

Critical Management Studies, cooperativas y emancipación en México y Europa

*Critical Management Studies, cooperatives and emancipation in
Mexico and Europe*

*Estudos Críticos de Gestão, cooperativas e emancipação no México e
na Europa*

Maria Ivette Ayvar-Acosta¹

Recibido: 6 de octubre de 2021

Aprobado: 10 de abril 2022

Publicado: 6 de mayo de 2022

Cómo citar este artículo:

Ayvar-Acosta, M.I. (2022). Critical Management Studies, cooperativas y emancipación en México y Europa. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(123), 1-25. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.02.04>

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.02.04>

¹ Doctora en Administración. Profesora en el Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Autónoma de México (UNAM), Ciudad de México, México.

Correo electrónico: ayvar.te@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7395-4863>



Resumen

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional existen más de 3 millones de cooperativas, generando ingresos por más de 2000 billones de dólares al año. Este artículo tiene como objetivo identificar, desde los *Critical Management Studies*, estrategias desarrolladas en cooperativas que expresen un potencial emancipador y transformen con su práctica las teorías del *management*. Se trata de un estudio de carácter cualitativo, sobre una muestra de seis cooperativas en México y Europa, mediante entrevistas a profundidad realizadas a los administradores de las cooperativas. Los principales resultados de la investigación son que la autogestión, el consenso, la confianza y la participación representan prácticas emancipadoras y que, a menor presencia de las cooperativas en el mercado capitalista, mayor es su potencial emancipador.

Palabras clave: Administración, cooperativismo, potencial emancipador, teoría crítica

Descriptor:

A13 Relación de la economía con los valores sociales

D85 Formación y análisis de redes: teoría

P13 Empresas Cooperativas

Abstract

According to the International Cooperative Alliance, there are more than 3 million cooperatives, generating revenues of more than 2,000 billion dollars a year. This article aims to identify, from Critical Management Studies, strategies developed in cooperatives that express an emancipatory potential and transform management theories with their practice. This is a qualitative study, in a sample of six cooperatives in Mexico and Europe, through in-depth interviews with the administrators of the cooperatives. The main results of the research are that self-management, consensus, trust and participation represent emancipatory practices and that the smaller the presence of cooperatives in the capitalist market, the greater their emancipatory potential.

Keywords: Administration, cooperativism, emancipatory potential, critical theory

Resumo

De acordo com a International Cooperative Alliance, existem mais de 3 milhões de cooperativas, gerando receitas de mais de 2.000 bilhões de dólares por ano. Este artigo tem como objetivo identificar, a partir dos Estudos Críticos de Gestão, estratégias desenvolvidas em cooperativas que expressam um potencial emancipatório e transformam as teorias de gestão com sua prática. Trata-se de um estudo qualitativo, em uma amostra de seis cooperativas no México e na Europa, por meio de entrevistas em profundidade com os administradores das cooperativas. Os principais resultados da pesquisa são que a autogestão, o consenso, a confiança e a participação representam práticas emancipatórias e que, quanto menor a presença das cooperativas no mercado capitalista, maior o seu potencial emancipatório.

Palavras-chave: Administração, cooperativismo, potencial emancipatório, teoria crítica

Introducción¹

Históricamente, las cooperativas se han desarrollado como organizaciones que generan riqueza, privilegiando a las personas y no al capital. Asimismo, permiten la repartición más justa de la riqueza producida colectivamente, reduciendo desigualdades, creando prosperidad común y, en mayor o menor medida, promoviendo prácticas de emancipación. Para los últimos años, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ha calculado los ingresos de las cooperativas en aproximadamente 2000 billones de dólares anuales. En ellas se emplea al 10% de la población mundial activa, es decir, en la actualidad 280 millones de personas son socias cooperativistas.

De acuerdo con el análisis realizado por Rojas Herrera (2021), en México existen un poco más de 8 millones de personas agrupadas en unas 18.000 cooperativas, representando una participación del 7.4% del total de la población. Éstas son de tres tipos: 5200 son de producción, más de 12.000 de consumo y unas 760 de ahorro y préstamo. Por su lado, en Europa existen 180.000 cooperativas conformadas por 140 millones de personas con carácter de socias, lo que significa que allá, una de cada cinco personas es socia de una cooperativa. Dos ejemplos de la magnitud de esta participación son las cooperativas de ahorro y préstamo (con aproximadamente 600.000 personas socias) y las agrícolas (con aproximadamente un millón). De acuerdo con el número de personas socias, en las cooperativas de ahorro y crédito hay alrededor de 43 millones, y en las de consumo 30 millones (ACI, 2021).

Las cifras anteriores permiten constatar que las cooperativas tienen un gran potencial económico y social (Rojas Herrera, 2021; ACI, 2021). Sin embargo, no están exentas de presentar retos, contradicciones, obstáculos y problemas para desarrollar un potencial emancipador (Braverman, 1976; Fernández, 2007b; Foucault, 2016; De Sousa Santos, 2011). Por ello, es necesario continuar con su análisis, mediante trabajos de investigación, sistematización y crítica que permitan fortalecer esta forma de organización social. Es en este sentido que la aproximación a las cooperativas, desde los *Critical Management Studies* (CMS), se hace tan oportuna como necesaria (Alvesson, Spicer y Kärreman, 2007; Fernández, 2007a; Taskin, y Nanteuil, 2011).

Critical Management Studies

De acuerdo con Francisco Ballina (2000), Bernardo Kliksberg (1990), Carlos Fernández (2012), Omar Aktouf (2001), Mats Alvesson y Hugh Willmott (1992), la teoría administrativa (*management*) puede y debe ser cuestionada desde una perspectiva crítica

1 Esta investigación ha sido financiada por el CONACY 2015 a 2018

que sea proveniente del mismo campo de conocimiento. En virtud de ello, se pretende que la administración pueda servir a organizaciones no privilegiadas dentro de los estudios tradicionales del *management*.

A finales de los años noventa comenzaron a realizarse trabajos de investigación con una visión crítica sobre las teorías administrativas, la cual ha tomado forma en un grupo de investigación que conforman los cms. En un principio, sus planteamientos y reflexiones fueron realizados por personas investigadoras adscritas a las principales escuelas de administración en Inglaterra, particularmente en la Universidad de Oxford. No obstante, estos planteamientos han ido cobrando fuerza en varias universidades del mundo en los últimos 20 años. Por el contrario, la visión monopólica de la administración proviene, en su mayoría, de escuelas de *management* de Estados Unidos, específicamente, la Universidad de Harvard, la University of South Florida y el College of Business.

De acuerdo con Juan Saavedra (2009), el principal antecedente de los cms es la publicación del texto *Trabajo y capital monopolista* presentado por Harry Braverman en 1974. Dicho texto se ubicó en el campo de los estudios organizacionales, profundizando el análisis del proceso de trabajo en la fábrica. Sin embargo, a lo largo de los años ochenta comenzó a ser discutido debido a que no explicaba los cambios en el sistema productivo que se estaban viviendo (Fernández, 2007b).

