



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

Grupo Temático N° 11: Trabajo y autogestión en las organizaciones de la economía social

Coordinadores: Mirta Vuotto, Griselda Verbeke

Las modalidades de participación en la gestión de la Cooperativa no Agropecuaria Clavos para Herrar “Los Jiménez” del municipio Placetas

Autor/es: Dunia Eduvijes Jara Solenazar

E – mails: duniajs@uclv.edu.cu

Autor/es: Claudia Raquel Nuñez Llerena

Pertenencia institucional: Centro de Estudios Comunitarios. Facultad de Ciencias Sociales.

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Cuba

Resumen

El movimiento cooperativo en Cuba ha transitado por distintas etapas y sujeto a transformaciones que necesariamente han conllevado a la flexibilización del sistema de gestión. El actual proceso de actualización del nuevo modelo económico se encamina al fortalecimiento del cooperativismo fuera del ámbito agropecuario a partir del proceso de constitución y funcionamiento de las Cooperativas no Agropecuarias (CNA) en un nuevo escenario de relaciones socioeconómicas. Ante las limitaciones que hoy se reconocen como resultado de la herencia de una cultura organizacional centralizada y verticalista, la insuficiente educación en cooperativa y los déficits de participación manifiestos en los procesos de gestión se constituye la problemática objeto de estudio. De ahí que el estudio permitirá esclarecer las especificidades de la incidencia de la participación en los procesos de gestión cooperativa dado por su objeto social y el modelo de gestión que hoy muestra en relación con las cadenas productivas a nivel del territorio nacional. La investigación es de carácter exploratorio y se orienta hacia un estudio de caso único en la Cooperativa Clavos para Herrar “Los Jiménez” en el municipio Placetas de la provincia Villa Clara. Se trata de la única cooperativa en el país que satisface



esta demanda de producción, comercialización y consumo. En este escenario, se destaca el rol de los socios según las funciones que desempeñan en la actividad cooperativa y su incidencia en el proceso de gestión. Para ello se produce una combinación de procedimientos, métodos y técnicas de investigación que incluye el análisis de documentos, el cuestionario y la observación en el registro de información durante el proceso investigativo. Los aportes potenciales del estudio contribuirán a una mayor comprensión sobre la naturaleza de las dinámicas participativas y su efecto en la eficacia de la gestión cooperativa desde un enfoque sociológico. La presente investigación contribuye al desarrollo de experiencias investigativas en el contexto de las organizaciones cooperativas. Por tanto, los resultados del estudio serán de utilidad a todas aquellas organizaciones y personas en proceso de formación de esta forma de gestión no estatal.

Palabras claves: participación, gestión cooperativa, cooperativismo

INTRODUCCIÓN

La experiencia cubana en cooperativismo se ha sustentado en los principios del proyecto social en sus diferentes etapas de socialización. De esta manera se reconoce al cooperativismo cubano “como un resultado auténtico y original del proceso revolucionario (García, 2014). Ello reafirma la forma de propiedad cooperativa bajo una concepción e implementación de relaciones sociales basadas en sus principios fundamentales. Por consiguiente, la cooperativización en Cuba ha incluido “formas inferiores (las Cooperativas de Créditos y Servicios), como formas superiores de organización cooperativa (las Cooperativas de Producción Agropecuaria y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa)” (García, 2014). Ello ha sido resultado de una experiencia en el cooperativismo agrícola sujeto a transformaciones que necesariamente han conllevado a la flexibilización del sistema de gestión.

El actual proceso de actualización del nuevo modelo económico se encamina al fortalecimiento del cooperativismo fuera del ámbito agropecuario. Por consiguiente, el movimiento cooperativo en Cuba se proyecta “más allá de la esfera agropecuaria y contribuye a la descentralización de las decisiones que tienen que ver con el desarrollo en las localidades del país” (Donéstevez, 2014: 144). En este escenario, se da el proceso de ampliación de las cooperativas a otros sectores, lo cual se expresa en el Decreto-Ley No. 305 *De las cooperativas no agropecuarias* (2012). De este modo, “el cooperativismo cubano, ampliado a otros sectores económicos se presenta como una solución para los problemas esperados de la reducción de las plantillas laborales; en este sentido se vislumbran sus aportes al desarrollo local y a la generación de bienes servicios”. (Muñoz et. al, 2014: 166)



En este caso el proceso de socialización viene a fundamentar las características de las cooperativas como forma de propiedad colectiva en tanto:

“[...] se orienta a la transformación del productor en propietario y a su asociación con los medios de producción. Así se modifica el papel y lugar del productor que debe conducir a su identificación con los resultados de su trabajo y el sentido de pertenencia a través de su participación, no solo como productor asociado, sino en la planificación, dirección y gestión de la producción y sus resultados” (García, 2014 :119).

Sin duda, las cooperativas en su esencia contienen una propuesta alternativa de cambio social y económico que se distingue de otras formas empresariales básicamente por su gestión democrática y participativa. Los procesos de constitución y funcionamiento de las CNA en la provincia de Villa Clara se inscriben en el marco de las disposiciones vigentes en el régimen jurídico que se aplica a estas entidades. En una caracterización de los resultados del proceso de constitución de las CNA en la provincia se ha identificado que de las 130 presentaciones realizadas para solicitar su autorización entre los años (2013-2016), solo 8 fueron autorizadas para su funcionamiento y constitución. En cuanto al resto, un total de 84 presentaciones se encuentra en sus respectivos organismos de relación para ser evaluados y enviadas al Grupo Estatal de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE). De estas, 25 solicitudes fueron devueltas o denegadas y 13 esperan su tramitación. La mayoría de estas CNA son de origen privado y se hallan domiciliadas legalmente en casi todos los municipios de la provincia (Informe de la Dirección Provincial de Economía y Planificación en Villa Clara, 2016).

