII con la Revolución Industrial, que no solo implicó cambios sustanciales en la ciencia y la técnica, sino también en las relaciones de producción. La producción y el capital se concentraron y centralizaron a elevados niveles, dando paso al surgimiento de los monopolios, y modificando así, la vida misma de las personas.

Sin embargo, los avances en el campo social no se han producido con la misma rapidez que este progreso científico-técnico. A pesar del impetuoso desarrollo de las fuerzas productivas, gran parte de la humanidad no satisface sus necesidades básicas.

La dependencia económica de nuestros países de un entorno internacional cada vez más hostil y la existencia de una feroz arquitectura económica caracterizan un panorama en el que los países latinoamericanos están llamados a enfrentar este proceso y buscar reales alternativas de desarrollo económico y social. Las décadas de los 80 y 90 devinieron períodos muy convulsos, pero a su vez con la imperiosa necesidad de plantear alternativas de solución a la crisis global que hoy alcanza ya niveles sin precedentes.

Es en este contexto que se presenta en los países latinoamericanos un nuevo sector de la economía, una alternativa de desarrollo económico, productivo y social: la economía solidaria, social o del trabajo, denominada indistintamente así a partir de los diferentes países y contextos. Estas experiencias surgen fundamentalmente en medio de una fuerte ofensiva neoliberal que se refuerza a inicios de los años 90.

El presente trabajo está dirigido a analizar las dificultades que presenta el cooperativismo, esencialmente en nuestra región, que devienen retos para dicho movimiento. Asimismo, se aborda la pertinencia del cooperativismo y su lugar en la actualización del modelo económico cubano.

### **Las cooperativas como parte de la economía solidaria**

Entendemos por *economía solidaria*, el sistema económico, social, político y cultural sustentado en cinco principios fundamentales:

1. La solidaridad, la cooperación y la democracia como forma de vida y de convivencia humana, normas que deben cumplir toda persona, organización laboral y empresarial que se considere parte de dicho sector.

2. La supremacía del trabajo sobre el capital.

3. El trabajo asociado como base fundamental de la organización de la empresa, la producción y la economía.

4. La propiedad social de los medios de producción.

5. La autogestión como forma superior de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, la economía y en la conducción de la sociedad y el Estado.

Sus componentes más importantes son: las cooperativas, mutuales, los fondos de empleados, etc.; según nuestro criterio, al cooperativismo le corresponde el lugar esencial en los marcos de este sector. El movimiento cooperativo es, sin lugar a dudas, el movimiento socioeconómico más grande del mundo. Es, sobre todo, la variante que más humaniza al hombre, pues tiene como su propia materia prima al ser humano.

El cooperativismo hoy se expande, no solo en los países tercermundistas. También está presente en países desarrollados. Existen cooperativas en todas y cada una de las ramas de la economía, en correspondencia con las peculiaridades de cada país, contribuyendo de manera significativa a paliar los grandes problemas de esta aldea global.

Hoy, la mitad de la población mundial está asociada a diversas formas asociativas y, entre ellas, más de mil millones a cooperativas en particular. Prácticamente no existe una actividad económica en la que

no estén presentes las cooperativas: en la producción agropecuaria, comercialización, vivienda, ahorro y créditos, seguro, transporte, etcétera.

Por otro lado, se impone señalar que el cooperativismo en el orden cualitativo ha contribuido de manera significativa a:

- Elevar el nivel de vida de millones de personas fundamentalmente de clase media y baja.
- Llevar la prestación de servicios y, la producción hasta las capas con menos poder adquisitivo.
- Generar millones de empleos en los más disímiles sectores.
- Implementar los valores y principios de la solidaridad, equidad y justicia.

Desde el surgimiento hace miles de años de nuestros antecesores hasta la actualidad, el hombre aprendió y necesitó la cooperación. Desde las primeras manifestaciones espontáneas de cooperación en la Comunidad Primitiva, hasta la constitución en 1844 de la Cooperativa de los Pioneros de Rochdale —la cual marca el inicio de la era de la cooperativización moderna— se cuenta no solo con una larga experiencia práctica, sino también con un importante caudal teórico y metodológico.

### **Principales retos del cooperativismo**

Estos elementos nos llevan a plantear que el cooperativismo es una real alternativa de desarrollo. Para ello, las cooperativas deben enfrentar los grandes problemas que presentan y que devienen los siguientes retos:

1. Pérdida de la naturaleza y esencia de las cooperativas.
2. Cooperativismo financiero “cuantitativamente” fuerte y cualitativamente débil.
3. Cooperativismo agropecuario muy débil.
4. Cooperativismo en los servicios, muy diversificado pero con base social muy débil.
5. Deficiente estructura del cooperativismo.
6. Marco legal inadecuado y deterioro en las relaciones Estado-cooperativas.
7. Deficientes procesos de educación cooperativa.
8. Falta de integración.

### **1. Pérdida de la naturaleza y esencia de las cooperativas.**

A partir de la *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa* (ACI, 2001: 5), la definición de cooperativa es la siguiente:

*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática.*

Por supuesto, nuestra interpretación de la naturaleza de las cooperativas debe ser flexible y amplia con el objetivo de adecuarla a la realidad contemporánea. Ahora bien, las cooperativas deben sustentarse en valores de autoayuda, equidad y solidaridad. Sin estos rasgos una organización no puede ser considerada cooperativa. De la misma manera, una empresa que se proponga como finalidad u objetivo supremo la obtención de superganancias, tampoco podrá ser considerada una cooperativa.

