

## CAPITULO II

### LA PARTICIPACION E INTEGRACION COMO TRANSFORMACION

#### 1. LA PARTICIPACION COMO ANTITESIS DE LA ALIENACION:

Antes de desarrollar detenidamente la participación en la estructura cooperativa integrada de participación, nos parece necesario hablar brevemente de la alienación (66).

El problema central de hoy es el fenómeno por el cual la persona se vuelve extraña a sí misma y en su relación con los demás.

La organización del trabajo y de la vida contribuye a la despersonalización del hombre. Es la crisis de nuestra civilización: ¿Cómo salir de ella?

El marxismo afirma que no existe salvación individual, sino sólo colectiva y mundana. Por eso, la revolución puede realizarse a costa de sacrificar al individuo.

Las sociedades capitalistas de hoy nos muestran los extremos del desarrollo desordenado del capitalismo.

Los países subdesarrollados tienden a reproducir un modelo capitalista o marxista; sin embargo, ambos modelos han demostrado sus limitaciones.

---

(66) PAPINI, Roberto. "La democracia de participación" en sociedad... Op. cit. Pág. 148.

Para Marx, las diferentes formas de alienación son reflejos de una alienación económica. Nosotros sabemos que en realidad no todas son de origen económico. Varios marxistas están ya en esta línea. El filósofo Henri Lefebvre dice que la organización de la comunidad humana (es decir, la sociedad socialista) no terminará la historia, sino la prehistoria del hombre, su historia natural, más desprendida de la animalidad (67).

Según el mismo autor, la sociedad socialista inaugurará el período verdaderamente humano, en el cual el hombre, dominando el destino entero tratará, en fin, de resolver problemas específicamente humanos: los problemas de felicidad, del conocimiento, del amor y de la muerte (68).

El filósofo polaco Adam Schaff afirma que no podemos excluir la aparición de nuevas formaciones sociales que nos produzcan nuevas formas de alienación (69).

La alienación no muere con la libertad de los productores para asociarse (según Marx), sino que este proceso produce nuevas represiones y alienaciones. Es el camino de la evolución, donde la superación de una etapa negativa no excluye necesariamente la eliminación total de los males, como son la diferencia de clases y la acumulación de bienes materiales en manos de unos pocos.

---

(67) LEFEBVRE, Henri: "Le materialisme Dialectique" en sociedad. Op.cit. Pág. 149.

(68) LEFEBVRE, Henri: "Le materialisme Dialectique" en sociedad. Op.cit. Pág. 150.

(69) PAPINI, Roberto, Op. cit. Pág. 150.

La realidad de la sociedad moderna merma cada día más la justicia y la libertad, razón por la cual los filósofos y políticos de hoy tendrán que elaborar un nuevo pensamiento que de una nueva significación a la libertad y a la justicia. Etienne Borne describe de una manera exacta este problema:

"Así, esta idea de la revolución personalista y comunitaria, que ciertamente no lo resuelve todo, porque no llegaremos jamás a saber plenamente lo que son la persona y la comunidad, pero que, al superar las dudas ideológicas, nos propone la única esperanza de solución para el problema político" (70).

La relación del hombre con la sociedad se manifiesta en el irreductible desequilibrio de una contestación recíproca, porque no como individuo, no como persona, tanto en razón de sus facultades de avaricia y de codicia como de sus requerimientos de absoluto y universal, el hombre no es exactamente integrable a una sociedad que reprime y limita su libertad, conforme a una justicia carcomida de injusticias.

La comunidad, como sociedad de personas libres y liberadas en su compromiso, aparece como el límite ideal y la verdad justificadora de las sociedades humanas, como la idea que orienta el combate contra explotaciones, opresiones, mitificaciones, pero no podría ser sino

---

(70) FAPINI, Roberto. Op.cit. Pág. 150.

parcialmente realizable en el tiempo y en la historia; en tanto que es cierto que hay mucho más en una verdad que toca a lo absoluto y a lo infinito que en las determinaciones relativas y limitadas de la existencia. Una sociedad que se vanagloria de haber asegurado la exacta integración del individuo en la sociedad sería la tumba de la persona y de la comunidad. Y no hay vida política sino en la tensión entre el hombre y la colectividad que se trata de profundizar y organizar a fin de convertirla en fecunda y creadora (71).

Lo importante es aceptar la tensión entre el hombre y la comunidad como un verdadero juego dialéctico, aceptar esta ley evolucionista dentro del desarrollo de la humanidad. Es precisamente este juego dialéctico el que convierte toda actividad humana en un movimiento dinámico.

Es interesante señalar que, principalmente durante el último siglo, la humanidad ha buscado una especie de equilibrio entre la persona y la comunidad, pero hasta el momento no ha encontrado una solución satisfactoria.

A un lado tenemos a los que enfatizan sobre la comunidad y caen en el extremo de eliminar casi totalmente los derechos de la persona; mientras que al otro extremo, la sociedad capitalista se ha desarrollado como una sociedad individualista, donde generalmente reina la ley del más fuerte económicamente, a pesar de algunas adaptaciones estructurales, acogidas, no tanto por buena voluntad sino mucho más por presiones externas.

---

(71) PAPINI, Roberto. Op. cit. Pág. 151.

Precisamente en esta sociedad individualista ha evolucionado más la sociedad de consumo, concentrando casi todos los poderes posibles en el poder económico. El problema hoy día es que el hombre puede permanecer rigurosamente como individuo sin crecer y llegar a ser persona.

En el transcurso de los últimos 100 años, el hombre no ha logrado digerir todos sus eventos y ha evolucionado unilateralmente toda su existencia hacia el campo económico, subordinando así todos sus poderes y posibilidades de crecer al único campo de interés, el económico. En la lucha para desarrollar su influencia en la sociedad, el poder económico ha sido víctima de sus propios excesos, provocando así el nacimiento de contra-poderes (ejemplo: el poder sindical).

Hoy nos encontramos de nuevo delante de una multiplicación y a la la vez ante una concentración de poderes económicos de tal magnitud que el poder económico domina al político, y, en cierta forma, el propio poder sindical se ha convertido en económico.

Dicho poder económico no puede ser considerado como un ente abstracto. Existe una evolución constante que se centraliza cada vez más en la dominación total por parte de unas pocas firmas transnacionales, que la ejercen sobre toda la actividad humana, actuando por su parte a base de programaciones económicas del poder de computación.

Para el desarrollo de estas firmas es indispensable la influencia continua sobre toda la humanidad y, por tanto, la

necesidad de una influencia lenta, pero segura, hacia los poderes culturales, educacionales y políticos.

Así es como las sociedades multinacionales más desarrolladas están dejando de ser sociedades de consumo de bienes materiales y convirtiéndose en organizaciones de consumo de informaciones y de educación.