Ante las limitaciones que hoy se reconocen en el proceso de constitución y funcionamiento de las CNA se orienta el estudio con carácter exploratorio a la Cooperativa Clavos para Herrar “Los Jiménez” en el municipio Placetas de la provincia Villa Clara. El criterio de selección de la cooperativa se fundamenta en las características propias de su creación y su funcionamiento. Los rasgos de potencial referencialidad del estudio permitirán esclarecer las especificidades de la incidencia de la participación en los procesos de gestión cooperativa dado por su objeto social y el modelo de gestión que hoy muestra en relación con la producción y comercialización de clavos de herrar para el territorio nacional en sustitución de las importaciones. Se trata de la única cooperativa en el país que satisface esta demanda de producción de clavos de herrar de calidad para la Agricultura como su principal cliente. En este escenario, se destaca el rol de los socios según las funciones que desempeñan en la actividad cooperativa y su incidencia en el proceso de gestión. De ello deviene el problema científico y los objetivos de la presente investigación: Para esta investigación se plantea como problema científico: ¿Qué modalidades de participación inciden en la gestión de la CNA “Los



Jiménez” del municipio Placetas? Teniendo como objetivo general el determinar las modalidades de participación inciden en la gestión de la CNA “Los Jiménez” del municipio Placetas. Las propias características de la investigación exigen la utilización de diversas técnicas de recogida de datos, con un riguroso diseño e instrumentación en el marco del estudio de caso a desarrollar. Se conciben el análisis de documentos, tanto documentos oficiales, la observación no participante, abierta y estructurada, la utilización de un cuestionario aplicable a la membresía y la realización de entrevistas semi-estructuradas a dirigentes y funcionarios vinculados al funcionamiento y acompañamiento a las CNA. A partir del análisis se espera profundizar en el conocimiento de la posición de los asociados en la estructura cooperativa y comprender el comportamiento tipo de cada unidad en el marco de los procesos de organización, planificación, dirección y control. Los aportes potenciales del estudio contribuirán a una mayor comprensión sobre la naturaleza de las dinámicas participativas y su efecto en la eficacia de la gestión cooperativa, desde un enfoque sociológico. El análisis y procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos como resultado de la utilización de métodos y técnicas comunes para ambos enfoques de análisis. Como parte del análisis de los datos se recurre al análisis de porcentajes.

DESARROLLO

La participación en la actividad cooperativa es un aspecto de vital importancia para su desarrollo en tanto tributa al fortalecimiento de la identidad, así como a un mayor compromiso y responsabilidad social. Se plantea, además, como una acción humana de interacción e involucramiento en la construcción o consecución de un cambio o bien común (Casilla, 2004: 10). Esta refleja “el éxito de la organización, al establecer compensaciones para sus participantes, que resultan apropiadas para motivar su participación continua” (March y Simon, 1969 citado en López, 2002: 24). A su vez, se relaciona con una acción colectiva orientada a la satisfacción de determinados objetivos y se produce a través de un intercambio multidimensional -emergente u organizado- que vincula a los actores involucrados en ella. (López, 2002: 24). Ello apunta a las funciones que realizan en la organización desde su condición de asociados.

Se trata entonces de la búsqueda de la participación democrática en la toma de decisiones a través de los órganos sociales establecidos, puesto que independientemente del trabajo que realicen o del capital que aporten, cuentan con el mismo poder de decisión: un voto. En este caso, la participación de los socios en la toma de decisiones trae como ventaja que los grupos tengan más información y conocimientos, incurran en menos errores en el proceso de decisión, es decir, se incrementa la calidad de la decisión. Implementación más rápida y eficaz, con el paso del tiempo genera mayor habilidad del grupo para cooperar y motiva y crea satisfacción entre los participantes. (Mozas, 2002: 13)



Por otra parte, Arenas (1995) comprende la participación a partir de dos contenidos fundamentales: Ético Político y Generatriz. Respecto al sentido de lo ético político destaca la relación del proceso de participación con el poder, el carácter emancipatorio del primero y la necesidad de su socialización. Se entiende la participación como que un mayor número de personas tengan acceso al poder y con ello aumente la posibilidad de dirigir y controlar sus destinos. Como se plantea, la legitimación de la participación como derecho de los involucrados a ejercer el poder en un determinado contexto, ya sea directamente o a través de representantes, siempre que éstos últimos puedan ser controlados democráticamente. Se enfatiza en que no sólo quienes estén al frente de un determinado proceso son los que tienen derecho y la libertad de decidir y conducirlos. De este modo, la participación está estrechamente vinculada con la toma de decisiones. La participación permite el aprendizaje del poder. O lo que es lo mismo, que su ejercicio contribuye a que los sujetos de la participación puedan acercarse mejor a las interioridades y mecanismos que tienen que ver con la dirección y toma de decisiones.

Por otro lado, –el propio autor– destaca el sentido generatriz al expresar dos ideas fundamentales: la condición de desarrollo de sujetos humanos y su carácter activo. En este proceso los sujetos participantes pueden tener un carácter activo creciente en su actuación y se parte del reconocimiento de ello como imperativo para lograr un crecimiento humano a la vez que social. De este modo considera que la participación puede modificarse en dependencia de que los integrantes de la organización jueguen un papel más pasivo o más activo, y el fin con que actúen sus organizadores: ya sea obtener seguidores con intención o no de manipulación, brindar alguna información, obtener un número de criterios, llegar a acuerdos acotados o no previamente, lograr que los implicados actúen de por sí. Ello conduce a modelos de gestión basados en estilos de acción y dirección en la toma de decisiones.

Según Casilla (2004) la manera de cómo se toman las decisiones y cómo se conducen los procesos se pueden distinguir dos modelos: uno caracterizado por un estilo autocrático-burocrático, cuando las decisiones, el dominio y el poder están concentrados en una persona o en un pequeño grupo de ellas y no se permite el cuestionamiento ni de las acciones ni de sus resultados. Mientras que el otro modelo se caracteriza por ser democrático y participativo en las metas, en los procesos y en la equidad de los logros obtenidos, en este modelo la información y el compromiso es compartido, y genera realización entre sus integrantes (:8). Entre las formas o manifestaciones operativas de la participación se encuentran los procesos de: toma de decisiones, conductas autónomas, racionalidad compartida, reflexión crítica, consenso, consulta, roles, responsabilidades, tipos de organización, estructura, normas y evaluación, aprendizajes organizacionales, alianzas y relaciones entre organizaciones,



promoción e información transparente, estímulos, obstáculos y perturbaciones de la comunicación entre los miembros de la organización, jerarquías, productividad, competencias, procesos de auto-gestión y co-gestión (Casilla, 2004:15). Ello indica los principales perspectivas de análisis sobre las que se rige la gestión cooperativa en el marco de sus relaciones sociales. Se distinguen formas que permiten que las personas se involucren directamente en decisiones, frente a otras en las que el vínculo es indirecto. La modalidad directa es la expresión más genuina de la participación. En ella se materializa la democracia; las personas pueden influir y ejercer poder en las decisiones sin intermediario alguno. En la participación indirecta se recurre a la nominación de representantes, que de manera individual o colegiada, acceden a decisiones portando los intereses del colectivo por el cual son nominados. (Casilla, 2004:15)

En las cooperativas existen mecanismos para que operen ambas modalidades de participación. Por ejemplo, las asambleas son escenarios para que los asociados ejerzan su participación en las decisiones. Las cooperativas con ideologías democráticas y socialistas fomentarán que las personas se involucren en todo tipo de decisiones. En las cooperativas con ideologías con base en el desarrollo humano y la ideología de la productividad y eficiencia, serán más restrictivas en la naturaleza de las decisiones en que intervengan las personas. Según la antropóloga María del Carmen Rangel, el canal privilegiado de la integración es el proceso de planificación, como “acto racionalizador”.