Un elemento de singular importancia en el análisis de la naturaleza de las cooperativas es su dualidad: es una empresa económica con una elevada finalidad social. La mayoría de los estudiosos del cooperativismo llegan a la conclusión de que solamente las cooperativas abordan de manera muy suigéneris los dos aspectos antes señalados.

Sin embargo, desde un punto de vista divergente, algunos definen a las cooperativas como empresas de carácter económico exclusivamente, sin ningún propósito social. En este caso, al desvirtuar la esencia del cooperativismo, ellas se irán debilitando gradualmente y concluirán desintegrándose.

Por otra parte, se encuentran aquellos que consideran a las cooperativas como una organización cuya misión es única y exclusivamente social. Por supuesto que en este segundo caso, aún cuando se nos presenta un objetivo noble, el fracaso sería inmediato al estar el funcionamiento de la cooperativa alejado de la práctica contemporánea empresarial.

Por tanto, la esencia del problema radica en la necesidad de una correcta armonía entre lo económico y lo social, entre lo práctico-empresarial y lo ideológico-cooperativo.<sup>1\*</sup>

---

1\* Las notas de referencia aparecen al final del tema.



Es decir, la cooperativa constituye una empresa que debe lograr ser eficiente y competitiva en el plano económico y también eficiente en el plano social. Solo así se logrará rescatar la verdadera naturaleza del cooperativismo.

Los principios de la cooperación fueron establecidos desde el comienzo de las primeras experiencias de cooperativas modernas, en Rochdale 1844. Estos han sido revisados y desarrollados en correspondencia con los diferentes escenarios históricos que ha atravesado dicho movimiento. Sobre los mismos se ha venido trabajando para mejorar su formulación; y, más que para mejorar su formulación, para fundamentar líneas de trabajo que permitan a las cooperativas poner en práctica sus valores. Hoy se cuenta con un sistema de principios bastante homogéneo y objetivo, que fue aprobado en 1995 en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), celebrado en Manchester. Aunque ello no niega que puedan ser perfeccionados.

Sin embargo, la práctica cooperativa en la región nos demuestra que estos principios no se cumplen de forma individual, ni tampoco como sistema. Por tanto, es necesario lograr que la propiedad cooperativa tenga una realización plena, y para ello deberá sustentarse en dar un real cumplimiento a su responsabilidad social.

La Responsabilidad Social Cooperativa (RSC) se deriva de la propia esencia del concepto de cooperativa, así como de su carácter dual económico y social. La doble finalidad de este tipo de organización se manifiesta en que son entidades regidas por objetivos económicos y objetivos sociales. Los primeros constituyen una condición imprescindible y al mismo tiempo limitante para el logro de los segundos. En consecuencia, la RSC tiene como una de sus condiciones básicas lo que hemos denominado su “soporte material”.

Esto significa que las empresas cooperativas deberán asegurar el cumplimiento de su compromiso social sobre la base de su desempeño económico y financiero principalmente, a partir de recursos propios generados como excedentes de su gestión económica (utilidades), así como de otros que se obtengan como resultado de asignaciones estatales con este fin o de gestiones específicas con otras instituciones y organismos. Ello determina su carácter de condición básica y al mismo tiempo limitante.

Otro importantísimo soporte de la RSC está dado por la formación ética e ideológica de sus directivos, asociados y demás trabajadores. Ella debe ser el resultado de procesos educativos que tributen a la formación de valores desarrolladores de una conciencia solidaria y humanista; así como a la preparación técnica y profesional del recurso humano de las organizaciones, como base para el desarrollo eficiente y eficaz de todos los procesos.

Desde el punto de vista del “soporte legal” de la RSC, aún cuando en los marcos legales no se establece como norma la obligatoriedad de su cumplimiento, los estatutos y demás reglamentos internos de las cooperativas deberán definir las condiciones y obligaciones al respecto.

Considerando estos tres elementos condicionantes de la RSC (soporte material, formación ético-ideológica y soporte legal), ésta puede ser definida como el compromiso obligatorio y consiente que tiene la cooperativa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces.

Por otra parte, el carácter dual de los objetivos que rigen la vida de las cooperativas constituye un aspecto de particular importancia al definir la orientación de la responsabilidad social de estas organizaciones. Esta deberá considerar la función económica de la cooperativa como el soporte material que sustente su función social, lo que a su vez incide en la primera al lograrse un mayor compromiso de su membresía con el desarrollo de la organización.

### *Modelo de Gestión Social para cooperativas*

Muchos países de nuestra región han desarrollado esfuerzos en aras de diseñar y establecer metodologías de medición y evaluación del desempeño de la responsabilidad social, fundamentalmente en el sector empresarial no cooperativo. Entre ellos se destacan las experiencias del proyecto de Balance Social desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo para países como Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, que esencialmente constituyen un instrumento de evaluación y no un proceso de “gestión social”, como será precisado posteriormente.

En el contexto del sector cooperativo, se debe mencionar la experiencia teórica desarrollada en España por el Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto, en diciembre de 2003, a solicitud del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, y que tuvo como resultado la Propuesta de contenidos de un Balance Social para aplicar a las cooperativas vascas. Anteriormente, en agosto de 1998, se había realizado en Argentina el Balance Social Cooperativo Integral, un modelo basado en la Identidad Cooperativa. En ambas experiencias se observa de igual modo una limitada concepción de la gestión social, porque consideran solo la fase del diagnóstico social y a partir de ella se refieren implícitamente a la utilidad que ella tiene para la proyección social de las entidades cooperativas.