Posteriormente, a raíz de los debates presentados en torno a la obra de Braverman, los profesores David Knights y Hugh Willmott propusieron otro enfoque para complementar dicho texto, y quince años después publicaron *Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales* (1989). El argumento central de esta obra se basa en los conceptos de poder y subjetividad en el mundo del trabajo, los cuales son abordados con una lógica diferente a la utilizada por Braverman (1974).

De este modo, los cms fueron evolucionando con la incorporación de la obra de Foucault, y tres años después de la publicación de David Knights y Hugh Willmott, se editó el libro intitulado *Critical Management Studies* por Mats Alvesson y Hugh Willmott. Dicha obra es considerada como el origen teórico del grupo de investigación de los cms, los cuales, a partir de entonces, cobraron una nueva dimensión al representar el pensamiento crítico sobre la administración desde su propio campo.

Los cms han establecido tres objetivos generales: el primero de ellos es emancipar el trabajo, es decir, que tanto en las empresas y como en su administración, exista la posibilidad de que el trabajo no sea enajenado y que el fruto de éste pueda ser disfrutado por quien lo realiza. El segundo objetivo consiste en reivindicar la administración, entendiéndola como un campo de conocimientos al servicio de la sociedad

y del respeto a la naturaleza; en otras palabras, dejar de crear métodos, sistemas y teorías al servicio de la opresión, la explotación y la acumulación de la riqueza. Finalmente, el tercer objetivo consiste en visibilizar los procesos y mecanismos de control, poder, explotación y dominación que se viven día a día en empresas capitalistas, administradas con base en teorías creadas para garantizar el privilegio del capital (Alvesson y Willmott, 1992).

La emancipación según los cms

La emancipación es uno de los objetivos centrales de los cms. Por esta razón, es el eje principal de la presente investigación. Ella se entiende como “el proceso a través del cual las personas y los grupos se liberan de condiciones sociales e ideológicas represivas, en particular de aquellas que ponen restricciones socialmente innecesarias sobre el desarrollo y la articulación de la consciencia humana” (Alvesson y Willmott, 1992, p. 432). De este modo, el potencial emancipador aplicado a las cooperativas se entiende como la capacidad de generar prácticas que permitan un desarrollo de la conciencia humana en un entorno solidario, y no la explotación de quienes trabajan en ellas. Por tanto, dicho potencial deviene como uno de los grandes retos para la teoría administrativa.

En este sentido, existen dos grandes actitudes básicas con respecto al concepto de emancipación en el campo de la administración. La primera se puede identificar como la línea dura; dicha actitud niega que tal concepto pueda ser aplicado al campo del management. La segunda actitud es la línea blanda, en la cual se acepta la posibilidad de hablar de emancipación, y se promueven formas de disminuir la alienación y aumentar la productividad. Todo ello se logra a través de la gestión de la cultura organizacional y la motivación (Alvesson y Willmott, 1992).

En relación a la emancipación en las cooperativas Boaventura de Sousa Santos (2011), en su libro *Producir para Vivir: los caminos de la producción no capitalista*, presenta nueve tesis que defienden la existencia de un potencial emancipador en las cooperativas. Asimismo, enuncia los riesgos que éstas enfrentan y algunos caminos posibles.

Tabla 1. Tesis sobre el potencial emancipador en las cooperativas

Tesis	Riesgos	Soluciones
Las alternativas de producción no son solamente económicas, dependen de la integración con los procesos culturales y políticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de lazos solidarios. • Deserción. • Debilitamiento de relaciones de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de dinámicas culturales, afectivas, políticas, deportivas, educativas, de cuidado colectivo de infantes. • Fortalecimiento de tradiciones locales. • Procesos de aprendizaje.
El éxito de las alternativas de producción depende de su inserción en redes de colaboración.	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas frágiles y precarias. • Cooptación • Deformación de los proyectos. • Condiciones desfavorables frente a la competencia capitalista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración en redes compuestas por otras iniciativas. • Modelo de Kerala. • Movimiento de los Sin Tierra, en Brasil.
Las luchas por la producción alternativa deben ser impulsadas dentro y fuera del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser cooptadas. • Dependencia del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Luchar dentro del Estado • Movilizar recursos del Estado. • Luchar fuera del Estado. • Seguir formulando alternativas.
Las alternativas de producción deben ser voraces en términos de escala.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser débiles. • Quedarse fuera de la dinámica global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar desde el ámbito local hasta el global.
La radicalización de la democracia participativa y de la democracia económica son dos caras de la misma moneda.	<ul style="list-style-type: none"> • Resurgimiento de jerarquías. • Apatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Democracia interna. • Educación cooperativa. • Redes horizontales de apoyo mutuo.
Conexión entre las luchas por la producción alternativa y las luchas contra la sociedad patriarcal.	<ul style="list-style-type: none"> • Perpetuación de la explotación y marginación económica hacia las mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir una perspectiva de género en la construcción de experiencias de producción alternativa. • Reforzar y promover el feminismo
Las formas alternativas de conocimiento son fuentes alternativas de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la lógica instrumental dominante. • Mercantilizar la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir las visiones de mundo de grupos oprimidos • Retomar los conocimientos de los pueblos.
Los criterios para evaluar el éxito o el fracaso, de las alternativas económicas, deben ser graduales e incluyentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesimismo, desesperanza, cinismo, impaciencia, escepticismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación estructural gradual. • Generación de espacios de solidaridad dentro o en los márgenes del sistema capitalista.
Las alternativas de producción deben entrar en relación de sinergia con alternativas de otras esferas de la economía y de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparecer. • Que las compren empresas capitalistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincularse con otras alternativas de comercio, de inversión, tributación • Renta mínima garantizada. • Coordinación con la economía global.

Fuente: elaboración propia a partir de De Sousa Santos (2011).

Así, en el cuadro anterior podemos observar cómo las cooperativas representan una opción prometedora hacia la creación de alternativas emancipatorias en la generación de riqueza y en su distribución, esta afirmación se basa en tres razones principales:

1. Las cooperativas se rigen bajo principios no capitalistas, por lo que sus valores son contrarios a la separación entre capital y trabajo y a la subordinación del segundo por el primero (De Sousa Santos, 2011).
2. Las cooperativas tienen potencial para responder con eficacia a las condiciones del mercado global contemporáneo. En este sentido, tienden a ser más productivas que las empresas capitalistas y a presentar menores costos de supervisión. Asimismo, tienen vocación de colaborar con otras organizaciones, ya sean cooperativas, empresas públicas, privadas o asociaciones civiles.
3. Las cooperativas generan un efecto igualitario directo sobre la distribución de la propiedad, lo que estimula el crecimiento económico y disminuye la desigualdad (Birdsall y Londoño, 1997).