Por tanto la participación es fundamental en la toma de decisiones de los actores sociales. Sin embargo apuntes más recientes plantean que la participación es:

“[...] el acceso y presencia real de los individuos y los grupos en las instituciones y las organizaciones económicas, sociales y políticas de la nación y la posibilidad de intervenir en las decisiones que le conciernen no solo como beneficiario sino también como formadores de estas decisiones”. (Domínguez, 2011: 68)

El eje de la participación define un tipo de relación social necesaria y posible para el cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo. Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la gestión democrática por parte de los socios constituye uno de los principios cooperativos de obligatorio cumplimiento, en tanto la participación supone un derecho y deber en las organizaciones cooperativas. Esta promueve o facilita relaciones de carácter horizontal y democrático en la gestión cooperativa.

En tal sentido, el concepto de gestión adquiere para Martinell “un contenido distinto de las particularidades de la administración clásica a partir del debate de las nuevas tendencias de la gestión pública y la crítica a las estructuras burocráticas para adaptarse a las nuevas necesidades sociales” (2001: 11). En este sentido, gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismo de mejora



continua. O sea, la acción de gestionar no se centra en la jerarquía, sino en la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado. La gestión cooperativa se trata de “un ejercicio de acciones sistémicas para la realización de actividades como facilitar y mediar procesos y requerimientos; administrar recursos materiales, técnicos y humanos; organizar modos de proceder, tomar decisiones” (Polet y Juárez, 2011:18).

Considerando que la gestión cooperativa se sustenta en las capacidades de los asociados permite articular al mismo tiempo las instancias y los espacios en que los miembros de la organización ejercen esas capacidades, con el aporte de recursos (materiales, técnicos, financieros) que complementan y agregan eficacia a las acciones societarias (López, 2002: 28). Desde esta visión la participación de los miembros en la gestión cooperativa resulta un aspecto clave para fortalecer la capacidad de la organización y su potencialidad para responder a las necesidades de sus miembros y otras partes interesadas. El carácter especial y distintivo que imprime la participación a la dinámica de la cooperativa (Rothschild, 2009, Malo, 2005) se ve reflejado en el compromiso con un objetivo social (además de procurar a sus trabajadores o miembros ganar su sustento) y con una cultura, un conjunto de valores y un proceso profundamente democrático que busca cultivar el consenso de las mayorías a través del diálogo y el acuerdo antes de los procedimientos (López y Vuotto, 2002). De ahí que la participación como proceso cotidiano en la gestión cooperativa, puede ser efectiva en la medida que los asociados encuentren las condiciones para ejercer la toma de decisiones en la empresa que les pertenece. La gestión puede pensarse en tres momentos distintos: a) la planificación (donde se definen las metas y actividades para alcanzarlas); b) la gestión propiamente dicha (la realización de las actividades, dentro de las pautas planificadas); c) el control de gestión (la comparación entre las metas y actividades planificadas, y los logros y acciones desarrolladas). (Basañes et. al, 2012: 2) Según el propio autor, la gestión incluye diversos aspectos como:

Gestión administrativa: registro y documentación de las actividades realizadas, pago de impuestos y otras obligaciones, pago a proveedores y cobro de clientes, manejo de caja y bancos, pago de la remuneración a los asociados, etc.

Gestión comercial: identificación de clientes, estimación de la demanda objetivo de la empresa, planificación de los volúmenes de producción necesarios, control de stock, órdenes de compra de insumos, etc.

Gestión del trabajo: asignación de tareas, control de la disponibilidad de la fuerza de trabajo y calificación necesaria según las necesidades de producción, control de ausencias y horarios, etc.

Gestión financiera: búsqueda de alternativas de financiamiento, seguimiento del plan de capitalización de los asociados, evaluación del costo financiero de stock, etc.



Gestión de la producción: actividades de producción, mantenimiento de equipos y herramientas, registro de indicadores de productividad física, etc. (Basañes et, al, 2012: 3)

La participación en la gestión cooperativa se analiza teniendo en cuenta la posición de los asociados según su condición de involucramiento a partir del rol/ función y el lugar en la estructura de forma diferenciada. Esta perspectiva supone la indagación en las formas de organización del trabajo, los tipos de planificación, los modos de ejecución, los estilos de dirección y los mecanismos de control como indicadores para la constatación empírica de las diferentes modalidades de participación (Jara, 2016). De ahí que la gestión cooperativa es la definición de un modelo de organización asentado en sistemas participativos flexibles que faciliten los procesos de cooperación y especialización productivas.

Por **modalidades de participación** se entiende como el modo en que ocurre la acción humana de interacción e involucramiento en la construcción o consecución de un cambio o bien común. (Casilla, 2004) Por otra parte, la gestión cooperativa está definida por el modelo de organización, planificación, ejecución, dirección y control asentado en sistemas participativos flexibles que faciliten los procesos de cooperación y especialización productivas.

El indicador **formas de organización del trabajo** centra la atención en las diferentes funciones a realizar de acuerdo a los resultados en el trabajo. Los índices se expresan de la forma individual, colectiva y mixta.

Las manifestaciones del **indicador tipos de planificación** se entienden como el elemento articulador del modelo de gestión que funcionalmente se constituye a partir de la información, la consulta, la delegación y la autogestión.

Los **modos de ejecución** se identifican con la capacidad de actuación de la membresía. Los índices se expresan en la demanda, interactivo y resolutivo.

El indicador **estilos de dirección** se ajusta a las formas de dirección que se aplican en función del tipo de trabajo y su influencia en el clima laboral. Los índices se expresan en democrático y autocrático.

Las expresiones de los **mecanismos de control** están definidas a partir del establecimiento, realización e implementación de políticas e instrumentos jurídicos e institucionales que se empleen. Los índices se adoptan bajo el modelo centralizado, descentralizado y mixto.