La *gestión social cooperativa* deberá desarrollarse a partir de un conjunto de fundamentos derivados de su esencia y naturaleza, así como de las particularidades de su responsabilidad social, como son:

- Reconocer en la organización la necesaria conjugación de sus objetivos de carácter tanto económico como social.
- La gestión social cooperativa constituye un proceso intrínseco que deberá asumirse como parte de su gestión integral.
- Necesidad de contar con un modelo adecuado de gestión social para proyectar y evaluar el desempeño de la cooperativa en este ámbito.
- El Mercado Social Objetivo, conformado por el conjunto de necesidades y expectativas, deberá abarcar el ámbito interno (socios, empleados y familias) y externo de la cooperativa (todos los actores de la comunidad), en correspondencia con sus principios y el contenido de su responsabilidad social.
- La información social que deben brindar las cooperativas está relacionada con el cumplimiento de los valores y principios cooperativos, de su identidad como fuente de diferenciación, así como de los resultados de su proceso de gestión social.
- El sistema de indicadores sociales para evaluar de forma dinámica el cumplimiento de los principios del cooperativismo permite, por una parte, el diagnóstico de la situación interna de la organización y de la situación social de su entorno inmediato y, por otra, valorar cuantitativa y cualitativamente el impacto de la gestión social cooperativa.
- El Balance Social como una herramienta de información metódica y sistemática que permite evaluar estáticamente, en un período

dado, el nivel de cumplimiento de las actividades que desarrolla la cooperativa para el ejercicio de su responsabilidad social.

- El informe social acerca del desempeño de la cooperativa, con la evaluación de sus indicadores sociales, así como el análisis de su Balance Social, es auditable.

Conjuntamente con los fundamentos teóricos anteriormente planteados, debe tenerse en cuenta que el proceso de dirección de la acción social cooperativa deberá ejecutar funciones generales. Estas son necesarias para lograr los objetivos sociales de la organización, y son concebidas como parte del proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de sus miembros y el empleo de todos los demás recursos para lograr los objetivos organizacionales establecidos.

El diseño de un Modelo de Gestión Social para cooperativas deberá reconocer y considerar sus particularidades como empresa, así como las características de su proceso de administración:

- Las cooperativas nacen dentro de un marco donde los valores de justicia y solidaridad condicionan la obtención de beneficios económicos y sociales.

- La gestión democrática es una característica distintiva de la administración en las empresas cooperativas.

- La forma de distribución de los resultados, en los que se tiende más a la igualdad y a la equidad.

- La RSC para con sus dueños (asociados), familia, empleados y comunidad, donde se entrelazan el aspecto económico como base y su aspecto social como finalidad.

Estas particularidades imponen la necesidad de dar un enfoque específico a los procesos de administración que se generan o se desarrollan en las cooperativas.

Las cooperativas, en su ámbito interno, deberán garantizar la plena participación de sus integrantes en todos sus procesos, particularmente en su gestión social. La entidad debe ser capaz de asegurar y posibilitar la acción asociativa que permita la creación de espacios y mecanismos para poder intervenir en la planificación, organización, ejecución y evaluación de las tareas derivadas de sus objetivos y fines sociales, tal y como lo realiza en su actividad económica.

De otra forma, objetivos y tareas podrán responder a intereses personales o de determinado grupo. Por tanto, una condición para la gestión social está dada por la participación real de sus miembros en el proceso, lo cual requiere de una formación ética e ideológica basada en los valores del cooperativismo.

De igual modo, la eficiencia económica y el aumento de la productividad deberán ser los objetivos sobre el cumplimiento de los cuales se logren niveles de excedentes que sustenten financieramente los diferentes proyectos sociales que desarrolla la entidad. Por ello, el marco estatutario deberá redefinir un marco regulatorio para la distribución de tales excedentes o utilidades que permita el aseguramiento material de la gestión social cooperativa y por tanto garantice el cumplimiento de su RSC.

Se deberá también establecer la obligación a las entidades del sector cooperativo de aplicar instrumentos evaluativos de su desempeño social a partir de los cuales se generen las informaciones parciales y finales que deberán ser presentadas a la Asamblea General de Asociados, así como a los demás públicos interesados. Por otra parte, las cooperativas deberán definir y poner en práctica acciones dirigidas a obtener otros recursos con destino a sus programas sociales.

Por último, una necesidad para el desarrollo de los procesos de gestión social, lo constituye el rediseño y adopción de nuevas funciones que garanticen el desempeño en este ámbito, que demuestre el compromiso consiente de los directivos. Ello no significa la creación de una estructura organizativa paralela, sino que por el contrario, la actual estructura organizativa de las cooperativas, deberán asumir este proceso de gestión social. Lo que sí resulta necesario es la designación de gestores sociales internos como eslabones intermedios entre la cooperativa y sus trabajadores y entre esta y la comunidad.

Por otra parte, el desarrollo de este proceso de gestión social desde la cooperativa hacia el entorno inmediato de la organización (ámbito externo), deberá sustentarse en un vínculo estable y sistemático de estas con las diferentes organizaciones representantes de la comunidad.

Otra premisa importante para la gestión social, está dada por el reconocimiento y apoyo del Estado a la acción social directa de las cooperativas. Esto deberá basarse en un redimensionamiento de sus relaciones con el cooperativismo, a partir de la adopción de instrumentos legales que despojen a la gestión social de su carácter voluntario u opcional.

A partir de los estudios realizados por investigadores del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario, de la Universidad de Pinar del Río las principales insuficiencias de las concepciones actuales acerca de la gestión social de las cooperativas están dadas porque:

- Restringen la concepción de la acción social de las cooperativas a la evaluación de sus principios generales, limitando en la práctica su responsabilidad social al brindar una mayor atención al desempeño de la organización en su ámbito interno.