Metodología

En contraste con el uso predominante de metodologías de orden cuantitativo en las investigaciones en el campo de la administración, los CMS se interesan más en los métodos cualitativos (Alvesson y Deetz, 2000). Por ello, se estableció a la etnografía como metodología de la presente investigación al enmarcarse en los CMS. También se definió una muestra, de tipo no probabilística, integrada por cinco cooperativas establecidas en México y en Europa. Como objetivo general, desde los CMS, el trabajo busca profundizar en el estudio de prácticas y discursos administrativos que permitan el desarrollo de un potencial emancipador en cooperativas, a través del análisis del discurso de quienes las administran.

Muestra e instrumento de investigación

El principal instrumento de investigación fue un cuestionario semiestructurado para realizar entrevistas a profundidad. Las preguntas fueron organizadas y planteadas de acuerdo con cinco dimensiones, derivadas del análisis de los CMS: social, política, económica, ambiental y administrativa. En total se realizaron ocho entrevistas,² resultado de más de ochenta exploraciones de campo en cinco cooperativas ubicadas en

2 Las entrevistas se realizaron de marzo a diciembre del 2016. A cada entrevista se le asignó un código formado por los siguientes componentes: letra E de entrevista, número de entrevista (va del 1 al 8), iniciales del nombre de cada cooperativa e inicial de la ciudad donde se ubican. Los códigos de las ocho entrevistas son los siguientes: La Louve E1LLP, E2LLP; Altérez-vous E3AVL, E4AVL; Cooperativa Integral Catalana E5CICB, E6CICB; Colectivo Ronda E7CRB; Tosepan Titataniske E8TTP.

cuatro países: La Louve, Altérez-vous, Cooperativa Integral Catalana (CIC), Colectivo Ronda y Tosepan Titataniske. A continuación, se presenta una síntesis de las cooperativas seleccionadas.

Tabla 2. Síntesis de experiencias cooperativas

Cooperativa	Región	Tiempo	Tipo	Cantidad de personas socias	Recursos	Líderes fundacionales
La Louve	París, Francia	8 años	De consumo	5000	Aportaciones de asociados. Apoyo del gobierno.	Dos cinematógrafos.
Altérez-vous	Lovaina, Bélgica	12 años	De servicio	144	Aportaciones de asociados.	Cinco economistas.
Cooperativa Integral Catalana	Barcelona, España	7 años	Integral (producción, consumo, trabajo)	1700	Aportaciones de asociados. Donación externa.	Un activista político.
Colectivo Ronda	Barcelona, España	45 años	De servicio	Más de 100	Aportaciones de asociados.	Cinco abogados.
Tosepan Titataniske	Puebla, México	38 años	Integral (producción, consumo, trabajo).	34 mil familias socias	Aportaciones de asociados. Apoyo del gobierno.	Técnicos del Colegio de Ex graduados de Chapingo, junto con líderes locales.

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas fueron aplicadas únicamente al personal administrativo de la cooperativa. Además, se realizaron diversas conversaciones informales con proveedores, clientes, socias y socios de las cooperativas. La información obtenida fue registrada en un diario de campo. En general, se efectuaron de quince a dieciocho visitas en cada una de estas cooperativas. Asimismo, el trabajo de campo permitió realizar observación participante a través de jornadas de trabajo voluntario, desarrollado principalmente actividades administrativas.

Tratamiento de los discursos

El tratamiento de los datos obtenidos de las entrevistas, de la observación participante y de la escritura del diario de campo se realizó a partir de cinco prácticas administrativas que, según todas las personas entrevistadas, representan un potencial emancipador en las cooperativas:

1. La autogestión es considerada como una práctica de carácter emancipatorio puesto que se contrapone a la heterogestión.
2. La organización cooperativa en relación con el Factor C³.
3. Se estudian las relaciones de poder que se ejerce en una cooperativa, y el liderazgo del personal administrativo.
4. Se presenta como práctica emancipatoria la toma de decisiones en asambleas (en varios casos es por consenso).
5. Se analiza el potencial emancipador en cooperativas que producen –únicamente o en mayor medida–, valores de uso, y en aquellas que producen más mercancías, entendidas como valores de cambio.

Prácticas administrativas emancipatorias

Autogestión vs. Heterogestión

Las teorías del *management* se basan en una lógica de heterogestión, es decir, en el proceso administrativo tradicional las etapas de planeación, organización, dirección y control son llevadas de forma automática por quien ocupa la dirección de la empresa (CEO, por sus siglas en inglés). Por tanto, su finalidad es realizar el proceso administrativo para organizar el trabajo de otras personas, logrando que un grupo de trabajadores lleguen a cumplir con objetivos planteados desde el exterior, es decir, por quienes poseen el capital, las y los accionistas.

En cambio, la administración en cooperativas está basada en una lógica de autogestión: quienes realizan una actividad deciden de forma colectiva qué y cómo hacerla. La autogestión rechaza categóricamente la separación de las tareas de preparación, diseño, organización y toma de decisiones, por un lado, y las tareas de ejecución absoluta por el otro. En otras palabras, se trata de una gestión que se lleva a cabo por las mismas personas que realizan el trabajo. Su finalidad es que las personas trabajadoras tengan en sus manos el poder de decisión y de organización. Así, este poder se democratiza, al garantizar, desde la estructura de la organización, tanto la participación como la información en órganos colectivos de decisión. Algunos

3 El Factor C es la energía que surge de la unión de conciencias, voluntades y emociones, en un grupo unido por un objetivo o proyecto compartido. Dicha energía multiplica la eficiencia y la productividad del grupo. Es la solidaridad convertida en fuerza productiva. La confianza, la cooperación, el colectivo, el consenso, la comunidad, la creatividad, el compañerismo, la colaboración, la coordinación y el compartir son algunos de los elementos que conforman el Factor C y que están presentes en las cooperativas y su administración (Razeto, 1997).

ejemplos de autogestión son: la asamblea general, la toma de decisiones por consenso, la propiedad colectiva de los medios de producción, la rotación en cargos administrativos y los liderazgos participativos.

En los casos aquí analizados, se pudo comprobar que la autogestión practicada en las cooperativas permite a su personal experimentar la integración colectiva y la ejecución de servicios a la comunidad, reivindicando la copropiedad, tanto de los medios de producción como de los productos del trabajo. Igualmente, las personas trabajadoras experimentan el poder de decisión al ser cogestoras de sus propios proyectos productivos. La autogestión en las cooperativas fomenta el compromiso con la mejora del trabajo y la erradicación de los desperdicios, así como evita accidentes o negligencias. También, permite transitar de una racionalidad individualista-competitiva a una solidaria, generando un compromiso colectivo y una identidad social. A continuación, se presenta una síntesis de las principales diferencias encontradas entre autogestión y heterogestión.