A continuación una tabla resumen de la operacionalización:



Gestión cooperativa			
Indicadores	Índices	Unidad de observación	
Eje de la participación	Formas de organización del trabajo	Individuales Colectivos Mixtos	Sujetos tipo según el rol/ función que desempeñan en la actividad cooperativa.
	Típos de planificación	Información Consulta Delegación Autogestión	
	Modos de ejecución	Demanda Interactivo Resolutivo	
	Estilos de dirección	Autocrático Democrático	
	Mecanismos de control	Centralizado Descentralizado Mixto	

Tabla 1. Indicadores para la constatación de las modalidades de participación que inciden en la gestión cooperartiva (Fuente: Jara, 2016)

MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN EN LA COOPERATIVA NO AGROPECUARIA “LOS JIMÉNEZ” DEL MUNICIPIO PLACETAS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN COOPERATIVA

El análisis de las modalidades de participación que inciden en la gestión cooperativa de la CNA Clavos para Herrar “Los Jiménez” del municipio Placetatas se realiza a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario a los asociados, las observaciones realizadas al Grupo Provincial de Atención a la CNA en la provincia Villa Clara y las jornadas laborales de la cooperativa objeto de estudio, así como el análisis de documentos vinculados a la normativa vigente, los acuerdos de la Asamblea General de la cooperativa en el período de 2015- 2016, los informes de balance anuales y el resumen estadístico de cierres de año y análisis económicos de la CNA “Clavos para Herrar”.

Mediante el análisis de la relación de acuerdos de la Asamblea General de los socios de la CNA en los años 2015 y 2016 se evidencian la participación de los asociados en los procesos de gestión referidos a la planificación, el control y fiscalización del funcionamiento de la cooperativa.

En cuanto la planificación, durante el 2015 los principales acuerdos recaen en la aprobación del plan de gastos, incorporación de nuevos socios, la firma de contratos de compra venta y la aprobación de la misión de la cooperativa.

A continuación se presentan algunos acuerdos referidos a la planificación:

1. “Aprobar como misión de la CNA la siguiente:



- La Cooperativa no Agropecuaria (CNA) “Los Jiménez” produce clavos de herrar con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente y ofertar productos a partir de la conformación de metales con la calidad requerida y basados en la innovación tecnológica.”

2. “Firmar contrato de Compra venta con la CCS 21 de septiembre de Sabanilla y con la Empresa Universal de Pinar del Rio.”

3. “Aprobar el plan de venta anual que asciende a la cifra de 39720 juegos.”

De una relación de 32 acuerdos la responsabilidad de estos recae en el presidente y la administradora en un 75% y solo el 25% en la Asamblea de Socios. La toma de decisiones de la Asamblea General de los socios se reduce a la aprobación de la incorporación de nuevos socios y la aprobación de los gastos incurridos en el mes de mayo 2015 por concepto de transportación y servicios gastronómicos, así como por el arrendamiento de las nuevas prensas.

Los acuerdos de control y fiscalización se basan en aprobar el plan de medidas para erradicar deficiencias detectadas por el MINDUS en visita de supervisión realizada a la CNA y la contratación de servicios como BANDEC que garanticen el funcionamiento adecuado de la cooperativa.

Los contenidos de la consulta están dirigidos a las entidades vinculadas al control y fiscalización como la ONAT:

1. “Consultar con la ONAT municipal el pago del impuesto por anuncio y solicitar respuesta a la consulta realizada por la cooperativa sobre el impuesto por la venta mayorista.”

En los acuerdos tomados en el año 2016 la planificación se evidencia en la aprobación del Plan de Ingresos y Gastos, el Plan de Actividades, la estrategia de trabajo (Misión, Visión y Objetivos de trabajo), Plan de Temas a supervisar por el socio que atiende control y fiscalización, así como el Plan de Capacitación, el Plan de Mantenimiento para el año y la firma de contrato con diversas empresas. A su vez resalta el acuerdo de aprobación para la modificación de los Estatutos de la CNA y la inclusión de nuevos socios a partir de septiembre del 2016.

De los 41 acuerdos contenidos de enero a julio del 2016 se explicita la aprobación por unanimidad y en su mayoría la responsabilidad recae en la Asamblea de Socios. Por otra parte la demanda es resultado de la aprobación de materias primas y otros insumos para el año 2017. A su vez sobresale la inclusión de 3 nuevos socios y 1 trabajador contratado de los 15 socios que actualmente forman parte de la membresía. El resto de los acuerdos se concentran en la aprobación de gastos, la mejora de condiciones de trabajo y la designación de personas con responsabilidades dirigidas a la fiscalización.

En un análisis general del tránsito del 2015-2016 se constatan respecto a la toma de decisiones que las responsabilidades dejan de ser individuales para moverse hacia la colectividad. En este caso la



Asamblea General se reafirma como el órgano dentro del funcionamiento de la cooperativa como el espacio de mayor participación en materia de aprobaciones y solución de problemas.

Por tanto el análisis de la relación de acuerdos de la Asamblea General de la CNA Clavos para Herrar muestra en los términos de modalidades de participación una superación en el 2016 de la forma indirecta y formal recogida en los acuerdos del 2015 hacia una más directa y activa con la responsabilidad compartida por los socios. De esta manera resulta significativa para el proceso de gestión cooperativa lo que respecta a la planificación como elemento articulador del resto de los procesos en materia de aprobaciones. También sobresale en este movimiento hacia una mejor gestión de la cooperativa, los aprendizajes adquiridos ante las necesidades de la cooperativa. El hecho de aprobarse en julio del 2016 la modificación de los Estatutos de la CNA reafirma el principio de autonomía y decisión colectiva bajo el amparo del artículo 22 Capítulo II del Decreto Ley 305 que establece el procedimiento para el cambio de los estatutos establecidos.

Los actuales Estatutos en relación con los aprobados para la constitución de la CNA en el 2013 se encuentran mejor estructurados contando con 117 Artículos distribuidos en VII Capítulos. En ellos se introdujeron disímiles cambios como la diversificación del objeto social, es decir pasaron de la producción y comercialización de clavos para herrar a la producción y comercialización de artículos metalmecánicos de fijación. Ello significa la diversificación de la producción para una mejor comercialización tanto para el mercado mayorista como minorista. Se agrega un artículo (7.2) donde se especifica el procedimiento a seguir para la incorporación de un nuevo trabajador contratado y su paso a socio. Además se aumentan los requisitos para la obtención de esta condición y los deberes de estos en la cooperativa así como las causas de la pérdida de la categoría de asociado. Se esclarece la sistematicidad de las reuniones de la Asamblea General y aumentan las atribuciones y obligaciones del presidente al igual que las funciones del Administrador.

El artículo 10 del capítulo II recoge 17 derechos de los socios en la cooperativa. De estos 11 están referidos a la participación en cuanto a conocer los resultados de la gestión cooperativa, participar activamente en la toma de decisiones y actividades recreativas, políticas y culturales; y recibir beneficios, ayuda y colaboración de todos los socios.

En el artículo 23 del capítulo III se establece que los órganos de dirección, administración y control de la cooperativa serán: La Asamblea General, un administrador y un socio con funciones de fiscalización y control designados por la Asamblea General que corresponde con el jefe de Brigada del proceso productivo.