- Las direcciones antes planteadas no están insertadas dentro de un modelo de gestión social cooperativo, constituyendo solo instrumentos de evaluación conformados por sistemas de indicadores a partir de cuya evaluación se elabora el denominado Balance Social.

- No contemplan explícitamente la vinculación armónica que debe lograrse entre el desempeño económico y la gestión social, es decir el principio de complementariedad entre ambos.

- En muchos casos no se define el papel de las organizaciones representativas de asociados, trabajadores y la comunidad, ni se garantiza su plena participación en la gestión social, considerando como actor principal de este proceso a los directivos de la entidad. La garantía de participación en la gestión social se limita a la aplicación de diferentes encuestas, por lo que el papel de estos actores sociales sólo se concibe en la realización del diagnóstico y no en la toma de decisiones.

- La prioridad de la atención a las necesidades sociales obedece únicamente a la manifestación numérica de estas y no contempla además el significado social de las mismas.

Resulta necesario entonces diseñar un Modelo para la Gestión Social de las empresas cooperativas que rebase el marco de evaluación de los principios cooperativos y abarque con mayor amplitud el ámbito de las necesidades sociales. Este modelo deberá permitir un eficaz proceso de toma de decisiones sobre la base del análisis de los indicadores sociales y los resultados del Balance Social.

## **2. Cooperativismo financiero “cuantitativamente” fuerte y cualitativamente débil.**

La experiencia latinoamericana ha puesto en evidencia que, si bien el cooperativismo financiero, sobre todo de ahorro y crédito, se ha

desarrollado enormemente, la práctica del mismo y la presencia de factores como el gigantismo, la pérdida de la naturaleza cooperativa y la escasa diversificación de sus servicios han condicionado que en la actualidad se haya desatado en un grupo de países, como por ejemplo Colombia y Costa Rica, una profunda crisis. En el caso colombiano, esta aún no ha sido superada, y pone en peligro al resto del movimiento cooperativo.

A esto se une el estado actual de las relaciones Estado-cooperativa en este sector, que unido a la competencia y acción de la banca privada, condicionan que el sector financiero cooperativo tenga ante sí grandes retos en el nuevo milenio. Este deberá rescatar su naturaleza y esencia a partir del logro del necesario equilibrio entre la excelencia empresarial y la filosofía social cooperativa.

### **3. Cooperativismo agropecuario débil.**

El cooperativismo agropecuario en los países de la región —excepto el caso cubano y algunas experiencias aisladas en países como Costa Rica, Brasil, Argentina— se define fundamentalmente como un cooperativismo de subsistencia. En este hay una ausencia de integración agroindustrial, un bajo nivel de socialización y un escaso desarrollo de sus recursos humanos, lo que las ubica en una posición muy difícil.

Por tanto, una de las estrategias fundamentales del movimiento cooperativo debe estar dirigida a la consolidación y desarrollo del Sector Cooperativo Agropecuario sobre la base de procesos de sensibilización y formación para asumir los cambios que exige la crisis sistémica en el ámbito rural.

### **4. Cooperativismo en los servicios muy diversificado, pero con base social muy débil.**

El cooperativismo latinoamericano se caracteriza por tener una fuerte presencia en los servicios, generando fuentes de empleo y cobertura a amplios sectores de la población. Sin embargo, los niveles de socialización presentes en sus organizaciones son insuficientes para garantizar el sentido de pertenencia.

Además, su base social es muy débil. Hoy, un número importante de las miles de cooperativas de servicios que existen en el continente americano son en realidad cooperativas solo de fachada. Ellas son

simplemente empresas que poco tienen de asociativas, nada de propiedad colectiva sobre los medios de producción, y mucho menos de justicia social y equidad. Ellas utilizan al cooperativismo solo como una vía de aprovechar los beneficios que se otorgan a ese sector en muchos países.

### **5. Deficiente estructura integral del cooperativismo.**

El perfeccionamiento de la estructura integral del cooperativismo —incluyendo su esquema organizativo interno, así como sus relaciones con otras cooperativas y organismos de integración— es un reto que se les presenta a las cooperativas y una necesidad de la propia estructura de dicho sistema.

Uno de los problemas que el cooperativismo debe atender está relacionado con el tamaño de las mismas. Si bien su tamaño por sí solo no es un elemento determinante, no es menos cierto que para una gran cooperativa es más compleja su administración. Por otro lado, previendo el futuro de dichas entidades en este aspecto, debe cuidarse que el gigantismo o crecimiento excesivo no destruya la naturaleza cooperativa.

Es decir, la cooperativa no deben crecer solo con la finalidad de expandirse económicamente (para lograr dominio del mercado, obtener mayor ganancia, etc.), sino que, independiente de su tamaño, ella debe dar prioridad a sus proyectos de desarrollo social, como ya fue señalado. Por supuesto, el gran tamaño de una cooperativa no debe limitar en modo alguno los vínculos entre ella, sus socios y empleados.

Otros elementos a tener en cuenta relacionados con la estructura de las cooperativas son:

- La adecuada relación entre los organismos de primer, segundo y tercer grados; en la que se deberá potenciar el nivel de los organismos de primer grado, de los cuales no se debe desplazar el centro del poder y el control.
- El fortalecimiento de todos los eslabones u organizaciones que conforman el sistema, sobre todo en lo que a democracia participativa se refiere y no concebir la democracia como una jerarquía de poderes drásticamente controlado.