Kaufmann escribe: "En una tecnósfera llena de supermáquinas, donde existen las computadoras que reemplazan a los hombres menos evolucionados, la potencia no se mide ya en megatoneladas de minerales, sino que sería necesario medirla en unidades de información... ser rico, hoy es estar bien informado y saber tratar correctamente las informaciones" (72).

Contrarrestar toda la influencia de una evolución unilateral dentro de la humanidad no es tan fácil, porque, mientras se desarrolla un camino distinto, la evolución de la oposición sigue su camino, produciendo un efecto multiplicador.

Sin embargo, el cambio puede tener lugar a partir del momento en el cual se produzca una concientización en las organizaciones cooperativas u otras organizaciones populares, base de toda sociedad verdadera, a pesar de que se encuentran todavía en un nivel de instituciones atomizadas y dispersas, mientras que las multinacionales ya sintieron la necesidad de unificarse y lograron tal unidad.

---

(72) PAPINI, Roberto. Op.cit. Pág. 157.

Una nueva organización cooperativa, donde el individuo se convierte en persona integrada en la comunidad, exige cambios fundamentales de educación y concientización para lograr su objetivo.

Tal obra supone un esfuerzo para hacer más participativa las organizaciones cooperativas y las de base popular. Estas, enclavadas dentro del cuadro de una sociedad de consumo, de desarrollo diferente en el campo cultural y económico reciben la influencia de la propia sociedad de consumo y se han doblegado ante el poder de dicha sociedad, a la vez que no han logrado su propio desarrollo a nivel del poder económico.

Superando esta etapa, el hombre ya no será extraño así mismo y emergerá del individualismo.

Esta superación de los conflictos del hombre tiene repercusiones sociales. Habrá que aceptar este juego dialéctico entre lo negativo existente y el deseo de evolución como punto de partida para la formación integral de la comunidad.

Y es precisamente la participación la que provoca en el hombre la búsqueda del otro, de todos los demás de los cuales forma parte.

Las organizaciones cooperativas tendrán que retornar a los objetivos según los cuales fueron fundadas, incluyendo en el desarrollo acelerado la participación, no como una

"trampa" del sistema en que vivimos, sino como apertura para producir así el cambio y la circulación de las élites en el poder.

Eso es posible mediante una participación directa o indirecta de los socios, afiliados y trabajadores, en estructuras de decisión socio-económicas más flexibles y más democráticas (73).

## 2. LA PARTICIPACION:

La participación debe ser iniciada en nuestra sociedad actual, allí donde se encuentran numerosas injusticias, donde difícilmente los hombres se comprenden y se comportan como adversarios; donde tienen, frente al futuro, proyectos no solo divergentes, sino también contradictorios.

Para que la participación, base de nuestra estructura integrada de participación, sea realista, será indispensable examinar primero sus condiciones sociales y culturales efectivas (74).

- a) Una de las primeras condiciones sociológicas de la participación es el consentimiento entre todos los que integran la organización. Si este consentimiento no existe, difícilmente se puede hablar de un poder, cuyos fundamentos y objetivos son reconocidos como legítimos

---

(73) PAPANI, Roberto. Op.cit. Pág. 158.

(74) REZSOHAZY, Rudolf. "Las Instituciones Políticas y la participación popular", en sociedad comunitaria y participación, Ed. Ateneo de Caracas, 1979. Pág. 131.



dentro de la organización. Sin el consentimiento, reina la desconfianza, el rechazo para colaborar. Sin embargo, la aceptación de las reglas de juego engendra el deseo de comprometerse, de integrarse y de responsabilizarse dentro del grupo social.

Los integrantes que no reconocen la legitimidad de las bases de la organización, quieren mantener entera la posibilidad de protestar, de fundar una u otra organización diferente.

- b) La segunda condición es la ausencia de conflictos entre los integrantes de la organización. en realidad, es una consecuencia de la primera, porque claro está que aquí se trata de ausencia de conflictos en lo que se refiere a los conceptos fundamentales de la organización. Ausencia de conflictos entre los integrantes y la dirección. En este sentido, la participación es incompatible con la tensión posible de los integrantes entre sí o de ellos con la dirección. Ha de existir cierto grado de proximidad entre los miembros y la directiva.

La participación, y, por ende, el éxito de la organización, es tanto más débil cuanto más lejos se sitúan los hombres del centro del poder, lo que hace que se sientan marginados e impotentes.

Esta ausencia de conflictos no significa de ninguna manera una ausencia de libertades.

c) La tercera condición es, entonces, la existencia de la libertad, cuyo ejercicio favorece la participación en la medida en que existan dentro de la organización la tolerancia y la receptividad con respecto a las opiniones de los demás; la aceptación de la pluralidad y cierta forma de solución a los problemas, que consiste en buscar y encontrar soluciones aceptables a las dificultades que dividen a los integrantes, sin romper la unión.

d) Otro elemento verdaderamente indispensable para producir la participación, es la formación de los miembros de la organización cooperativa y el mantenerlos informados cabalmente. Un socio sólo participa en lo que entiende.

Formación significa el despertar del sentido de las responsabilidades dentro de la organización. Es la explicación de los asuntos sociales, culturales y económicos de una manera concreta e inteligible.

La información comprende la circulación de las noticias y de los mensajes de la base hacia la Dirección y viceversa.

Desde la base llega a la Dirección la expresión de sus aspiraciones, de sus necesidades, de sus valores, de sus ideas; de un deseo de seguir a grandes líneas, la política de la organización.

Desde la Dirección se hace llegar a la base la explicación de los problemas por solucionar, de los riesgos de las decisiones que deben ser tomadas, de las definiciones de las diferentes opciones entre las cuales es posible elegir. Se trata, pues, de un movimiento dialéctico, de un flujo de informaciones que corre hacia todas partes de la organización, ininterrumpidamente y con toda libertad.

- e) Otra condición es la presencia de la autoridad. Esto implica, naturalmente, una autoridad responsable, correctamente elegida, con una duración suficiente, aunque con carácter temporal.

En la organización participativa siempre se puede discutir sobre las formas o modos de la participación, pero nunca es permitido poner en duda la autoridad del dirigente regularmente designado.

Necesariamente, tenemos que ampliar algo más el papel del dirigente que ejerce autoridad en una organización participativa. Es una autoridad, un poder de servicio, constituido democráticamente y responsable ante la fuente de su poder, que es la propia organización.

Por lo tanto, es importante que los integrantes consideren a la autoridad y a la jerarquía que ellos mismos han establecido como una emanación de sí mismos y no como un instrumento de represión.