Se define las funciones específicas de cada directivo de la cooperativa (Presidente, sustituto, secretario, administrador y comisión de control y fiscalización). Las atribuciones y obligaciones del presidente expuestas en el artículo 30 del propio capítulo se basan fundamentalmente en la realización de propuestas a la Asamblea General y al control de la cooperativa en general; controla el cumplimiento de las funciones de los miembros, de las normas técnicas o de servicios autorizadas en las actividades productiva, la disciplina laboral, etc. El administrador es el encargado de la gestión administrativa, y dentro de ella asume las funciones del administrador y funciones contable –financieras (Artículo 33). El encargado de la comisión de control y fiscalización supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales y la utilización de los recursos financieros y materiales de la cooperativa, debiendo rendir cuenta periódicamente de su gestión a la Asamblea General (Artículo 35). Sus funciones se basan en el control.

Dentro de los planes de la Cooperativa tienen como objetivo contribuir al desarrollo económico y social sostenible de la nación, proteger el medio ambiente entre otros, según Artículo 52 del Capítulo V. Al respecto se muestra avances en cuanto a la participación de los socios según su condición, responsabilidades y atributos, además se profundiza en las diferentes modalidades de participación tanto en su condición de beneficiarios como actuantes del proceso de gestión cooperativa. También como resultado de la modificación se esclarece la participación de la cooperativa en el desarrollo económico y social en función de sus aportes y contribuciones.

Respecto, al Decreto Ley 305 del Consejo de Estado de fecha 15 de noviembre de 2012 se establece los principios en los que se sustentan las CNA. En ellos se refleja la participación de los socios que la forman y de la cooperativa en el contexto social y económico.

La acción de participar se evidencia de forma explícita en tres momentos. Ejemplo de esto es en el Capítulo I, Artículo 4, incisos b y c del presente decreto ley se enuncia que: “Todos los socios trabajan y se prestan ayuda y colaboración entre sí, para alcanzar los objetivos de la cooperativa” y “Los actos que rigen la vida económica y social de la cooperativa se analizan y deciden en forma democrática por los socios, que participan en la toma de decisiones con iguales derechos”. Esto nos ubica en el papel de la cooperativa a nivel de su funcionamiento interno como forma de propiedad colectiva.

En el inciso e del Capítulo I, Artículo 4 se plantea que: “Todos los socios aportan su trabajo en la cooperativa; conocen, cumplen y acatan conscientemente las disposiciones que regulan su actividad, así como los acuerdos de sus órganos de dirección y administración, y demás regulaciones que sean de aplicación a la cooperativa”. Este revela uno de los niveles de la participación referido a la



información de los asociados en función de lo dispuesto. En igual capítulo los incisos f y g manifiestan la participación de la cooperativa como entidad en el entorno económico y social.

La CNA Clavos para herrar “Los Jiménez” se forma a través de la unión de personas naturales por voluntad propia cumpliendo con el primer principio reflejado en el Artículo 4 del Capítulo I del mencionado decreto ley, constituyéndose una cooperativa de primer grado según Artículo 5.1 del mismo. Se forma a partir del patrimonio integrado por los aportes dinerarios de los socios que la forman.

La participación de los socios en la cooperativa queda reflejada en el decreto 309 reglamento del decreto ley 305 en gran parte de sus capítulos. Ejemplo de estos son:

Capitulo II Sección Sexta Artículo 18: En la Asamblea Constitutiva se aprueban los estatutos y se eligen los miembros de los órganos de dirección, de administración y control.

Sección Séptima Artículo 22: La modificación de los estatutos se acuerda por la Asamblea General constituida con un quórum mínimo del 75 % de sus miembros y la votación favorable del 75 % de los asistentes, salvo en la Cooperativa de hasta veinte socios, en cuyos estatutos se podrán establecer otras reglas al respecto.

En el Capítulo III Sección Segunda Artículo 28 que se refiere a los derechos de los asociados en los incisos a, c, e, f y en el artículo 29 referido a los deberes en los inciso a, b, c, d.

Capítulo IV Sección Primera Artículo 33.2: Cuando los órganos tengan carácter colectivo se integran por un número impar de miembros. 33.3: Las reuniones de los órganos de las Cooperativas pueden ser ordinarias o extraordinarias, de las cuales se levanta acta y serán válidas con la asistencia de la mitad más uno de sus socios, salvo que en este Reglamento o en los estatutos se establezca otro quórum. 33.4: Los acuerdos para aprobar los planes internos y la elección de los órganos de dirección de la Cooperativa, serán válidos con la aprobación de la mitad más uno de los socios que la integran.

Es decir, las decisiones del funcionamiento de las CNA tienen un carácter colegiado de lo que se desprende que los intereses de cada socio se convierten luego de una votación aprobada por la mayoría en un interés colectivo que compromete a todos.

Capítulo V Sección Cuarta Artículo 56.3: De la utilidad neta obtenida después de pagar el respectivo impuesto, la Asamblea General determina la proporción a distribuir entre los socios y otros posibles destinos.

Cada una de estas disposiciones fue corroborada en entrevista realizada al Presidente de la cooperativa, con el objetivo de profundizar en las formas en que se manifiesta la participación de los socios y su

incidencia en la gestión cooperativa. En particular se tuvo en cuenta las particularidades del proceso de constitución de la cooperativa y su actual funcionamiento.

Los antecedentes de la aprobación de la CNA “Los Jiménez” son resultado de la demanda de una familia placeteña con tradición en la producción de clavos para herrar y el acompañamiento del Ministerio de la Industria con el objetivo de satisfacer una demanda y por ende, la sustitución de importaciones. En consideración del actual presidente y miembro fundador, la necesidad de constituirse en cooperativa parte del criterio que “a partir del Período Especial se incrementó la utilización de los caballos como medio de transporte y como medio de carga por lo que surge la iniciativa de la realización de clavos para herrar seguros de que tendría gran demanda en el país y específicamente en el municipio”. A continuación en la Fig.1 se muestra los actores involucrados en el proceso de constitución.