Por último, quisiéramos enfatizar en los tipos de cooperativas. La realidad y el futuro nos presentan diversos tipos de cooperativas



en todas las áreas de la economía: de transporte, de consumo, de vivienda, de ahorro y crédito, multiactivas o multisectoriales, en fin, toda la gama de actividades.

En este sentido, somos de la opinión que el problema no consiste en establecer una receta para normar qué tipo de cooperativa constituir, por el contrario, la esencia radica en que cualquiera que sea la forma de cooperativa que se constituya, de productores o de consumidores, esta tenga en el centro de su acción, además de su desempeño económico, la satisfacción de las necesidades vitales de sus asociados.

## **6. Marco legal inadecuado y deterioro de las relaciones Estado-cooperativas.**

Este constituye uno de los problemas más complejos de las cooperativas, no solo en el plano teórico sino en su realización práctica.

A partir de diferentes investigaciones realizadas por especialistas del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Universidad de Pinar del Río, Cuba, se han puesto al descubierto dos factores que afectan la gestión de las cooperativas. Uno es de carácter interno, vinculado con el uso de los recursos materiales, financieros y humanos en la cooperativa. El otro es de carácter externo: las relaciones Estado-cooperativas.

A partir de la desintegración de la comunidad primitiva y del surgimiento del Estado, este ha venido desempeñando distintas funciones dentro de la sociedad. Su presencia en la economía y en las políticas públicas ha estado matizada por diferentes posiciones, sujeta a las disímiles condiciones históricas concretas de desarrollo de las fuerzas productivas en los distintos modos de producción.

En este marco, las relaciones entre Estado y las empresas en general, y con las cooperativas de forma particular, ocupan un lugar esencial. Dichas relaciones ejercen una gran influencia no solo en la actividad socioeconómica de estos eslabones, sino de toda la sociedad.

Al evaluar estas relaciones, se observan posiciones que van desde un excesivo paternalismo hacia el cooperativismo, hasta posiciones de total indiferencia al cooperativismo. Por tanto, se impone la necesidad de redimensionar estas relaciones, en cuanto a que:

- El Estado garantice la presencia de una estructura institucional que:

– Establezca una adecuada política en la que se conjuguen de manera armónica los intereses de las cooperativas con los intereses de la economía nacional en su conjunto.

– Fiscalice, apoye y asesore la gestión de las cooperativas, estableciendo relaciones que permitan el desarrollo multilateral de estas.

- La existencia de un sector cooperativo con autonomía, personalidad jurídica propia y que se desempeñe en su marco legal bajo los principios de la autogestión.

### **7. Deficientes procesos de educación cooperativa.**

Entre los problemas esenciales que presenta el movimiento cooperativo a nivel internacional sobresale la falta de un real y sistémico proceso de educación cooperativa. Ella debe propiciar la formación de directivos, socios, empleados y la familia, y contribuir a una sólida formación ética, filosófica y técnica que convierta al recurso humano en la principal fortaleza de este sector.

Una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la gestión de recursos humanos es precisamente el proceso formación y capacitación. Sin embargo, hoy en día aún quedan cooperativas y organizaciones que no reconocen que este proceso constituye un instrumento de progreso tanto para las organizaciones como para el individuo.

Es una realidad que si la formación y la capacitación se imparten correctamente, esto genera resultados positivos para todas las partes involucradas en el funcionamiento de una empresa. Asimismo, resulta evidente que las cooperativas, para afrontar sus retos y mantener un desempeño socioeconómico eficiente y eficaz, necesitan contar con personal productivo que elabore bienes y servicios de calidad. Esto requiere que se cuente con personas preparadas que ayuden a resolver problemas y que no se conviertan, a causa de unas competencias obsoletas, en un problema más de la organización.

Un adecuado proceso de educación cooperativa debe permitir:

- Consolidar los valores individuales e institucionales del cooperativismo.
- Mayor rentabilidad y actitudes más positivas.
- Elevar el conocimiento del puesto de trabajo en todos sus niveles.
- Lograr sentido de pertenencia.

- Ayudar a los socios a identificarse con los objetivos de sus cooperativas.
- Mejorar la relación entre las Juntas Directivas y los miembros de las diferentes formas cooperativas.
- Facilitar la comprensión y adopción de políticas.
- Perfeccionar el proceso de toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.

La educación cooperativa es un reto que debe afrontar el movimiento con una visión estratégica. Se debe partir de la premisa de que la educación cooperativa deberá ser organizada, mediante la modalidad formal y no formal y que sus frutos se percibirán en los modos de actuar, los valores y los principios que seamos capaces de formar en el hombre cooperativo y solidario. Es necesario convertir a la educación cooperativa en la verdadera regla de oro del cooperativismo.

### **8. Falta de integración.**

Al evaluar la estructura del cooperativismo dejamos planteada la idea del fortalecimiento de los organismos de segundo y tercer grados, sin un debilitamiento de la base. Y es que uno de los problemas que más golpea al cooperativismo hoy, y en general a la región, es la falta de eficaces procesos de integración tanto horizontal como vertical, a nivel nacional y en el plano internacional.

Sin embargo, las confederaciones, federaciones, uniones, etc., no han logrado cumplir en toda su dimensión un verdadero rol en la integración del sector. Ellas no han generado acciones conducentes a fortalecer no solo uno u otro tipo de cooperativas, si no todo el sector cooperativo.

El movimiento cooperativo internacional está llamado a activar sus organismos de integración. Lo más importante, y más allá del papel que han venido jugando estos organismos, es plantearse el integrarse a los esfuerzos de que se realizan por unir al Sur bajo los mismos principios que predicamos de equidad, democracia, solidaridad, y justicia social.