El liderazgo, que ha recibido un poder en la organización, debe ser indiscutible e irrevocable, porque es fuente de dirección permanente con una estrategia clara y segura (las prácticas anarquistas son incapaces de dar al movimiento popular una línea que seguir).

Lo que está en juego en la participación es su eficacia, que no se logra con una "sobre-participación", ni con excesos que provienen del abuso de reuniones y discusiones interminables. Veamos ahora las modalidades (cualidades) de la participación en la organización participativa, en la cual las citadas condiciones están presentes (75).

Se debe tener en cuenta que no vale participar sino en lo que es importante.

Al otro extremo, tenemos la mejor manera de eliminar toda forma de participación, reservando a un círculo de pocas personas las decisiones importantes, y organizando asambleas puramente formales para tratar problemas insignificantes.

Tal actuación hace desaparecer todo el interés que los miembros puedan tener en los asuntos de la colectividad. Pero la cuestión es cómo saber lo que pertenece a la autoridad y lo que exige necesariamente la participación.

---

(75) REZSOHAZY, Rudolf. "Las Instituciones Políticas y la participación popular", en sociedad comunitaria y participación, Ed. Ateneo de Caracas, 1979. Pág. 136.

Según Rudolf Rezsöházy, podemos trazar la respuesta en el campo de las decisiones (de cualquier índole, mediante la siguiente línea de separación, aproximándonos así a una forma de entender más a fondo los campos posibles dentro de la participación:

**Zona de autoridad:** Es la zona que abarca todos los asuntos que están en el orden del ejecutivo, donde los miembros no tienen una opinión caracterizada. En esta zona hay que dejar libertad a la autoridad, al poder, para que actúe según su especialidad.

**Zona de participación:** Es la zona de interés vital que abarca todos los asuntos que los integrantes de la organización participativa juzgan importantes y sobre los cuales no sólo tienen una opinión, sino que quieren ser consultados. En esta zona su consentimiento debe ser explícito.

Una segunda aproximación para delimitar la autoridad y la participación, consiste en distinguir entre decisión política y decisión técnica.

**Decisión Política:** La decisión política corresponde a las opciones generales y recibe el influjo de los valores, las ideas, las concepciones. En este campo tenemos que considerar a todos los integrantes como iguales. Es la zona de participación.

**Decisión Técnica:** Este tipo de decisión implica competencias especiales y específicas. Aquí, los miembros no son iguales, puesto que no todos tienen la misma habilidad ni conocimiento referente al asunto. Es la zona de autoridad, ya sea por delegación de poderes o por los conocimientos adquiridos.

El ideal de una buena administración en la organización participativa, es tomar cuanto antes las decisiones que necesitan una solución participativa hacia el campo de autoridad, por medio de la participación. Así estas soluciones se transfieren de lo político a la técnico.

De cualquier modo, para distinguir entre autoridad y participación, se necesita tener en cuenta el doble criterio de la opinión pública (opinión de los miembros) y la naturaleza de los problemas.

Podemos preguntarnos quiénes son las personas presentes en la línea de la participación, y la respuesta se produce a la luz de dos criterios:

a) La manera de organizar la participación depende de la naturaleza de la organización en cuestión.

La estructura integrada de participación que estamos tratando, puede cobijar varios grupos de personas con diferentes intereses entre sí. Un sindicato, por ejemplo, no es igual a una cooperativa de consumo o a una organización de vecinos. En virtud de su naturaleza, ambos deben tener órganos y canales diferentes de participación.

En un sindicato, la participación se desarrollará mucho más en el campo de "capital-trabajo", mientras que en una cooperativa de transporte, la participación se enfocará mucho más hacia la naturaleza propia de servicio de transporte.

b) El grado de implicación es el otro criterio que determina el derecho de participación.

En una cooperativa, este grado de implicación es por principio igual para todos los socios y no confiere más derechos a unos que a otros. Cada cooperador tiene un solo voto en la Asamblea General.

Pero pueden existir organizaciones donde el grado de implicación de los miembros sea diferente. A esta diferencia corresponden distintos derechos de participación.

Para explicar más esta diferencia, podemos basarnos un momento en el ejemplo típico de una Universidad, donde el puesto de los profesores es diferente al puesto de los estudiantes.

Para los profesores, la universidad es el lugar de ejercicio de su profesión. La implicación es total y permanente. Pero, para los estudiantes, la universidad es el lugar de un aprendizaje de duración limitada; la implicación es parcial.

En ninguna organización, por pequeña que sea, es posible que todos los integrantes se ocupen y preocupen de todo.

Los miembros deben constituir una asamblea, un consejo, un gobierno, y delegar en estos órganos las diferentes funciones de legislación, ejecución, jurisdicción, funciones que se les otorgan con carácter de depositarios.

El éxito de la participación depende, a la larga, de la manera que en que conciban los integrantes la delegación de poderes y las responsabilidades que les corresponden.

En esta delegación de poderes, podemos partir de dos principios generales, indispensables para un funcionamiento eficaz de la organización:

**El principio de subsidiaridad:** En la delegación de poderes, este principio expresa la soberanía de los integrantes y exige que en la jerarquía de los órganos, el poder se coloque lo más próximo posible a la base. En cierta forma, es algo semejante a lo que se ha dicho al referirse a la propiedad de los bienes de una organización participativa frente al Estado. En síntesis, se puede expresar así el principio: Lo que pueda hacer un órgano inferior, que no lo realice el superior.

Una competencia no debe ser delegada de un órgano inferior hacia uno superior, mientras el órgano inferior pueda cumplir igualmente la tarea en el interés de los socios.

**El principio de la confianza:** Es la práctica que consiste en evitar la consideración de asuntos demasiado delicados en asambleas y el confiarlos a una comisión restringida.



De acuerdo con este principio, las decisiones están aceptadas de antemano por todos; se tratan generalmente los asuntos personales, como son nombramientos, promociones, faltas cometidas por los miembros, etc.

Toda participación puede ser reglamentada por medio de estatutos o reglamentos internos, pero es el espíritu de los integrantes el que vivifica o condena la participación. En última instancia, el funcionamiento diario de la organización depende de los socios.

La experiencia nos muestra que es difícil medir el grado de participación de los integrantes de una organización participativa, porque los índices son muy superficiales y no se definen fácilmente.

Un factor decisivo, sin embargo, es el grado de vinculación de los socios, que depende, por su parte, del interés que los integrantes ponen en los asuntos de su sociedad. Este interés será más intenso cuando se refiera a problemas existenciales, como la defensa y la promoción de una profesión. Y será más débil cuando se relacione con cosas superficiales y periféricas.

En una organización habrá siempre miembros que son líderes verdaderos, que se identifican con su organización; afiliados por convicción. Otros están afiliados por conformidad, o porque están influidos por alguien.