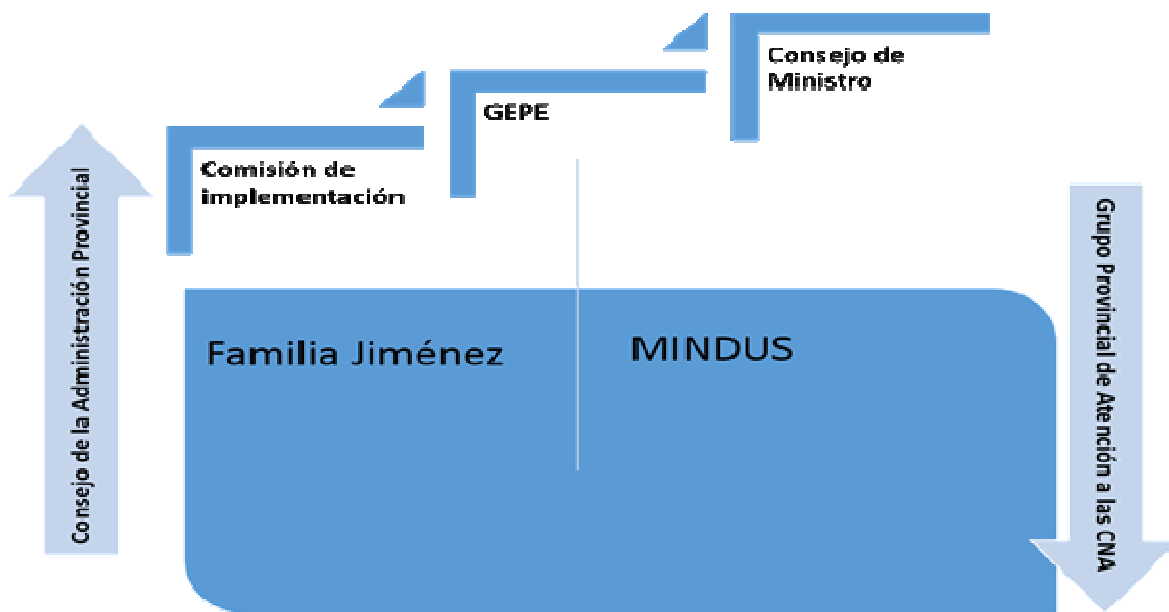


Fig.1 Actores involucrados en el proceso de constitución y funcionamiento de la CNA Clavos para herrar Los Jiménez en el municipio de Pacetas

En la propuesta de cooperativa de producción de Clavos para Herrar “Los Jiménez” realizada por la Siderurgia el 25 de febrero del 2013 constan los objetivos y el alcance de las contribuciones de la cooperativa:

1. “Eleva la eficiencia y eficacia en la producción de Clavos para Herrar, garantizando el suministro estable en la economía nacional.

Con la aplicación de este nuevo sistema se persigue lograr:

- I. Incrementar la producción de clavos, con mayor utilización de la capacidad instalada.



- II. Incentivar la producción de clavos a lo largo del país mediante un proceso tecnológico, actividad casi inexistente actualmente. Los herreros la realizan manualmente, obteniendo un producto fuera de las características técnicas establecidas.
- III. Lograr producciones a pedidos en pequeños lotes.
- IV. Un producto de más calidad a consumirse por los clientes.
- V. Propiciar el incremento de los aportes al presupuesto del estado.
- VI. Coadyuvar a la elevación del nivel y calidad de vida del ganado equino”

En la actualidad, las prioridades de la cooperativa según su objeto social ha conllevado al presidente a la asunción de roles y funciones que están en el marco de la administración. En criterio de este en los últimos tiempos la gestión de la cooperativa le ha demandado “abandonar en cierta parte la participación en la producción para insertarse en la administración.” Hecho que muestra una tendencia hacia la administración no siendo así a la gestión dada su diferencia. El limitar la gestión a la administración es resultado del aun desconocimiento en educación cooperativa. Sin embargo se reconoce la participación de la cooperativa en procesos de capacitación organizadas tanto por el Ministerio de la Industria como por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas a partir de talleres de socialización.

Por otra parte, la inclusión de nuevos socios en la producción deviene del criterio según el entrevistado de que “se evalúa su capacidad para integrarse al colectivo y sus potencialidades en la producción durante el período de tres meses como trabajador contratado. Luego se decide en el marco de una Asamblea General su permanencia en la cooperativa como asociado.” Además se destaca que “cada socio tiene una función independiente tanto en el proceso productivo como en la administración, además de que todos, en lo que respecta a la producción, dominan los equipos en su totalidad.”

Respecto a las formas de organización del trabajo, predomina lo mixto que en criterio del entrevistado responde “a una producción en cadena en el que todos dominan todos los equipos aunque cada cual tiene un nivel de especialización.” En una descripción de la rutina productiva se declara por el entrevistado que es “el jefe de brigada, quien a la vez atiende control y fiscalización y cubre la función de cualquier socio ausente, el que sitúa la materia prima y organiza la producción. Luego comienza la producción en el primer equipo rotando por los demás hasta la terminación del producto.” Mientras, el presidente y la administradora se reúnen diariamente en la mañana con el objetivo de establecer la planificación de las acciones a llevar a cabo en el día.

Aun cuando tratan de que todas las decisiones referidas a la gestión se tomen en el marco de la Asamblea General en ocasiones los socios han delegado responsabilidades en los directivos de la



cooperativa dígase Presidente y Administradora. Estos ejecutan la decisión sin consultarla con el resto por cuestiones de tiempo o urgencia y luego son informadas.

También en entrevista realizada a la vicepresidenta del Consejo de la Administración Municipal en Placetás plantea que “la participación de este órgano se basa en visitas de acompañamiento a la cooperativa cada 6 meses revisando los niveles de confort de esta y la contabilidad. Además de recibir los informes relacionados con la gestión.” A su juicio Clavos para Herrar tiene una gran significación para el desarrollo de la localidad. Satisface el mercado tanto mayorista como minorista y contribuye con el 1 % al presupuesto del municipio. El estado de opinión de los consumidores es favorable.

Por otra parte, fueron aplicadas 13 encuestas a los socios participantes en la actividad entre 25 y 60 años de edad. De ellos el 69% del género masculino y solo el 31% de mujeres. El 30% son técnicos medio, el 7% licenciado, igual por ciento con doce grado y el resto no contestaron la pregunta. El 61% de los socios son fundadores, por tanto llevan 3 años en la CNA y el resto, de uno a dos años aproximadamente vinculados a la actividad. Están estructurados en 6 operadores, 3 embazadoras, 1 administradora, 1 socio encargado de control y fiscalización, 1 sustituto y 1 presidente. El 61% proviene del sector cuentapropista.

El 69% declara que el tipo de relación social que prevalece en el funcionamiento de la cooperativa es de apoyo y el 53% de confianza. Ello se corresponde con los criterios expuestos en relación con las significaciones de la acción de participar en la gestión cooperativa: “tomar decisiones entre todos, obtener beneficios comunes, ayuda mutua, apoyo, igualdad y sentido de pertenencia.” Este último está en correspondencia con las contribuciones que de manera decisiva promueve este tipo de modelo y a su vez queda sustentado en los principios que rigen el actual de los miembros de una cooperativa. Por otra parte el 23% solo destaca el compromiso social, lo cual puede estar atentando con el principio de la responsabilidad social.