## **Lugar del cooperativismo en la actualización del modelo económico cubano**

La economía cubana transita hoy por un proceso de actualización, como ha sido denominado por la máxima dirección del país. Muchas son las medidas que se han puesto en práctica en la búsqueda de niveles de eficiencia y eficacia que conduzcan a la consolidación de nuestro modelo social socialista y a la elevación del nivel y calidad de vida de la población. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se realizan para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los diferentes sectores de la economía, aún no se revelan significativos avances. En particular, se destaca el hecho de que en esferas como los servicios se invierten cuantiosos recursos sin que ello se haya traducido en los resultados esperados.

El escenario actual impone la necesidad de nuevas formas organizativas y de gestión que contribuyan a contrarrestar el efecto de factores presentes en la empresa estatal como: el bajo sentido de pertenencia, inestabilidad e insuficiencia de recursos, plantillas sobredimensionadas, manifestación de ilegalidades, y otras. Ellas, en su conjunto, representan serios obstáculos a la satisfacción de la demanda social, y demuestran un bajo nivel de aprovechamiento de las capacidades y recursos que el Estado destina a tales fines.

El cooperativismo cubano, como forma de organización de la producción agropecuaria en sus distintas formas, así como la experiencia acumulada, los resultados alcanzados y los estudios realizados avalan la factibilidad de su implementación en diferentes sectores de la economía. Ello entrañará grandes retos que deberán ser enfrentados por nuestro pueblo en los próximos años.

Al mismo tiempo, la creación de cooperativas en la economía cubana, como parte de la actualización del modelo económico, ocupa un real espacio en el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social.<sup>2</sup> Esto exige un profundo estudio de la teoría y la práctica del cooperativismo, así como su implementación.

### **Elementos que justifican la necesidad e importancia del cooperativismo en otros sectores de la economía cubana**

El despliegue del cooperativismo en Cuba representaría un fenómeno de enorme trascendencia que puede contribuir a superar la

situación por la que atraviesa nuestro país en el orden económico, sobre todo a partir de que el cooperativismo se expanda a otras ramas y sectores de la economía. De esa manera, la cooperativa se reafirmaría como una real vía de desarrollo económico, productivo y social, complemento de la propiedad estatal socialista.

En tal sentido, sería conveniente señalar de forma resumida las ventajas de las cooperativas y algunos fundamentos para su implementación en las condiciones actuales de la economía cubana:

- Existe hoy en el mundo una amplia experiencia de la práctica del cooperativismo, este se expande por todas las ramas de la producción y los servicios, la mitad de la población mundial se vincula a formas asociativas, lo que contribuye a paliar las profundas diferencias en esta aldea global.

- La propiedad cooperativa en Cuba forma parte indisoluble de la propiedad social, es una de sus dos formas junto a la propiedad estatal socialista; lo que permite no solo el control estatal, sino también el despliegue y la acción de las organizaciones políticas y de masas.

- En el Artículo 20 de la Constitución de la República de Cuba se señala, refiriéndose a la propiedad cooperativa: «Esta propiedad cooperativa es reconocida por el Estado y constituye una forma avanzada y eficiente de producción socialista».<sup>3</sup> Bajo este precepto se reconoce la presencia y papel de la propiedad cooperativa y su factibilidad en la economía socialista. Sin embargo, esta está limitada en nuestro país a la agricultura; por lo que resulta necesario perfeccionar y ampliar el marco legal del cooperativismo.

- La práctica del cooperativismo en el sector agropecuario de la economía cubana, a pesar de los factores que en el orden objetivo y subjetivo limitan su desarrollo ha puesto en evidencia el lugar y papel de este sector y las potencialidades para su pleno desarrollo.

- La implementación del cooperativismo en otros sectores de la economía permitirá al Estado Socialista cubano elevar el nivel y calidad de vida de la población, a partir del incremento sostenido de los niveles de eficiencia y eficacia, aumentando los ingresos al presupuesto y al mismo tiempo descargarse de una gran cantidad de gastos que hoy enfrenta. El surgimiento de estas nuevas formas organizativas puede contribuir al aumento y calidad de los servicios que se presten y/o de la actividad productiva que se realice, a partir

de un control más efectivo de los recursos y contribuyendo a desarrollar el sentido de pertenencia.

Es importante destacar que la constitución de cooperativas en otros sectores puede contribuir de manera decisiva a:

- La elevación de los niveles de eficiencia y eficacia de la actividad de que se trate.
- Propiciar la disminución de los gastos del presupuesto del Estado.
- Aumentar los ingresos al presupuesto.
- Desarrollar el sentido de pertenencia.
- Crear nuevas fuentes de empleo.
- Coadyuvar a la elevación del nivel y calidad de vida de la población.
- Fortalecer la base socioeconómica del modelo económico socialista.

La creación de cooperativas en otros sectores de la economía cubana permitirá ampliar sus potencialidades, y promoverá altos niveles de eficiencia económica, productiva y social.

### **Consideraciones finales**

Ante un sistema hegemónico mundial donde la justicia y los derechos no se respetan, con un orden económico no soportable, ni sostenible y una crisis global inédita, el cooperativismo se erige como alternativa de desarrollo. El cooperativismo ha estado presente en todas las ramas del quehacer humano.

El proceso de gestión integral de las cooperativas, con énfasis en lo social, constituye un elemento esencial para rescatar la esencia y naturaleza cooperativa.