La participación es un proceso, una evolución. Es el resultado de un aprendizaje en el tiempo. Por un lado, la sociedad debe transformarse, realizar reformas profundas en sus estructuras, crear instituciones nuevas; y, por otro, los hombres deben cambiar su mentalidad, elaborar nuevas maneras de vida, transformar su cultura, aprender a solucionar sus problemas colectivos.

Las etapas de esta evolución se miden por generaciones, porque los progresos cualitativos son sumamente lentos. Sin embargo, es hoy mismo cuando debemos iniciar este proceso de participación. El tema de participación cobrará día a día una actualidad más palpitante.

Los hombres de mentalidad progresista pueden tener la oportunidad de pasar rápidamente a realizar reformas de estructuras. En este caso, la creación de las instituciones precede al trabajo de preparación, a la participación y a la educación. Pero la obra de formación debe intervenir inmediatamente; de lo contrario, las organizaciones constituidas quedan vacías, sin alma.

Puede ocurrir también que la acción transformadora de las estructuras sea demasiado lenta y choque con obstáculos. En tal caso, el trabajo de preparación para la participación, para la educación en las organizaciones existentes, es una obra estratégica.

En la medida en que se esparce y se arraiga la participación en las organizaciones populares, y se

despierta la conciencia popular, se acerca la hora de los cambios globales y profundos.

Y cuando la base popular ya esté suficientemente sólida para pasar a la toma del poder, las instituciones nuevas se edificarán más rápidamente, porque sus integrantes se han preparado para participar en ellas.

Todo este proceso es una búsqueda del camino más rápido y seguro hacia un mundo de justicia y de libertad, que debe disminuir los sufrimientos de los hombres, liberados de la servidumbre de sus condiciones materiales. Pero este trabajo hay que hacerlo no sólo para los hombres, sino también con los hombres para preparar un ambiente en el cual pueda nacer EL HOMBRE.

### 3. INTEGRACION:

Introducimos el término "integración", adaptado a un nuevo uso de la palabra, acercándose a su verdadero significado por medio de unos ejemplos reales en los cuales encontraremos modelos de "integración", aunque en realidad no reflejan totalmente el sentido que queremos dar a este vocablo en nuestro trabajo (76).

---

(76) AMES J. "Manual de Integración Cooperativa" Edit. por Cooperativas Forbundet. Suecia 1968. Pág. 4.

La mayoría de las cooperativas que conocemos son organizaciones que funcionan para una comunidad relativamente pequeña. Estas organizaciones son unidades autónomas que se unen para formar unidades mayores, de segundo o tercer grado, "Federaciones", "Confederaciones", "Centrales" o "Centros".

Cada unidad base conserva su autonomía legal, operativa y administrativa. Solamente se unen a una "Central" o "Federación" en algunos casos que son convenientes, y durante cierto tiempo también conveniente. En la práctica existe sólo un vínculo moral de compromiso. Es un sistema de integración tradicional, ya que ha sido usado por las organizaciones populares por más de cien años.

La estructura integrada de participación, en cambio, es una sola organización. Las unidades locales o regionales son partes de un solo organismo. Los afiliados son miembros de todas las unidades de operación, bien sean locales o regionales, o donde quiera que estén. Es un tipo de integración funcional.

Algunas organizaciones que conocemos son tan grandes, que necesitan arreglos internos para su buen funcionamiento. Otras pequeñas pueden fusionarse para formar una sola organización grande, conservando su estructura organizativa tradicional. Existe una autoridad central para todas las funciones, todas las operaciones y toda la administración, en todos los niveles. Esto es también integración tradicional.

En la estructura integrada de participación, por el contrario, opera el principio de libre juego del óptimo funcional. Las actividades, la autoridad y la responsabilidad fluyen hacia arriba desde el nivel más bajo o focal y desde el nivel general hacia la base, según sean los mejores resultados globales, sociales y económicos (77).

Es el juego de la centralización y descentralización del poder, de acuerdo con los mejores resultados posibles para todos los miembros y toda la organización.

Las cooperativas tradicionales se esfuerzan generalmente en mantener sistemas que han dado resultados en el pasado, sin considerar si tales sistemas son aceptables para el presente. Otras veces copian sistemas buenos para un lugar, sin estudiar las condiciones del sitio en donde se quieren establecer. Existe el peligro de mirar hacia atrás para conservar el pasado y rechazar toda idea nueva. Es la visión estática.

Nuestra idea de integración incluye la aceptación del principio de cambio permanente. Un continuo ajuste a la realidad actual y un permanente anticiparse a la realidad cambiante.

El principio de cambio permanente significa: (78)

- a) Analizar lo pasado para aprovechar lo positivo.
  - b) Adoptar nuevas vías e iniciativas.
  - c) Conservar la disciplina institucional que evita la anarquía.
- En las cooperativas, los socios, como dueños, deciden

sobre la política general de su organización. Aprueban o desaprueban los resultados económicos o actos administrativos, eligen funcionarios que los representen, dictan reglamentos, etc.

Estas actividades ejercidas por los socios en asambleas y comités, se pueden llamar actividades parlamentarias.

Las actividades técnicas están constituidas por las operaciones económicas, financieras y administrativas de la empresa cooperativa, generalmente ejecutadas por empleados.

En las cooperativas tradicionales el poder de decisión técnica está en manos de un grupo de socios llamados "Consejo de Administración", que ordinariamente no tienen la suficiente capacitación, ni especialización, ni una larga permanencia en el cargo para manejar adecuadamente la empresa cooperativa. Su selección se suele realizar precipitadamente, por asamblea de socios con poca orientación hacia las responsabilidades que delegan.

En la estructura cooperativa integrada de participación se separan las actividades técnicas de las parlamentarias, para mantener la vida de la parte operativa a pesar de las fallas humanas de incompetencia. La parte técnica está encomendada a personas dedicadas a su función técnica, a su especialidad.

---

(77) AMES J. "Manual de Integración Cooperativa" Edit. por Cooperativas Forbundet. Suecia. 1968. Pág. 5.

(78) AMES J. "Manual de Integración Cooperativa" Edit. por Cooperativas Forbunder. Suecia. 1968. Pág. 6.

Nuestro concepto de integración incorpora esta visión en

su contenido, porque de esta forma se introduce la posibilidad de lograr que el movimiento en una línea ascendente de competencia, basándose en un dinamismo propio de cualquier organización eficiente.

Tal actuación dinámica supone una flexibilidad interna de la organización, de tal forma que puedan adaptarse a las necesidades del tiempo moderno en lo que se refiere a la dimensión de las actividades.

Son éstas las razones del porqué de la integración.