Tabla 3. Distinción entre heterogestión y autogestión en una empresa

	Heterogestión	Autogestión
Aportación de capital	Inversionistas-capitalistas	Socias, trabajadoras y consumidoras.
Proceso administrativo	Gerencia	Socias, trabajadoras y consumidoras.
Propiedad de los medios de producción	Privada, estatal, mixta	Colectiva, social.
Toma de decisiones	Gerencia	Por consenso o mayoría de votos en la asamblea general.
Ejecución de lo planeado	Trabajadoras y trabajadores	Personas socias-trabajadoras-consumidoras.
Control	Control externo realizado por personal de supervisión.	Autocontrol ejercido por socias, trabajadoras y consumidoras.
Trabajo	Se busca la mayor división y especialización, facilitando su control, garantizando la estandarización y la calidad.	Trabajo vivo, rotativo: control de labores, participación en la planeación, organización, ejecución, control y disfrute del mismo.
Reparto de beneficios	90 % de las utilidades es para inversionistas-capitalistas y 10% para el personal.	Por las personas involucradas y lo estipulado en la asamblea general.

Fuente: elaboración propia.

En este apartado se ha evidenciado que la autogestión en las cooperativas representa una práctica de emancipación al fomentar un tipo de organización que resuelve las necesidades de quienes trabajan en la cooperativa, de forma democrática y solidaria. Así, quienes realizan el trabajo mantienen el control sobre el mismo y sobre los beneficios producidos. Se busca que el trabajo sea lo más vivo y rotativo

posible, para evitar su enajenación. Finalmente, debido a la autogestión, el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) es realizado por las personas que son parte de la cooperativa en su carácter de socias, trabajadoras, consumidoras, productoras y proveedoras.

Factor C en las cooperativas

En los casos de estudio, se encontró que existen dos prácticas fundamentales para crear y mantener su experiencia cooperativa con potencial emancipador, y que estas acciones empiezan a crear nuevas realidades, a partir de nuevas ideas. Dichas prácticas son la confianza y la participación, consideradas también como parte del Factor C (Razeto, 1997). Tradicionalmente, en la teoría administrativa no se reconoce la confianza ni la participación de las personas involucradas en la empresa como elementos fundamentales. Sin embargo, en las cooperativas son consideradas como elementos centrales, como se puede leer en el siguiente testimonio: "La base es la confianza, cada uno participa a su manera, la importancia es hacerlo de forma honesta. Participar implica ser responsables y prepararnos constantemente para poder dirigir colectivamente nuestra cooperativa" (E4AVL).

Como lo menciona la persona entrevistada, la confianza y la participación están completamente vinculadas. La confianza se logra, en parte, gracias a la generalización de valores solidarios compartidos con el grupo, además de expectativas homogéneas sobre los logros de la cooperativa a nivel comunitario, como muestra la siguiente experiencia: "La confianza para nosotros es fundamental, tomamos en cuenta la confianza que tienen la comunidad en la cooperativa. Buscamos que el proyecto tenga mucho apoyo en su entorno, si genera confianza. Si las personas pueden responder por la cooperativa" (E6CICB).

De este modo, constatamos que la confianza inicia en todas las personas que conforman la cooperativa, y se expande a su entorno inmediato, involucrando a su comunidad. Todas las personas entrevistadas dijeron que contar con la confianza de la comunidad en la cual se ubican es muy importante, construyéndose a través del diálogo, la información y la creación de espacios de participación. Asimismo, dijeron que es necesario invertir tanto en la promoción de la participación como en la resolución de conflictos, para que esta participación pueda ejercerse de forma adecuada. Encontramos un ejemplo de lo anterior en el siguiente testimonio: "Estar en una cooperativa implica que se tienen que conocer, hablar mucho, los malos entendidos llegan y, aunque de mucha pereza hay que hablar todo, hay que irse conociendo. No

somos amigos todos de todos, hay fiestas, pero debe haber una sintonía entre todos" (E6CICB).

Crear espacios propicios, acceder a la información y valorar colectivamente el esfuerzo común, son algunos elementos clave en la formación de confianza dentro de las cooperativas. La responsabilidad cobra un papel central en la construcción de confianza. Por ello, se desarrollan mecanismos idóneos –asambleas, educación cooperativa, grupos de promotores comunitarios, comités de vigilancia, gacetas informativas– para que todas las personas involucradas desarrollen y practiquen la responsabilidad. Por lo tanto, la confianza colectiva deviene un elemento central en su administración y es evidente que no puede existir confianza sin comunicación y transparencia, como lo afirma el siguiente administrador:

Es importante también la transparencia en la cooperativa, frecuentemente, cuando hacemos una asamblea general mostramos todo lo que hemos trabajado, cómo hemos trabajado. Acá, hacemos muchas reuniones con los socios-trabajadores, y decimos: el dinero lo hemos puesto acá, no es de forma opaca, es transparente. (E2LLP)

La transparencia se vuelve fundamental para la construcción del Factor C que está compuesto por los niveles de confianza y participación en una cooperativa. La delegación de acciones en diversas comisiones o áreas es reforzada por medio de los diferentes mecanismos de transparencia, donde la información debe ser transmitida y accesible.

Otra práctica emancipatoria radica en el reconocimiento de la existencia de una dimensión política en la forma de realizar la administración. De acuerdo con las personas entrevistadas, en sus cooperativas se reconoce el ejercicio del poder, tanto hacia dentro como hacia fuera. Por eso, ellas buscan que al interior el poder se ejerza de forma democrática, y hacia el exterior, se sumen a proyectos políticos alternativos más amplios. También reconocen que los liderazgos democráticos son fundamentales para la consecución de sus objetivos, tanto sociales como económicos. En unos casos, las personas líderes son las socias fundadoras de las cooperativas, y en otros casos son quienes ejercen el rol administrativo.

Dimensión política y liderazgo

Recordemos que un abordaje teórico desde los CMS permite incorporar la dimensión política en los estudios de la administración. Sus planteamientos dejan entrever

la vinculación existente entre el conocimiento administrativo y el poder. "De acuerdo con los CMS las organizaciones, y también las distintas teorías del *management*, se entienden como arenas de lucha en búsqueda de la emancipación" (Beláustegui, 2013, p. 5). Esa emancipación es la que muchas cooperativas integrales, de consumo y de producción, intentan construir en sus prácticas cotidianas. En este sentido, viene a cuenta la siguiente reflexión:

Una empresa trasladada al lenguaje de la política es una dictadura: "si no te gusta, fuera", "si no obedeces, fuera". Si no obedeces al patrón, te quedas fuera, sin comer ni tú, ni tu familia. La estructura empresarial llevada al lenguaje político corresponde a una dictadura fascista. Traslado al mundo psicológico, corresponde a una psicopatología agresiva. Es destruir la competencia, que no quede rastro de ella. Falta de democracia, autoritaria, jerárquica, agresiva, es vivir en dictadura. El cooperativismo es llevar la democracia a la empresa, y hacer lo que ocurre en la democracia, donde tu voto y el mío valen lo mismo, independientemente de la renta. (E7CRB)

Como se afirma en el testimonio, la empresa en el sistema capitalista, administrada bajo la lógica de la heterogestión, se asemeja a una dictadura, donde el personal no tiene ningún tipo de control, ni siquiera de su propio trabajo, pues todo está dirigido desde el exterior. Los intereses del capital son los que guían el trabajo y las decisiones internas. Hacia fuera, la empresa lucha por ser la más competitiva. Todos los medios son válidos para eliminar a la competencia y convertirse en la líder en el mercado o, mejor aún, en la única.