La formación de los recursos humanos en las cooperativas, presenta serios problemas. Urge la preparación del relevo en las empresas cooperativas. Deben emprenderse las acciones para que la educación cooperativa se consolide como la verdadera “Regla de Oro” del cooperativismo.

Por otra parte, la situación actual de las relaciones Estado-cooperativas —tema de trascendental importancia en cada uno de nuestros países— confirman la necesidad de su redimensionamiento.

En Cuba, el desarrollo del cooperativismo en otros sectores, como parte del proceso de actualización del Modelo Económico cubano, constituye un factor importante para elevar la eficiencia del Estado Socialista y la satisfacción de las necesidades sociales de la población.

---

### Referencia bibliográficas

- 1 Claudio A. Rivera: *La esencia socioeconómica de la cooperativa*. Inédito, Universidad de Pinar del Río, p. 11.
- 2 Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social. 1 de noviembre de 2010.
- 3 *Constitución de la República de Cuba*, 2005, p. 25.

# Autores

## Tema 1

### *Jesús Cruz Reyes*

Doctor en Ciencias Económicas, con tesis sobre cooperativismo. Instituto de Economía, Minsk, URSS (1989). Recibió entrenamiento en cooperativismo en la Organización Internacional del Trabajo, Italia (1993), y en la Universidad de Sherbrooke, Canadá (1999). Profesor Titular del Departamento de Economía Política de la Universidad de La Habana, Cuba desde 1968, y miembro del Comité Técnico de la Maestría en Cooperativismo. Ha organizado seminarios internacionales sobre cooperativas e impartido cursos en varias universidades del mundo.

### *Camila Piñeiro Harnecker*

Profesora e investigadora del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana. Máster de la Universidad de Berkeley, EE.UU. (2006), con tesis sobre un estudio empírico de cooperativas en Venezuela. Ha concentrado su trabajo en temas relacionados con la autogestión empresarial y planificación democrática. Consultora de la Unión de Industrias Locales del Consejo de Administración de Ciudad de La Habana para la cooperativización de algunos de sus talleres.

## Tema 2

### *Julio C. Gambina*

Profesor Titular de Economía Política en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Presidente de la Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas (FISYP). Miembro del Comité Directivo del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

### *Gabriela Roffinelli*

Licenciada en Sociología de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina. Docente de la carrera de Sociología e investigadora del Instituto Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Investigadora de la Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas (FISYP).

## Tema 3

### *Humberto Miranda Lorenzo*

Doctor en Filosofía de la Universidad de La Habana, Cuba. Investigador Auxiliar e integrante del Grupo América Latina: Filosofía Social y Axiología (GALFISA) del Instituto de Filosofía del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba, donde labora desde 1986. Profesor Adjunto del *College of Charleston*, EE.UU. Colaborador del Centro Memorial Martin Luther King Jr. Ha publicado libros y artículos en Cuba, América Latina, EE.UU., India y Europa.

## Tema 4

### *Iñaki Gil de San Vicente*

Nacido en Euskal Herria, siempre ha militado en la izquierda independentista vasca, sin abandonar la solidaridad internacionalista. Sus textos firmados aparecieron a finales de los años 70, destacando su crítica del reformismo eurocomunista. Fue uno de los primeros marxistas en volcarse en Internet, en priorizar la edición electrónica, libre y pública sobre la edición en papel, sujeta al mercado del libro como una vulgar mercancía. Sus textos son de libre acceso en una decena de páginas Web.



**Tema 5****Helen Yaffe**

Completó su tesis de doctorado en Historia Económica en *London School of Economics*. Ha vivido y hecho investigaciones en Cuba. Autora del libro *Ché Guevara: The Economics of Revolution*, cuya versión en español será publicada por la Editorial José Martí en 2011. Ha impartido clases sobre historia económica de América Latina en universidades en Londres y ha escrito para varias revistas. Miembro de *Rock Around the Blockade*, una campaña de solidaridad con Cuba socialista en Gran Bretaña.

**Tema 6****Henrique T. Novaes**

Después de una licenciatura en Economía, hizo su maestría y doctorado en Política Científica y Tecnológica en la Universidad de Campinas (Unicamp), Brasil. Autor de los libros *O Fetiche da tecnologia – a experiencia das fábricas recuperadas* (2010, 2ª edição) y *A alienação em cooperativas e associações de trabalhadores: uma introdução* (en prensa). Subcoordinador del curso de *Especialización Economía Solidária e Tecnologia Social na América Latina de Unicamp* (2008-2010). Docente de la Universidad Estadual Paulista (Unesp), Marília, Brasil.

**Tema 7****Larraitz Altuna Gabilondo**

Profesora de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación e investigadora del Instituto de Estudios Cooperativos LANKI, ambos de la Universidad de Mondragón, País Vasco. Licenciada en Sociología y con maestría en estudios latinoamericanos. Ha concentrado su trabajo en la problemática de la sostenibilidad y la cultura cooperativa, desde el punto de vista del compromiso social cooperativo.

**Aitzol Loyola Idiákez**

Profesor de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación e investigador del Instituto de Estudios Cooperativos LANKI, ambos de la Universidad de Mondragón, País Vasco. Doctor en Sociología y Ciencias Políticas por la Universidad del País Vasco. Actualmente trabaja en el ámbito de la formación – educación cooperativa.

**Eneritz Pagalday Tricio**

Profesora de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación e investigadora del Instituto de Estudios Cooperativos LANKI, ambos de la Universidad de Mondragón, País Vasco. Licenciada en Humanidades aplicadas a la empresa. Actualmente trabaja en el ámbito de la cooperación cooperativa junto con la Fundación Mundukide y movimientos sociales e iniciativas socioeconómicas de América Latina.