En muchas actividades económicas las pequeñas empresas no pueden sobrevivir. Por el contrario, la suma de recursos multiplica los resultados: volumen de compras, uso común de equipos, aprovechamiento de buenos gerentes, uniformidad de procedimientos, reducción de costos, adquisición de tecnología, sólo son posibles a organizaciones de un tamaño adecuado.

Las fuerzas cooperativas tendrán que usar estos instrumentos hasta el punto de integrarse internacionalmente, como las empresas multinacionales.

Para resumir, podemos decir que la estructura cooperativa integrada de participación incorpora al concepto de integración el poder adaptarse a los cambios producidos por las circunstancias y condiciones de vida, no sólo en plan general, sino en cada ambiente y localidad donde funcionen.

Esto supone habilidad para ajustarse a las realidades de cada ambiente y saber proyectarse para participar del futuro como un movimiento siempre joven y actual. Un movimiento que capte la imaginación de la gente y produzca cambios importantes en sus condiciones económicas y sociales.

La integración es un proceso continuo que trata de unir a las distintas iniciativas y actividades de las personas agrupadas, conservando los conceptos de libertad, democracia y adhesión voluntaria al movimiento, manteniendo siempre las actividades en forma óptima (79).

#### 4. PARTICIPACION EN LA ESTRUCTURA PARTICIPATIVA DE INTEGRACION.

En este momento conviene definir, aunque sea en términos muy generales, qué entendemos por participación en la nueva concepción del cooperativismo:

Es un sistema social en el que se ha institucionalizado, para todos y cada uno de sus miembros o socios, el acceso al poder, en tomar decisiones, y en el que las recompensas del sistema, sean ellas morales o materiales, tienden a ser distribuidas entre los socios con sujeción a criterios de igualdad (80).

---

(79) AMES J. "Manual de Integración Cooperativa" Edit. por Cooperativas Forbundet. Suecia. 1968. Pág. 7.

(80) HULPE, Claudio. La empresa autogestionada como alternativa frente a las formas capitalistas de organización económica", En Ensayos sobre sociedad comunitaria, Editorial Multicolor C.A. Mérida, P. 107.



Dos aspectos importantes aparecen en esta definición:

- a) Es un proceso de desarrollo en permanente evolución y cambio, el cual se inicia con un movimiento revolucionario, o, al menos, de profunda mutación.
- b) Aunque basado en una estructura de igualdad, se reconoce en su modelo la permanente generación de aquellas desigualdad políticas, económicas y sociales que causa cualquier sistema social conocido hasta ahora.

En tal sentido, la organización participativa que proponemos está pronta a aplicar los correctivos que el caso requiera, sin negar la posibilidad de la formación de grupos o clases.

La estructura cooperativa integrada, de participación, consiste, por lo tanto, en la creación de una estructura de participación en la que los socios puedan autogobernarse agrupados en colectividades a distintos niveles (Distrito, Región, Asamblea General) y con diferentes funciones (políticas, económicas, educacionales) y, al mismo tiempo, en la instauración de medidas promotoras y correctivas para que se realice la participación real. Este es el ejercicio efectivo del poder por los socios organizados, factor principal que generará todo el resto de igualdades (81).

---

(81) HULPE, Claudio. "La empresa autogestionada como alternativa frente a las formas capitalistas de organización económica", En Ensayos sobre sociedad comunitaria, Editorial Multicolor C.A. Mérida, P. 108.

si la finalidad del cooperativismo es el hombre, la transformación debe hacerse con el hombre. El cooperativismo no puede estar hecho para el pueblo, sino únicamente por el pueblo, y su liberación no ha de ser otorgada sino conquistada (82).

De ahí la importancia de la participación en la transformación y en la toma de conciencia.

La transformación no puede llevarse a cabo dentro de la aglutinada estructura cooperativa existente. Se hace necesario un cambio radical en el sistema de propiedad y en la estructuración del poder.

La incorporación de la participación dentro del cooperativismo, es la base para que eu se produzcan varias alternativas, todas factibles:

- a) El combate del hombre consigo mismo, a través de las concepciones unitaria de: "Hombre-trabajador". "Hombre-socio" (83).
- b) El cooperativismo puede romper con los defectos del sistema actual, donde los socios, propietarios colectivos, se apropian del excedente del trabajo de los trabajadores asalariados, que pueden ser socios o no socios de la cooperativa.

---

(82) GARAUDY, Roger. La Alternativa. Edit. Cuadernos para el diálogo. Madrid 1977. Pág. 223.

(82) RODRIGUEZ, Lino. Alternativa Ideológica Comunitarismo. Edit. Talleres Gráficos Universitarios, Mérida, 1971. Pág. 262.

c) El trabajador asociado ha de ser una persona que trabaje con una escala propia de valores considerándose un miembro social integrado a un grupo también social, que es el movimiento cooperativo.

d) Los trabajadores, participando dentro del marco de la nueva estructura cooperativa, dejarán de ser un sujeto económico y pasarán a ser un sujeto social decisivo y creativo, dentro de un marco de libertad (84).

e) Al existir la participación, los trabajadores podrán decidir a través de la línea ascendente, y trabajadores y socios podrán organizar y planificar el cultivo técnico, organizativo, político, cultural y espiritual de todos los miembros, tratando así de alcanzar con prontitud las ventajas que trae consigo la educación.

f) Los trabajadores de una cooperativa integrada, en sus diferentes funciones y con mayor capacitación laboral, romperán la separación entre los medios de producción y la toma de decisiones, debido a que tendrán la propiedad y la capacidad de disposición (85).

g) Se establecerá el diálogo y la necesidad técnica de la contestación, limitándose cada vez más las decisiones impulsivas.

---

(84) RODRIGUEZ, Lino. Alternativa Ideológica Comunitarismo. Edit. Talleres Gráficos Universitarios. Mérida, 1971. Pág. 272.

(85) BONANNO A. Autogestión. Edit. Campo Abierto. Madrid, 1977. Pág. 6.

La incorporación del hombre en la participación hace que las cooperativas sean la base de un nuevo orden social más justo, donde la competencia entre los trabajadores desaparece, creando un sentimiento superior de fraternidad y de creatividad humana, al no existir miembros pasivos, sino activos; miembros que exigirán información y formación. Así se produce un nuevo valor que hasta ahora no había adquirido el cooperativismo: La autonomía en la gestión. Al ser autónomos, libres, con poder de decisión, los trabajadores pueden decidir sobre la ganancia obtenida mediante su acción de trabajo, pudiendo así producirse un cambio ante una responsabilidad colectiva, libremente asumida.

## CAPITULO III

### LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

#### 1. LINEA DESCENDENTE DE AUTORIDAD:

Debemos distinguir en nuestra estructura la línea ascendente de participación y la descendente de autoridad.