Al interior de las cooperativas, en todos los casos estudiados es la asamblea general el órgano principal para la toma de decisiones y el ejercicio del poder. En ésta se delega a la figura de la persona administradora la responsabilidad de hacer cumplir los acuerdos tomados por el colectivo, pero no es dicha figura quien toma las decisiones. En las siguientes líneas, el administrador entrevistado expresa cómo funciona el rol de la persona administradora y su injerencia en las decisiones dentro de la cooperativa:

Me encargan, no me delegan. No es una delegación, es un encargo. Yo no dirijo la cooperativa, a mí me dirige la cooperativa. Mi parte como administrador es hacer que todo funcione, yo no soy un creador de esta sociedad. La delegación hacia mí sería el de traspasar, si le quieres decir

así, la responsabilidad de: "oye, ¿qué vamos a hacer con la estrategia territorial en Madrid?, si nos cambiamos ahí". Yo puedo estudiar ese escenario, puedo estudiar lo que es Madrid, sé cómo es la casa, y puedo estudiar varias maneras de establecernos en Madrid, pero es la asamblea la que decide establecernos en Madrid. (E7CRB)

Cuando el entrevistado distingue: "me encargan, no me delegan", está evidenciando que el poder de decisión no está en sus manos, sino que está en la asamblea general, quien tiene la capacidad de encomendarle la realización de ciertas tareas. Así, con dicha práctica administrativa está desnaturalizándose la idea dominante que sostiene que la administración tiene el control sobre las decisiones. Pero entonces, si únicamente se trata de un encargo y las decisiones se toman en asamblea, ¿es necesaria la figura de la administración? La respuesta es sí. En efecto, aunque se cuestione la posición y el control en la toma de decisiones, el liderazgo que mantiene esta figura continúa presente. No obstante, su papel es regido por otra lógica: coordinar las actividades que se han decidido en consenso y en colectivo por quienes conforman la asamblea. El siguiente testimonio va en este sentido:

Con mis capacidades hago que esta máquina funcione, es mi parte. Hay diferentes partes para que la cooperativa pueda funcionar, es un poco la idea. Es importante, porque cada vez está creciendo, creciendo, y cada quién tienen que hacer su trabajo de forma consciente y honesta. Eso es lo más importante, porque tenemos un compromiso (E4AVL)

Se observa que el liderazgo es un elemento presente en las cooperativas y, en la mayoría de los casos, se trata de un liderazgo democrático. Empero, se pretende que en las asambleas horizontales, donde todo el mundo puede hablar, la influencia del liderazgo sea menor para que aumente la participación colectiva, como se puede entender a partir del siguiente fragmento de entrevista:

En una cooperativa, en este caso, la nuestra, que tiene 44 años, al final hay gente que tiene muchos años y puede tener más poder, porque tiene más información, tiene más experiencia que una persona que tiene menos. Pero yo creo que, en estos momentos, al tener un sistema de democracia participativa tan grande, superas con el propio sistema esas relaciones de poder. Es verdad que a veces, la opinión de una persona en la asamblea, según lo que diga, tiene más peso que la opinión que

pueda tener otra persona de otra área o que acaba de llegar. Pero para empezar se escucha a todo mundo, no hay cuotas de tiempo y, por tanto, todo mundo se puede expresar. (E7CRB)

Se puede constatar que los liderazgos democráticos permiten superar conflictos de poder que se presentan en las cooperativas. Todas las personas entrevistadas manifiestan la importancia de la figura de quienes las fundaron. Al respecto, el administrador de la CIC menciona lo siguiente:

Siempre hay personas que tiran del carro y otras que van siguiendo. Dentro de las redes, es normal que solo el 20% están activas y un porcentaje menor que lidera. Siempre hay personas que tienen más voz, siempre. Somos personas relacionándose, hay todo un camino de aprendizaje. Venimos de un contexto en que estamos acostumbrados a no tomar las decisiones sobre nuestra vida, que nos digan lo que hay que hacer, y es una posición donde nos sentimos cómodas. Por otro lado estamos acostumbrados a tener razón, la realidad es múltiple y todos podemos tener visiones complementarias. Hacer ese camino para todos es una transición, estamos en el camino, nadie ha llegado al final. Hay gente que se siente muy cómoda dirigiendo y se queda en esa posición, y otra que se siente cómoda siguiendo y se queda en esa posición. Hay personas como Elder que tienen visión de proyecto. Y con todo eso la CIC tira para adelante (E5CICB)

Los liderazgos están determinados, en la mayoría de los casos, por las tareas y los proyectos. Quien ejerce el liderazgo no siempre coincide con quien dinamiza el proyecto. En la cooperativa CIC, lo viven de la siguiente manera:

En la asamblea, a los gestores de proyectos les llamamos dinamizadores, acatan las órdenes de la asamblea de cada proyecto y hacen que cada proyecto haga lo que la asamblea quiera. Por ejemplo, en *Macus* yo soy el dinamizador y yo hago lo que la asamblea quiere hacer. Si quiere un comedor y no lo hay, yo hago las cosas que sean necesarias para que este espacio sea un comedor, pero yo no decido que este espacio sea un comedor, lo hemos decidido entre todas. Y luego están los liderazgos naturales, hay gente que tiene liderazgo, que tiene talento para iniciar proyectos y ser seguidos por otras; pero hoy puedo ser yo y mañana Dany. (E5CICB)

Resulta evidente que el liderazgo no se presenta únicamente en la figura de quien administra, sino que incluye también aspectos propios de la personalidad de quienes integran la cooperativa. Los liderazgos naturales también se presentan en las cooperativas, al igual que en otros espacios, coexistiendo con el liderazgo administrativo.

En este apartado, se ha demostrado que los temas de liderazgo, de poder y de toma de decisiones están presentes en las cooperativas, pero se abordan desde una mirada horizontal y democrática. En las cooperativas se lleva a cabo una autogestión basada en la información y en la participación de todas las personas involucradas. El Factor C, que implica la confianza y la construcción social de la toma de decisiones, es determinante para crear otras formas de organización, donde cada uno se hace responsable de su participación y busca colaborar en la construcción democrática de la cooperativa.