**Tema 8****Benjamín Nahoum**

Responsable Técnico del Departamento de Apoyo Técnico de la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM); exasesor en Vivienda de la Intendencia de Montevideo y excoordinador del Sector Vivienda del Centro Cooperativista uruguayo. Docente de la Facultad de Arquitectura en la Universidad de la República, Uruguay. Ha asesorado movimientos sociales y organizaciones técnicas de promoción en diferentes países de América Latina. Autor de numerosos libros y artículos sobre la vivienda popular y el cooperativismo.

**Tema 9****Luiz Inácio Gaiger**

Doctor en Sociología y docente de la Universidad de Valle del Río de los Sinos, Brasil. Coordinó la primera investigación nacional sobre la economía solidaria en Brasil y fue miembro de la Coordinación Nacional del Foro Brasileño de Economía Solidaria. Actualmente coordina la Cátedra de la UNESCO Trabajo y Sociedad Solidaria, integra el Grupo de Pesquisa en Economía Solidaria y Cooperativa, y es uno de los coordinadores de la Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social y Solidaria.

**Eliene Dos Anjos**

Máster en Ciencias Sociales de la Universidad Federal de Bahía, 2005 y doctoranda en Ciencias Sociales en la Universidad de Valle del Río de los Sinos, Brasil. Realiza su práctica de estudios en el Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa, Universidad de Valencia, España. Su experiencia académica y profesional se concentra en cuestiones relacionadas con el trabajo y la economía solidaria. Además, es miembro de la asociación *Perola Negra*, que presta asesoría a emprendimientos económicos solidarios en Bahía, Brasil.

**Tema 10****Andrés Ruggeri**

Licenciado en Antropología Social de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Dirige desde 2002 el Programa de Extensión e Investigación Facultad Abierta, especializado en la investigación sobre las empresas recuperadas por los trabajadores, así como el apoyo y asesoramiento a ellas. Es autor de varios libros y artículos sobre la temática, y coordina el Encuentro Internacional "La economía de los trabajadores". Se encuentra finalizando su tesis de doctorado sobre el tema "Autogestión obrera en el capitalismo neoliberal globalizado".

**Tema 11****Dario Azzellini**

Doctor en Ciencias Políticas, doctorando en Sociología por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Es investigador y docente del Instituto de Sociología de la Universidad Johannes Kepler en Linz (Austria), autor y documentalista. Trabaja sobre procesos de transformación social, democracia participativa, co y autogestión obrera, y la privatización de servicios militares. Autor de varios libros traducidos a diferentes idiomas y documentales, siendo el más reciente *Comuna en construcción* (2010) sobre autogobierno local en Venezuela.

**Tema 12****Armando Nova González**

Profesor e Investigador del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana. Doctor en Ciencias Económicas. Es autor de libros y trabajos sobre economía y agricultura en Cuba. Ha dictado clases y conferencias en universidades de Cuba, España, Estados Unidos, México y Canadá. Actualmente, es miembro del Consejo Científico Universitario de la Universidad de La Habana y Presidente del Consejo Científico del CEEC.

**Tema 13****Emilio Rodríguez Membrado**

Doctor en Ciencias Económicas y Profesor Titular de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, Cuba. Durante más de veinte años ha estudiado la agricultura cubana y sus cooperativas. Ha publicado y presentado sus resultados investigativos en numerosos eventos nacionales e internacionales. Realizó un entrenamiento en Italia sobre cooperativismo. Ha sido consultor de empresas agropecuarias, y asesor de 17 cooperativas del sector tabacalero.

***Alcides López Labrada***

Doctor en Ciencias Económicas en Gestión de Cooperativas Agropecuarias cubanas, Universidad de La Habana, Cuba. Fue Viceministro del Ministerio de la Agricultura (MINAG) de Cuba en 1995-1997 y 2005-2010 para atender el Sector Cooperativo. Delegado del MINAG en La Habana de 1998-2005. Autor del libro *Hacia una gestión estratégica de las UBPC* (2007). Actualmente director del Centro de Capacitación del MINAG, asesor del Instituto Politécnico Agropecuario Villena Revolución y profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

**Tema 14*****Avelino Fernández Peiso***

Doctor en Ciencias Jurídicas de la Universidad de La Habana, Cuba. Profesor Titular de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Posee experiencia laboral en las esferas jurídica, empresarial y académica. Ejecuta amplia labor investigativa y ha expuesto sus resultados en foros, eventos y congresos científicos. Ha publicado tres libros sobre temas cooperativos, así como artículos, ensayos científicos y folletos. Fundador de la Unión Nacional de Juristas de Cuba y combatiente internacionalista.

**Tema 15*****Claudio Alberto Rivera Rodríguez***

Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana (1989). Director del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo de la Universidad de Pinar del Río. Presidente de la Sociedad de Cooperativismo de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC). Presidente de la Red Latinoamericana de Cooperativismo. Directivo de la Confederación de Cooperativas de Centro, Suramérica y el Caribe. En el 2007 obtuvo el Premio Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba.

***Odalys Labrador Machín***

Doctora en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana (1998). Vicedecana de Investigaciones y Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río y subdirectora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario. Miembro de la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica y de la Red Latinoamericana de Cooperativismo.

***Juan Luis Alfonso Alemán***

Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana (2007). Subdirector del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Universidad de Pinar del Río. Directivo de la Red Latinoamericana de Cooperativismo y miembro de la Sociedad de Cooperativismo de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