La elección de los directivos depende de que sean buenas personas en un 92% y por liderazgo en un 46%. Estos resultados son coincidentes con los criterios manifiestos por los entrevistados para su incorporación como socios en la cooperativa, es decir, la capacidad de ser buenas personas es el principal criterio de inclusión e integración. En este aspecto la participación de los directivos se basa en la delegación de responsabilidades a partir de su actitud y comportamiento sobre principios de justicia.

Respecto a los principales implicados en la toma de decisiones y las formas en que se participa sobresalen la Asamblea General y el Presidente por este orden de importancia en un 69%. Dicho resultado coincide con el 76% que dice participar en la toma de decisiones de forma colectiva y el 61%

de forma abierta. Sin embargo solo el 30% identifica participar de forma directa y un 38% de manera espontánea. Esto coincide con las funciones de la Asamblea General en análisis de las responsabilidades asumidas en el marco de la relación de acuerdos en el período del 2016.

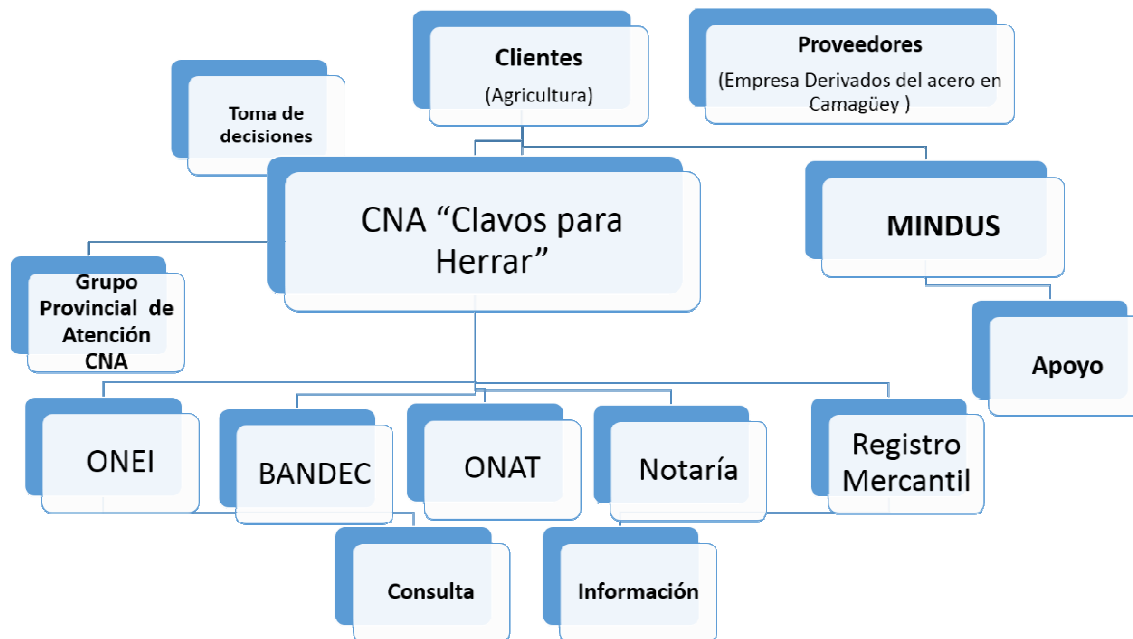


Fig. 2 Estructura jerárquica del actual funcionamiento de la CNA “Clavos para Herrar”. (Fuente: Jara y Nuñez, 2016)

Los principales aportes sociales de la cooperativa según la información recogida por los encuestados se basan en la “producción de clavos para herrar”, incremento del presupuesto del estado”, “garantizar el transporte en el municipio”, “el 1% de las ganancias de las ventas al territorio”, “favorecer con los resultados al beneficio de los socios y sus familias”, “crear una posibilidad de empleo” y “ahorra importaciones al país”. Teniendo en cuenta que Placetas cuenta con más de 11000 caballos destinados a la transportación tanto de personas como de carga hoy se corrobora por funcionarios del Gobierno en el municipio el aporte significativo de la cooperativa “por el beneficio para el municipio de los clavos de herrar ya que ellos venden de forma mayorista a la agricultura pero también venden de forma minorista. En controles nos hemos percatado que los clavos de la cooperativa le resultan más duraderos que los que hacen trabajadores por cuentapropia. Y para el desarrollo local Clavos de Herrar ha sido una maravilla porque lo dicen los mismos cocheros y el estado de opinión que hay es muy favorable.”

Respecto al funcionamiento de la CNA la principal contribución es la búsqueda de beneficios según el 85% y un 42% afirma que es el éxito económico y necesidades comunes. Esta búsqueda de beneficios identifica en orden de importancia a los siguientes beneficiarios de la cooperativa con su actividad: en

primer orden al ingreso familiar en un 61% y en un 38% con igual nivel de importancia a la sociedad, a la producción y servicios del territorio y al empleo y por último a los ingresos al presupuesto del territorio en un 30%.

El 84,6% coinciden que las formas de organizar el trabajo son a través de la distribución de tareas y por el dominio del proceso de producción. El 61% explica que es por acuerdos de la Asamblea General y por demanda de los clientes. En tal sentido el proceso de producción depende de las capacidades de los socios y una identidad de intereses individuales y colectivos.

En relación con las prioridades que les da la cooperativa a aspectos propios de la gestión según el 50% de los encuestados se identifican por orden de importancia con la calidad de la producción y los servicios, mejora tecnológica, control sobre los socios, cumplimiento en tiempo de contrato, contratación de fuerza de trabajo y por último incorporación de socios. Sin embargo, los aspectos de mayor incidencia en la gestión cooperativa se concentran en la calidad de la producción y los servicios y la incorporación de socios con un 53%.