Toma de decisiones y asambleas

En relación con la toma de decisiones y las asambleas, en los casos de estudio pudimos comprobar que el control democrático de las personas socias de las cooperativas es una realidad. Existen diversos tipos de asambleas: las generales –en las que participan todas las personas involucradas con la cooperativa–, que se realizan una vez al año, las ordinarias y las extraordinarias –donde únicamente participan personas delegadas para la representación de un grupo de personas socias. Para quienes administran las cooperativas, las asambleas representan un proceso pedagógico en el cual se enseñan y aprenden valores de solidaridad y democracia, tal como lo dice el siguiente administrador: “La asamblea permite la igualdad entre las personas, tiene normas de comportamiento. Tenemos que desaprender las conductas capitalistas, hay un proceso pedagógico de desaprender” (E5C1CB).

Otro elemento que emerge de las entrevistas es la gran importancia que tiene la frecuencia de las asambleas. En este sentido, el administrador de la Tosepan Titataniske menciona: “La ley dice que los cooperativistas deben reunirse por lo menos una vez al año. Muchas cooperativas cumplen con eso y pierden la riqueza de la constancia de realizar asambleas constantemente. Nosotros tenemos varios tipos de asambleas y nos reunimos muy seguido” (E8TTP). Parece evidente, entonces, que las cooperativas que realizan asambleas con mayor frecuencia son las que tienen un mayor grado de participación y confianza, aunque en esta práctica se invierta mucho tiempo. Quienes administran las cooperativas consideran que los resultados positivos justifican esta frecuencia:

Muchas cabezas que están pensando y decidiendo. Nos acusan de asambleístas: “es demasiado”, pero es nuestra fortaleza. Los directivos si hacen mal o no hacen lo que la asamblea quiera, se les pueden rectificar o destituir del cargo. Muchos de nuestros socios se expresan como si hubieran ido a la universidad. Mi universidad son las asambleas, mis opiniones tienen fuerza. Son buenos líderes, son la base de la organización, lo que ha permitido expresar sus ideas y sentir que sus ideas valen y son tomadas en cuenta, respetadas. (E8TTP)

Según el administrador de la Tosepan Titataniske, hay personas externas a la cooperativa que valoran más la toma de decisiones jerárquica y concentrada en pocas manos, considerando sus prácticas como “demasiado asambleístas”. Sin embargo, para las personas socias, las asambleas representan su “fortaleza”, en la medida en que promueven la confianza, la participación y la responsabilidad. Por lo tanto, la asamblea se convierte en el espacio privilegiado de reconocimiento, donde se refuerza el espíritu cooperativo a través de la expresión de diversas ideas, como se puede leer en el siguiente fragmento:

Buscamos que los acuerdos se tomen por consenso y no por mayoría, para que no quede gente resentida, de que “yo no cumplo esto porque otros lo decidieron”. No importa el tiempo que lleve, los que estén a favor dan sus argumentos para convencer a los otros, para que al final sea una decisión por consenso. (E8TTP)

En todas las entrevistas, quienes administran las cooperativas coinciden en que el consenso es una forma de crecer colectivamente y es una manera efectiva de promover la implicación, la participación, la democratización y la responsabilidad de las y los socios. Cabe señalar, no obstante, que no se toman todas las decisiones en la asamblea general, sino que las cuestiones operativas son tratadas por grupos o en espacios específicos. Es así como las asambleas representan espacios de socialización, diálogo y aprendizaje, de construcción de consenso y de confianza.

Producción de valores de uso y valores de cambio

Un elemento clave para entender el potencial emancipador en las cooperativas es el tipo de valores que producen, ya sean bienes o servicios. En otras palabras, hay cooperativas que únicamente ofrecen servicios como valores de cambio, es decir, como

mercancías para ser vendidas en el mercado, mientras que otras producen bienes como valores de uso, es decir, que están hechos para ser consumidos por las propias personas socias de la cooperativa. También existen cooperativas que producen valores tanto de cambio como de uso. En todas ellas se aplican prácticas emancipatorias. No obstante, las cooperativas que producen valores de uso cuentan con mayor grado de autogestión y tienen más posibilidades de generar procesos de emancipación.

Las cooperativas que producen valores de uso satisfacen necesidades colectivas fuera del mercado tradicional capitalista. De este modo, la dimensión social toma un papel central en este tipo de cooperativas, en la medida en que estas últimas logran prescindir de la enajenación en el trabajo al permitir que todo el proceso productivo y su fruto sean para quienes lo realizaron. Un ejemplo de lo anterior es la CIC, donde las mismas personas pueden ser socias, trabajadoras, consumidoras y dueñas de las cooperativas en donde participan. A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las características de ambos tipos de cooperativas.

Tabla 4. Cooperativas y su potencial emancipador

Actividades	Valores de uso	Valores de cambio
Mercado capitalista	No participan.	Sí participan.
Publicidad, promociones	No es necesaria.	Es necesaria para vender.
Producción	Necesaria.	Vendible.
Administración	Autogestión.	Autogestión y heterogestión.
Finalidad	Satisfacer directamente necesidades de los socios y las socias.	Ser rentables para tener una remuneración digna.
Forma de interactuar	Trueque, intercambio, don ⁴ , mano vuelta ⁵ , monedas sociales ⁶ .	Venden mercancías en el mercado capitalista.
Roles	Unificación total: La misma persona es socia, trabajadora y consumidora.	Unificación parcial: La misma persona es socia y trabajadora, pero no consumidora.
Economía en la que participan	Social y solidaria como alternativa a la economía capitalista.	Social y solidaria como tercer sector.

Fuente: elaboración propia.

- 4 El *don* es una forma de economía en la que los productos y servicios no se comercializan, es decir, no se venden, sino que se entregan mediante un acuerdo implícito de reciprocidad. Es una forma no mercantil de satisfacer necesidades y crear comunidad, solidaridad, alianzas y confianza social.
- 5 La mano vuelta es una forma de interacción social que permite la satisfacción de necesidades sociales sin dinero de por medio. Se puede ofrecer o pedir la mano vuelta. Ambas partes saben y aceptan el compromiso futuro de ayuda en forma de reciprocidad.
- 6 Son monedas que se crean al margen de las monedas oficiales de un país. Su objetivo es promover proyectos económicos y sociales locales. Pretenden poner en circulación el valor de los productos y servicios que no se encuentran dentro de los circuitos ordinarios de intercambio debido a la escasez de moneda oficial. Un ejemplo de ello es la moneda Túmin en México (Junta de Buen Gobierno, 2014).