La descendente de autoridad está destinada a ejecutar todas las actividades que constituyen las operaciones económico-administrativas de la cooperativa, como son la compra-venta-producción, el financiamiento, la investigación técnica, etc.

Esta línea está constituida por el Directorio Ejecutivo, los comités de gerentes y todo el personal empleado.

Si la producción va a ser lo suficientemente grande como para permitir que el movimiento mantenga su libertad de acción, el Directorio Ejecutivo tendrá que dedicarse también al adiestramiento del personal, relaciones públicas, prensa y las demás actividades económicas, tales como acumulación de capital, ahorros, reservas, auditorías, etc.

Para asegurar un uso más efectivo del capital se tendrá que prestar atención especial a la planificación y a la investigación. Estas áreas deben conformar un departamento del Directorio Ejecutivo. Las recomendaciones de este departamento deben ser estudiadas por el Directorio y la

Comisión, conjunta y cuando se considere necesario, llevadas ante la Asamblea General para determinar si las mismas se hacen parte de la política general del movimiento. Es importante que las investigaciones, además de incluir estudios, censos y recopilación de estadísticas, incluyan también la oportunidad de poner a prueba experimentos y ensayos prácticos a tono con el marco de las actividades comerciales que prevalecen.

La educación y el adiestramiento del personal que labora en la Organización, es de vital importancia para proveer al movimiento de personal preparado y ayudarlo a que se sienta como parte esencial de la empresa. Para asegurar que en todo momento el movimiento cooperativo integrado disponga de personal bien capacitado, el Directorio Ejecutivo tiene que mantener bajo su control un buen programa de adiestramiento. En la práctica, esto equivale a que la responsabilidad de mantener un programa general de educación y adiestramiento descansa en el Directorio Ejecutivo mientras que la labor real de adiestrar al personal deberá recaer en las funciones de los centros regionales.

Mantener a los socios y al público en general informados de lo que está sucediendo en el campo económico de servicios, es responsabilidad del Directorio Ejecutivo.

Por eso es importante recalcar la necesidad de la integración de los campos económicos y de los de adiestramiento e información. Eso no quiere decir que todas

estas actividades deban ser tratadas y planificadas sobre una base global, de manera que el perímetro exterior del área geográfica del movimiento, también sea el área de actividad para los propósitos de la educación a socios, el adiestramiento de personal, la propaganda y la publicidad.

El control económico es otro ejemplo de una actividad importante que debe estar bajo la supervisión del Directorio Ejecutivo. Este control incluye auditoría centralizada, contabilidad, acumulación de capital y reservas.

La idea es permitir que el flujo de capital hacia el movimiento sea inicialmente centralizado en el nivel más alto, luego de lo cual, bajo un programa de inversiones, aquel se utilice para financiar proyectos de desarrollo en las diferentes regiones.

En la línea descendente de autoridad, el Directorio Ejecutivo, por medio del nombramiento en las centrales regionales, delega su autoridad en otras personas. Aún cuando en este sentido el propósito básico es hacer que cada Central Regional funcione como una unidad autónoma. La persona responsable por cada una de las actividades especializadas tendrá que mantener un contacto cercano y directo con el departamento correspondiente de la organización central.

En general, la mejor política con relación a funcionarios a sueldo, es dejar que estén libres para que puedan realizar sus funciones con la mínima intervención de

los directores, pero con la responsabilidad de que presenten informes periódicos a éstos, a intervalos regulares. Por otra parte, los directores deben estar suficientemente formados para que puedan mantener un control continuo sobre los funcionarios.

Generalmente, los empleados a nivel local (Centros de Servicio) están bajo la autoridad directa de los funcionarios regionales, y sólo si el funcionamiento óptimo así lo requiere, habrá a este nivel delegación de poderes. Pero tal situación es un indicio de que el centro local de servicio está convirtiéndose en un centro regional.

La separación de lo técnico y lo participativo en la estructura existe por la necesidad de servicios. Son los socios quienes, en su línea ascendente de participación, deciden sobre los servicios que necesitan y pasan las órdenes al lado de la línea descendente de autoridad. Desde este momento estas órdenes tienen que convertirse en realidades de servicio. Allá funciona todo servicio como una verdadera técnica en manos de especialistas. Lo que interesa a los socios es el funcionamiento eficaz del servicio en beneficio de los asociados.

## 2. LINEA ASCENDENTE DE PARTICIPACION

La línea ascendente de participación tiene como finalidad canalizar la voluntad de los asociados a través de las asambleas, consejos y comisiones, hasta llegar a la Asamblea General y desde allí disponer los objetivos y la política general de la organización.



Cabe anotar que todas las personas que laboran en la línea descendente de autoridad deben ser socios y, como tales, tienen su puesto en la línea ascendente de participación, teniendo como empleados derechos especiales dentro de la organización. De tales derechos hablaremos más adelante.

El propósito básico de la línea ascendente de participación en la estructura es asegurar el control democrático en el movimiento, proveyendo al socio de un sistema claro y definitivo para hacer sentir su opinión y presentar sus quejas y reclamos.

Cuando pensamos en términos de control de los socios y, a la vez, en el complicado panorama que es la maquinaria comercial de un movimiento grande, nos damos cuenta de que es ridículo pensar que el socio, no importa cuáles sean sus calificaciones, pueda practicar un control detallado sobre dicha maquinaria. Lo más que se puede pretender es que el socio tenga la oportunidad de elegir representantes que traten, bajo condiciones cada vez más difíciles, de ejercer algunas medidas de control sobre las actividades de su organización.

Para garantizar que se mantenga la influencia del socio, se da un nuevo enfoque al principio del control democrático. Este enfoque hace realidad el control de los socios, control que debe ser suficientemente atractivo, pero a la vez que no tengan que vivirlo día a día los socios en sus contactos con la organización.

Tratar de insistir en cualquier otro sistema absoluto de control, es un serio engaño a la organización.

Para garantizar que la influencia del socio se mantenga al nivel más alto posible, se establece la línea ascendente de participación como parte integral del movimiento cooperativo.

Al considerar un sistema de control democrático en este movimiento, se debe mantener siempre en mente que la sencillez es lo predominante. El éxito del sistema depende del grado de sencillez necesario para que, en la práctica se logre que el socio use sus derechos.

a. El "Ombudsman " (86)

La mejor forma de satisfacer la necesidad de un juez imparcial para atender los reclamos de individuos y grupos minoritarios del movimiento, es introducir un sistema basado en el principio del "Ombudsman".

El "Ombudman" es el defensor de los derechos del asociado. Por lo tanto, es un instrumento de control y vigilancia, cuyo marco de acción afecta a los funcionarios representativos de la organización global, ejerciendo sobre ellos funciones de supervisión y, en su caso, de enmienda sobre problemas particulares (87).