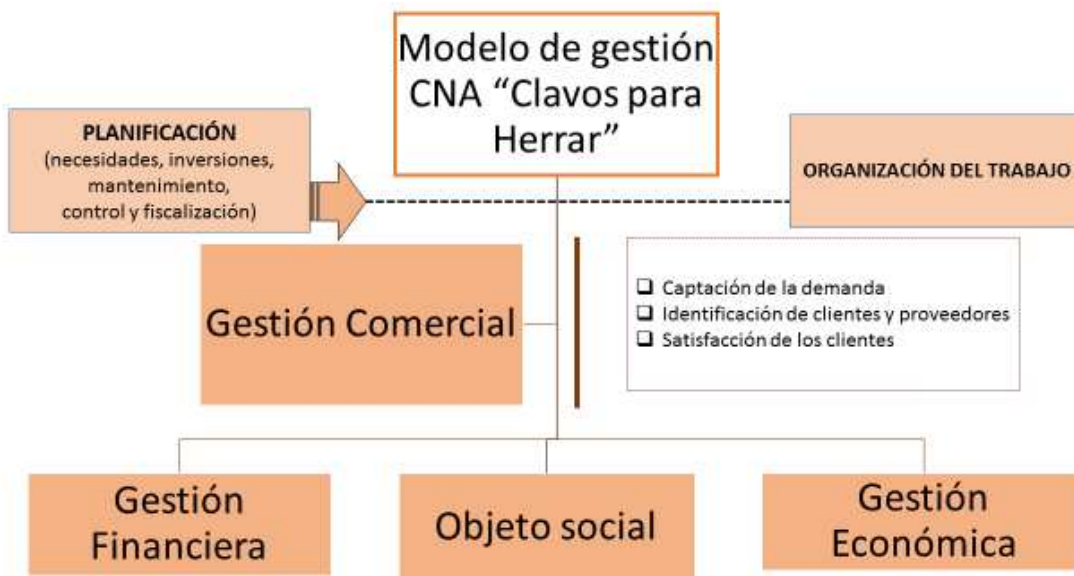


Fig. 3 Particularidades del modelo de gestión que prevalece en la CNA "Clavos para Herrar" en el municipio Placetas. (Fuente: Jara y Nuñez, 2016)

El 100% están satisfechos con su participación en la cooperativa porque han mejorado sus ingresos familiares, tienen derecho a opinar en la toma de decisiones, mantienen buenas relaciones, hay igualdad entre todos y contribuyen al funcionamiento de la misma. Por tanto los sentimientos presentes



con la condición de cooperativista son de familiaridad, buenas relaciones, bienestar y entrega al trabajo.

CONCLUSIONES

La gestión cooperativa se ha sustentado en la participación de los socios en procesos de toma de decisiones. La participación democrática constituye uno de los principios fundamentales para lograr el buen funcionamiento de la actividad cooperativa a partir de un mayor conocimiento e información de los socios en los temas en los que ejercen su derecho al voto. En las cooperativas pueden existir dos modalidades de participación: la directa y la indirecta. La modalidad directa es la más fidedigna expresión de la participación en función del cumplimiento de los principios cooperativos.

En el proceso de desarrollo de la CNA Clavos para Herrar “Los Jiménez” desde su fundación hasta la actualidad se ha evidenciado una evolución respecto a la toma de decisiones por parte de los socios en iguales condiciones. Esto ha traído consigo mejoras sustanciales en cuanto a los resultados en el proceso productivo, pues han logrado diversificar su objeto social y tener mayor demanda a nivel nacional.

Las condiciones de trabajo creadas son cada vez más favorables y las relaciones interpersonales establecidas entre todos los socios son de familiaridad, apoyo y confianza, lo que contribuye a un mejor desempeño laboral. La forma de organización del trabajo es mixta. Existe una tendencia a limitar los procesos de gestión a la administración producto de un cierto desconocimiento de la educación cooperativa. Sin embargo, sobresale el criterio de que el principal implicado en la toma de decisiones es la Asamblea General y que estas son tomadas de forma colectiva y abierta. Por tanto predomina el estilo de dirección democrático participativo. La modalidad de participación presente en la cooperativa objeto de estudio es directa y activa.

BIBLIOGRAFÍA

Basañes, C. et al (2012): Gestión en las Cooperativas de Trabajo. Ideas y definiciones para el debate. Congreso Argentino de Cooperativas 2012. Disponible en: <http://www.cac2012.coop/wp-content/uploads/2012/09/Gesti%C3%B3n-en-las-Cooperativas-de-Trabajo2.pdf>

Casilla, D., (2004) “La naturaleza de la acción participativa y la formación para participar” en Cuaderno Venezolano de Sociología ISSN 1315-0006 / Depósito legal. Vol. 13 No. 2. pp 199-202

Castillo, P., (2011) “La Gestión Cultural desde la perspectiva de nuevos gestores” en Revista Digital de Gestión Cultural. Año 1, número 2, Noviembre 12, pp. 31-37. www.gestioncultural.org.mx



- Cruz, J., y C. Piñeiro, (2011) Una introducción a las cooperativas. In Cooperativas y Socialismo. La Habana, Editorial Caminos
- Donéstevez Sánchez et. al.,(2014). "El nuevo cooperativismo en la Cuba del siglo XXI." en Desarrollo y Cooperativismo. Desafíos al Modelo Cubano de Transición al Socialismo. La Habana: Editorial Caminos.
- Domínguez, MI., (2011) “Juventud cubana y participación social: Desafíos de una nueva época” en La sociedad cubana, Retos y transformaciones”. La Habana.
- Fernández., (2006) “Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana” en Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XII, No. 2, Mayo – Agosto 2006 pp. 237 - 253
- García Ruíz, G (2014) El cooperativismo agropecuario: una vía para el desarrollo socialista cubano en *Desarrollo y Cooperativismo. Desafíos al modelo cubano de transición al socialismo*. Editorial Caminos. La Habana, pp.119-126
- Jara, D., (2016) La participación de los asociados: un ejercicio en perspectiva de las cooperativas cubanas en formación. Ponencia presentada en el Encuentro Latinoamericano de Investigadores en Cooperativismo. Octubre 2016, Quito, Ecuador.
- López García, K., y Mirta Vuotto (2012) La gestión cooperativa y las prácticas participativas de los trabajadores asociados. Tesis de Maestría. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Martinell Sempere, Alfons (2001): La gestión cultural, singularidad profesional y perspectivas de futuro. (Recopilación de textos) Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación.
- Malo M-C. (2005) “La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social”, Serie Documentos, Documento n° 47, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Mozas, A., (2002) "La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica" en Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España número 40, abril 2002, pp. 165-193
- Muñoz, R. et al., (2014) Desarrollo y cooperativismo desafíos al modelo cubano de transición al socialismo. La Habana, Editorial Caminos
- Muñoz, Y., (2014) “El cooperativismo no agropecuario y su proceso de constitución en Cuba: dimensión jurídica” en Muñoz, R. (comp.), Desarrollo y cooperativismo desafíos al modelo cubano de transición al socialismo. La Habana Editorial Caminos



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

Polet Castillo, L y Juárez Granados, I (2011): “La Gestión Cultural desde la perspectiva de nuevos gestores” en Revista Digital de Gestión Cultural Año 1, número 2, Noviembre 12, pp. 31-37.
www.gestioncultural.org.mx

Rodríguez, A., (2016) Relaciones de cooperación entorno a las cooperativas no agropecuarias del municipio Santa Clara. Tesis de Maestría. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Rothschild J. (2009) Workers’ Cooperatives and Social Enterprise. A Forgotten Route to Social Equity and Democracy. American Behavioral Scientist , Volume 52 Number 7, March