El siguiente ejemplo muestra cómo las prácticas administrativas realizadas en una cooperativa pueden producir valores de uso para satisfacer necesidades concretas de las personas socias:

Nuestra cooperativa es un lugar donde no es posible hacer nada de *marketing* en absoluto, porque esta es nuestra casa, es el lugar donde compramos nuestros productos. Yo no trato de convencerte, de persuadirte que soy realmente muy bueno o algo parecido. Aquí hay productos que nosotros decidimos que queríamos. Si tú quieres comprarlos, ¡súper! Si no quieres, ok. Cada quien decide, porque somos adultos, y no podemos decir: “¡compra esto, compra esto!” Eso es para infantes y La Louve es para adultos, es un supermercado de adultos. Incluso, no seducimos a las personas para que se unan a nuestro proyecto. Estamos muy emocionados sobre él, nos gusta mucho, pero no hacemos campañas de *marketing* para que se nos unan. Nos gusta comunicarnos de forma humana, de forma simple. (E1LLP)

En esta entrevista, el administrador de La Louve se refiere a la publicidad y considera que es una manera de manipular las decisiones de compra de las personas. Así, este administrador de una cooperativa que ofrece un servicio, a través de la producción y el consumo de valores de uso, no debe crear estrategias para competir contra otros supermercados, debido a que su finalidad es satisfacer una necesidad concreta que tienen sus socias y socios, y no generar ganancias con la venta de productos. Gracias a esta lógica diferente y alternativa, en la cooperativa es posible unir los roles de dueña, trabajadora, usuaria y cliente del supermercado en una misma persona, logrando eliminar las contradicciones de intereses entre los diversos roles, debido a que el interés que les aglutina radica en el acceso a productos sanos y de calidad, de circuitos cortos y con relaciones directas con quienes los producen. En algunos casos, además de tener los roles ya mencionados, también son productoras.

Por otro lado, están las cooperativas que producen en su mayoría valores de cambio. A continuación, revisaremos algunos ejemplos que se refieren a prácticas y discursos administrativos en ellas. En una cooperativa como Altérez-vous, que vende mercancías y contrata mano de obra, vemos que el administrador retoma muchos elementos de la administración tradicional en su práctica cooperativa:

Ahora, la organización es más complicada, creo que es igual que en cualquier tipo de empresa. Es realmente mi parte más... como decir, mi parte

más técnica, de hacer entender esta idea a todo el mundo, incluso arriba, porque venimos de una estructura de cuatro socios que trabajaban como gerentes en democracia total, horizontal. Pero ahora somos más de treinta personas. Significa que hay que demostrar que tenemos un proyecto y que hay, de vez en cuando, decisiones que tenemos que tomar que son súper útiles, son indispensables, pero que no son populares. En este caso, tenemos que tomar la decisión y punto. Significa que la organización horizontal, todo bien cuando es un grupo pequeño. Llegando a una estructura más grande, hay que ponerlo en una estructura piramidal. Sorina está encima en la parte producción, yo en la coordinación de los responsables de piso. La idea es que hay un coordinador, y a veces hay que hacer entender a la gente que no es porque es el *Altérez-vous*, que si quieres charlar por una hora con un cliente, puedes hacerlo. Es un trabajo, hay que trabajar. La reputación era: aquí todo el mundo puede hacer lo que quiere, y eso ha cambiado. Es igual que en cualquier empresa. Organizar bien el trabajo, poner reglas y hacer que las reglas funcionen. Tenemos confianza, hay reglas, si hay un exceso se notaría. (E3AVL)

En el fragmento anterior, el gerente reivindica la administración tradicional con sus categorías sobre la jerarquía vertical y la toma de decisiones concentrada en la punta de la pirámide. Cuando dice: "Es igual que en cualquier empresa", se refiere al hecho de que, efectivamente, la cooperativa tiene que competir en el mercado capitalista y, para ello, debe ocupar las herramientas administrativas tradicionales. Aunque sea un proyecto cooperativo y solidario, se entiende que no ha cambiado radicalmente el mercado en el que se inserta la cooperativa. Entonces, ¿es la misma administración aplicada a esta cooperativa que a una empresa capitalista? El entrevistado menciona que sí, en algunas cosas, y que no en otra. En efecto, la administración tradicional puede ser aplicada a las cooperativas que producen valores de cambio, debido a que eventualmente éstas tendrán que competir en el mercado, incluso contra otras cooperativas que ofrecen las mismas mercancías y buscan obtener ganancias de sus ventas. Además, el entrevistado considera que las cooperativas adaptan la administración tradicional con la diferencia de llevar a cabo prácticas más solidarias y emancipatorias. Aunque la toma de decisión sea más vertical, dicha situación solo se presenta a nivel técnico, ya que las decisiones estratégicas se toman en la asamblea general.

En este mismo orden de ideas, veamos lo que se plantea en la cooperativa Colectivo Ronda:

Que seamos una cooperativa, no quiere decir que vivamos en el paleolítico en el tema de gestión. Lo que pasa es que lo aplicamos de una manera democrática. Eso es lo interesante, porque pareciera que la administración está peleada con estas alternativas. Necesitamos adecuar las herramientas administrativas para tener una organización capaz de dar resultados, tanto al interior de nuestra cooperativa, y poder sobrevivir en el mercado. (E7CRB)

Efectivamente, las cooperativas necesitan administrar sus procesos. Contar con un potencial emancipador no implica que ellas estén "en el paleolítico en el tema de gestión". Como menciona la persona entrevistada, la principal característica que distingue a la administración de cooperativas radica en su carácter democrático. Un ejemplo de cómo se promueve la democracia al interior de las cooperativas es a través del compromiso, como se expresa en el siguiente fragmento:

Es una cuestión de compromiso, cada uno se implica profundamente, no como un trabajo normal, donde estás de 9 a 6 y luego te olvidas de todo. Acá, en este proyecto, debes de estar disponible si alguien habla en sábado o domingo. Si hay un problema, hay que resolverlo, hay que reaccionar, es un trabajo más vivo. Es diferente, te implicas de forma diferente, más profunda, es una forma de vida en el trabajo, las dos están mezcladas, hay mucha más implicación. Es por eso que hemos hecho un organigrama. En 2015 yo tomaba el rol de directora y coordinadora general del proyecto, y después había asalariados y cada uno era responsable de un proyecto con autonomía, pero todas las grandes decisiones debemos ir a la asamblea para tomarlas. Yo creo que el organigrama es mejor, porque así cada quien conoce cuál es su lugar, porque antes había confusiones sobre las cosas que cada persona podía o no hacer. Era yo la que hacía todo, era muy complicado. Cada año hacemos mejoras. (E3AVL)

Las cooperativas que producen valores de cambio deben competir en el mercado capitalista, asimismo se rigen bajo principios y valores cooperativos, lo que les permite producir de forma más ética, con un compromiso social. Además, comunican el proyecto político que las sostiene, como se puede apreciar en este fragmento de entrevista:

La idea es cambiar las mentalidades, hacer algo más ecológico, más social. La competencia aumenta y hay que ofrecer algo diferente. Pero en nuestro caso, ofrecemos productos de calidad, sanos, además de nuestra filosofía, y tenemos muy buenos contactos con los vecinos de la economía tradicional. (E4AVL)