---

(86) NOTA: No existe traducción técnica en español para la palabra Ombudsman, función incorporada en algunos gobiernos de los países nórdicos de Europa. Algunos utilizan el término "árbitro" para identificar al individuo que se le asignan responsabilidades de un Ombudsman.

(87) ROWAT, Donald C. El Ombudsman, Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1973. 3ª Edición. P.39-45.

El establece una oficina totalmente independiente de la autoridad de los distintos niveles de gobierno del movimiento, aún de la Asamblea General de Socios.

A la cabeza de esa oficina debe estar una persona de altas calificaciones, seleccionada por el comité de asamblea y con nombramiento sujeto a confirmación por la Asamblea General.

La línea empresarial y la línea participativa de la organización tienen que tener contacto directo con dicha oficina, para asegurar así la realización de las funciones de ésta.

El "Ombudsman" está en libertad de establecer otras oficinas a nivel regional y hasta local, si el desarrollo de sus funciones así lo exige.

Su función principal es examinar las quejas de socios o grupos en todos los casos en que éstos acusen a los funcionarios o empleados de estar trabajando en detrimento de los mejores intereses de los socios. A los funcionarios acusados se les dará también oportunidad de presentar sus casos al "Ombudsman"

A los veredictos de la oficina del "Ombudsman" se les concederá la más alta prioridad, y los casos que esa oficina refiera a la Asamblea General deben registrarse automáticamente en la agenda de ésta.

Sin embargo, el "Ombudsman" tiene la libertad de actuar como arbitro en todos los casos de disputas relacionadas con la organización. No es un arbitro para sentencia, sino para conciliar a las partes.

Además de su misión de conciliador, es vigilante del derecho de la parte débil. Puede asistir a todas las reuniones y juntas como representante de una fuerza moral que evita cualquier abuso de poder.

**b. Organización a Nivel Distrital:**

La línea ascendente de participación se inicia en la base, donde los socios se reparten los distritos, según las localidades donde funcionan servicios. Cada distrito tiene su asamblea en la que podrán participar, asistir y votar todos los socios del distrito, sobre la base de un socio, un voto.

La Asamblea Distrital se reúne por lo menos una vez cada año, y, a más tardar, quince días antes de la Asamblea Regional.

En esta asamblea se consideran los asuntos generales y particulares de la Organización y se eligen los delegados a la Asamblea Regional y al Comité de Distrito, que está integrado por cinco (5) miembros.

Los distritos forman la verdadera base de la organización y, por tanto, es de suma importancia que las asambleas distritales sean verdaderos organismos que recojan todas las ideas y proposiciones de los socios.

En tal sentido, el Comité de Distrito tiene una función primordial en la organización, porque ha de tener la habilidad de captar la voluntad de la base, formada por los socios adscritos al distrito. Y a la vez debe servir de enlace entre la región y los socios, promoviendo el cooperativismo y vigilando el cumplimiento de la política general y específica de la organización.

Para lograr tal objetivo, tendrá que instalar un eficaz sistema educativo, uniendo así a todos los afiliados.

### c. La Región

La Región constituye un centro vital de la cooperativa por las numerosas actividades que se centralizan a este nivel y por la importancia misma de las actividades económicas de los centros regionales.

La administración de la Región está en manos de los siguientes cuerpos:

a) La Asamblea Regional, integrada por los delegados de los distritos. La asistencia a este nivel tiene como objetivo proporcionar a las asambleas la posibilidad de transformarse en un cuerpo de trabajo útil a la Organización. La delegación viene de la base -los distritos- y es importante insistir en la necesidad de un flujo de datos desde la base hacia las asambleas regionales.

Es difícil fijar el número de delegados por distrito, pues éste varía según el sitio, teniendo en cuenta que la función de la Asamblea es actuar como un organismo de trabajo serio y efectivo.

La Asamblea Regional se reunirá a más tardar treinta días antes de la Asamblea General y sus funciones son las siguientes:

- Elegir a los delegados a la Asamblea General y a la Comisión de Socios, así como a los miembros del Consejo Regional.
- Confirmar al delegado ante la oficina del "Ombudsman"
- Considerar la agenda para la Asamblea General.
- Presentar resoluciones y acuerdos a la Asamblea General por medio de la Comisión de Socios.

El Consejo Regional está integrado por siete miembros elegidos cada dos años.

El Consejo Regional debe tener presente que siempre ejerce sus funciones por delegación de la base distrital y por tanto tendrá que actuar en beneficio de los socios.

#### **d. Organos a más alto nivel:**

**La Asamblea General:** Es la máxima autoridad de la Organización. A tal efecto, también constituirá la Asamblea Anual y su tarea más importante es conocer los informes presentados por el Directorio Ejecutivo, la Comisión de Socios y la Comisión Conjunta; discutir y decidir sobre las recomendaciones que éstos hagan referente a las normas que se deben establecer, y confirmar el nombramiento del "Ombudsman". La función de la Asamblea es actual como un organismo serio y efectivo de trabajo, dedicado mayormente a

diseñar la política futura del movimiento. Está constituida por delegados elegidos en las Asambleas Regionales, que como tales asisten a la Asamblea. El número de delegados debe ser pequeño, para que desempeñen mejor sus funciones, y debe mantenerse entre 50 y 100 delegados. Una de las grandes ventajas de una reducida Asamblea General es que en ciertos momentos puede subdividirse en grupos pequeños para que cada grupo se dedique a estudiar las actividades especiales del movimiento cooperativo.

La Asamblea General se reúne una vez al año en forma ordinaria, y extraordinaria cuando es necesario.

La preparación de la Asamblea General está a cargo del Comité de Asamblea, que debe reunirse no menos de 30 días antes de ella, y está integrado por un delegado de cada Región.

La Asamblea General tendrá derecho a discutir y tomar decisiones sobre cualquier problema que afecte al movimiento; podrá aprobar, o no, todos los asuntos que tengan que ver con los intereses de los asociados. Sus decisiones serán acatadas obligatoriamente por todos los socios.

**La Comisión de Socios:** Está compuesta por un máximo de diez miembros, nombrados en las asambleas regionales, y si el número de Regiones excede de diez, la Comisión Nacional puede ser integrada por un miembro de cada Región.