El administrador entrevistado busca que su cooperativa contribuya a una economía más social y ecológica, sosteniendo que se debe "ofrecer algo diferente" al mercado. Con ello se refiere, en palabras administrativas, a crear un "diferenciador". Este aspecto no dista mucho de la teoría tradicional, ya que es necesario que las cooperativas pongan en práctica las teorías sobre la competitividad (Porter, 1982). Hacia afuera, es decir, hacia el mercado, este tipo de cooperativas que producen valores de cambio, al igual que las empresas capitalistas, se enfrentan a competidores por vender sus productos, seguir captando clientes y mantener proveedores. El hecho de ser cooperativa no es suficiente para mantenerse en el mercado, así lo expresa el siguiente comentario:

Si haces algo de comer, solamente porque es ecológico, orgánico y por convicción, vas a tener una parte de la población que ya está convencida. La idea es tener un buen servicio, calidad, comida rica, fresca y además sana. Además, con la filosofía, pero esa es una parte. Queremos que la gente venga al Altérez-vous porque es rico y es simpático, y van a venir porque es rico y simpático, y nuestro trabajo es hacer que después, vean que también es social y ecológico, y que tiene la idea de cambiar algo, y eso es la parte que tal vez no todo el mundo tiene. (E4AVL)

En este fragmento se menciona cómo una cooperativa debe ofrecer mercancías de calidad y también tener una filosofía, para lo cual ella debe comunicar que su proyecto no solo cuenta con productos y servicios de calidad, sino que tiene un trabajo social y un compromiso ecológico. Para Altérez-vous, es fundamental demostrar que las cooperativas son empresas rentables y que se trata de una economía que funciona.

Conclusiones

Uno de los principales elementos que permite a las cooperativas ser espacios con potencial emancipador es la autogestión, entendida como la capacidad de las personas

involucradas en la participación de la planeación, organización, dirección y control de sus cooperativas. En las asambleas generales y en la cotidianidad del trabajo cooperativo, se va profundizando en la discusión de esta capacidad de autogestión, que es al mismo tiempo un derecho y una obligación. Para ejercer esta capacidad se han establecido diversos mecanismos: asambleas, capacitaciones, reglamentos participativos, eventos culturales, círculos de estudio, promoción comunitaria, difusión de informes, acceso a la información y transparencia mediante boletines, entre otros, que permiten garantizar la participación y el involucramiento de socias y socios en las actividades de la cooperativa.

Otra práctica administrativa con potencial emancipador en las cooperativas, que está vinculada con su capacidad de autogestión, es la participación colectiva. La mayoría de las personas administradoras que entrevistamos coincidieron en relacionar la participación con cuatro elementos fundamentales: 1) la transparencia y acceso a una información oportuna y pertinente; 2) el compromiso; 3) la capacitación; y, 4) la confianza. Dichos aspectos fortalecen la participación en las asambleas generales y locales. Con ello, se logra dotar de legitimidad al proceso de toma de decisiones y se desarrolla un ejercicio del poder que resulta más democrático. Asimismo, la asamblea general representa el espacio idóneo para la rendición de cuentas y se convierte en un mecanismo de ratificación de decisiones tomadas en otros espacios, por ejemplo, en el consejo de administración o en las comisiones permanentes especializadas en determinados temas.

Se concluye que el potencial emancipador en las cooperativas va aumentando en la medida en que se van creando estrategias, tanto de salida de la economía capitalista, como de construcción de una economía social y solidaria. En este sentido, se encontró que existen diferencias importantes en la administración de dos tipos de cooperativas: las que producen valores de uso y las que producen valores de cambio. En la medida en que una cooperativa produce más valores de uso, tiene un mayor potencial emancipador. Además, plantear que existe una distinción entre las cooperativas, en función de la finalidad de su producción, representa un hallazgo fundamental para cuestionar tres aspectos importantes: primero, la neutralidad de la administración y su aplicación universal; segundo, el tipo de economía con la cual las cooperativas están vinculadas; y, tercero, la existencia de un potencial emancipador y su alcance.

Las cooperativas que producen valores de cambio o mercancías encuentran mayores problemas al momento de aplicar las teorías construidas desde el pensamiento administrativo tradicional, ante lo cual están creando otras formas de organización y administración, más democráticas y emancipatorias, con una racionalidad

solidaria y poniendo al ser humano en el centro de su actividad. Se puede observar que, a mayor inserción en el mercado capitalista, mayor será la necesidad de competitividad y, por ende, la aplicabilidad de la teoría administrativa tradicional. Al revés, a mayor producción de valores de uso para el consumo cooperativo, fuera del mercado capitalista, mayor será el potencial emancipador de una cooperativa, en contradicción con la heterogestión de la administración tradicional. En este sentido, esta investigación representa un testimonio, tanto en México como en Europa, de cómo la administración transforma y es transformada en y por las cooperativas, siguiendo los planteamientos de los CMS, al entender la administración como la organización de espacios productivos con potencial emancipador.

Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. (ACI). (2021). *Datos y cifras*. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
- Aktouf, O. y Suárez, T. (2012). *Administración: tradición, revisión y renovación*. Pearson Educación.
- Alvesson, M., Spicer, A., & Kärreman, D. (2007). *The Unfinished Business of Critical Management Studies*. University of Manchester.
- Alvesson, Mats y Willmott, Hugh (eds.) (2003). *Studying Management Critically*: Sage.
- Alvesson, M. y Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. Sage.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (Eds.). (1992). *Critical Management Studies*. Sage.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management and Organizational Studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4281977>
- Ballina, F. (2000). *Teoría de la administración: un enfoque alternativo*. McGraw-Hill.
- Beláustegui, L. (2013). *Los Critical Management Studies y el cuestionamiento del control cultural en la empresa*. Bilbao: II Congreso Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo.
- Birdsall, N. & Londoño, J. (1997). Asset Inequality Matters: An Assessment of the World Bank's Approach to Poverty Reduction. *The American Economic Review*, 87(2), pp. 32-37.

- Braverman, H. (1976). *Travail et capitalisme monopoliste*. Arthaud.
- De Sousa Santos, B. (2011). *Producir para vivir, los caminos de la producción no capitalista*. Fondo de Cultura Económica.
- Fernández, C. (2007a). *El discurso del management: tiempo y narración*. CIS.
- Fernández, C. (2007b). *Vigilar y Organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (2016). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Editions Gallimard.
- Junta de Buen Gobierno (2014). *Aceptamos Túmin. Mercado alternativo, Economía Solidaria y Autogestión*. CONACYT.
- Kliksberg, B. (1990). *El pensamiento organizativo*. Tesis.
- Knights, David. y Willmott, Hugh (1989a). Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales. En C. Fernández, *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Siglo XXI Editores.
- Razeto, L. (1991). *Empresas de trabajadores y economía de mercado*. Programa de economía del trabajo (PET).
- Rojas, J. [La Coperacha]. (14 de julio 2021). *La radiografía del cooperativismo en México a partir de datos oficiales* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=AdkWxJDAvIw>
- Saavedra, J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 17(2), 45-60.
- Taskin, L. y Nanteuil, M. (2011). *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*. De Boeck.
- Willmott, Hugh. (Eds.) (1989b) *Labour process theory*. Londres: MacMillan.