La Comisión detenta la representación de todos los derechos de los asociados en las asambleas, se reúne por lo menos diez veces al año y sus responsabilidades son las siguientes:

- Aprobar la admisión de nuevos socios y decidir sobre renunciaciones y suspensiones.
- Nombrar dentro de su propio seno a los miembros que representarán a la organización participativa en la Comisión Conjunta.
- Seleccionar al Secretario General y a los otros miembros del Directorio Ejecutivo y someter su candidatura a la aprobación de la Asamblea General.
- Nombrar al miembro de la Comisión que representará a la Asamblea ante la oficina del "Ombudsman". Este nombramiento está siempre sujeto a la aprobación de la Asamblea General.
- Examinar los informes y resoluciones de las Asambleas Regionales y decidir cuáles deberán incluirse en la agenda de la Asamblea General.
- Salvaguardar los intereses de los socios y actuar en su nombre durante los periodos entre asambleas.

**La Comisión Conjunta:** Está compuesta por siete personas, de las cuales tres proceden del Directorio Ejecutivo (incluyendo al Secretario General, quien es a su vez Secretario de la Organización) y cuatro son miembros de la Comisión de Socios. Si por varias razones el número de



integrantes de la Comisión Conjunta aumenta, el número procedente de la Comisión de Socios será siempre mayor en uno al número procedente del Directorio Ejecutivo.

Los miembros procedentes de la Comisión de Socios eligen entre sí un Presidente, quien será automáticamente el Presidente de toda la organización.

Esta comisión se reunirá por lo menos una vez al mes y tendrá la responsabilidad de estudiar y decidir sobre todos los asuntos operativos, administrativos y financieros.

También tendrá derecho a contratar técnicos y fijar funciones y remuneraciones. Cualquiera de estas funciones podrá delegarlas en funcionarios a tiempo completo, excepto en el caso de remuneración del Directorio Ejecutivo, que es atribución de la Comisión de Socios.

### 3. SISTEMA FINANCIERO:

Nos corresponde analizar a continuación cómo se establece el sistema financiero general de la economía, el libre juego de la Organización en la forma más eficiente posible, pues es ésta la que se hace responsable de lograr por medio del engranaje de todos sus cuerpos, un financiamiento cada vez que se decide la instalación de un servicio, necesario y beneficioso para los socios a través de la línea descendente de autoridad.

Entonces, la propia institución instala su sistema de financiamiento como fondo rotativo (88).

Este capital necesario puede ser aportado por los socios en forma de préstamo social a la cooperativa. Las capacidades de aportación varían de acuerdo con el ingreso o gastos de cada familia; por siempre es conveniente buscar el aporte de préstamos sociales entre las familias que van a disfrutar del servicio por instalar, hasta el momento en que la institución haya adquirido suficiente capital para desarrollar todas las actividades necesarias, con el objeto de prestar servicios eficientes a sus asociados.

El punto de partida del financiamiento es, entonces, la aportación de capitales privados, que serán devueltos en momento oportuno, sin poner en peligro la continuidad de los servicios que la cooperativa presta.

Otra fuente de fondos puede consistir en la adquisición de préstamos de instituciones bancarias y otros.

Aquí cabe también señalar las devoluciones de aportes a los centros de servicio que se encuentran sobre-capitalizados, lo que permite a la organización financiar servicios nuevos.

A pesar de que la estructura cooperativa integrada, de participación, no sirve únicamente para autoservicios de víveres, sin embargo, en esta rama existe otro recurso muy notable de capitalización, que podemos llamar el fondo pagadero a la vista (F.F.V.).

---

(88) HULPE, Claudio. Op.cit. Pág. 128.

Tal fondo consiste en presupuestar en el precio de venta un determinado porcentaje para los socios; cantidad que no se entrega de inmediato, sino en el momento que el inventario de un servicio de víveres resulta igual que la totalidad de los F.F.V. de los socios, para evitar así una descapitalización. Este fondo es a su vez, un ahorro automático para los socios y una seguridad de financiamiento para la organización.

Sin embargo, el Directorio Ejecutivo tendrá que someter esta operación a un control continuo, de manera que los precios de dichos servicios resulten verdaderamente atractivos para los asociados.

Generalmente, en esta primera etapa de capitalización, la Organización está financiada por préstamos de sus socios u otras instituciones.

La propia Organización presta estos fondos a los centros de servicios fijando un plazo indefinido para que éstos puedan desarrollar sus operaciones dentro de la línea descendente de autoridad. Dichos préstamos pueden exigir un porcentaje de interés para que la organización esté en capacidad de devolver los préstamos adquiridos fuera de la institución.

La devolución de préstamos es el inicio de la segunda etapa de la cooperativa, que entra así en la formación de un capital social, no repartible entre los socios, sino

propiedad de toda la Organización, como hemos explicado anteriormente, en el Capítulo IV sobre la propiedad (Mirando Hacia el Futuro).

Es la propiedad social la que da un nuevo enfoque respecto al "sobre-trabajo". Todos los socios, aún los pertenecientes a diferente escala, colaboran con su "sobre-trabajo" a la formación del capital, subordinando a las necesidades de los socios expresadas en los servicios necesarios.

La relación financiera entre la cooperativa y los socios que laboran en un centro de servicio, se traduce en que el derecho tradicional de propiedad es compartido entre ambos. En efecto, este derecho consiste en la posibilidad de "usar", gozar y disponer del bien poseído. En nuestro caso, los socios trabajadores reciben un capital en la forma de una suma de dinero. Ellos "usan" este capital para adquirir bienes físicos aptos para la producción, y "gozan" del producto de estos bienes participando del excedente económico en la forma que explicaremos más adelante.

Pero los trabajadores no pueden disponer de los bienes para enajenarlos, ya que no tienen la propiedad tradicional de los capitales representativos de los bienes, sino sólo el usufructo (89).

---

(89) HULPE, Claudio. Op.cit. Pág. 128.

#### 4. LOS CENTROS DE SERVICIOS:

Nos queda por explicar el papel de los trabajadores que laboran en algún centro de servicio, incluyendo sus derechos dentro de la organización global.

Todos los trabajadores deben ser obligatoriamente miembros de la Organización y, como tales, participar activamente en la línea ascendente de participación, pero, como personas que dedican más tiempo al servicio de la Organización por medio de su trabajo diario, tienen aún "sobre-derechos" en la participación dentro del centro de servicio a ellos encomendado.

Son precisamente estos derechos en el centro de servicio los que necesitan ser explicados más a fondo. Es en estos centros donde se produce un cambio fundamental en comparación con las empresas capitalistas y estatales.

Los centros de servicio (pueden ser de tipo comercial, industrial, etc.) están ubicados en la línea descendente de autoridad y sometidos a la autoridad de la Comisión Conjunta por medio del Directorio Ejecutivo, dirección diaria, al más alto nivel, de todo el engranaje económico-administrativo de la Organización.

La organización interna de la línea descendente de autoridad es totalmente flexible y, por lo tanto, el Directorio Ejecutivo tiene la posibilidad de delegar la autoridad a nivel regional o local si las circunstancias así lo requiere.

A pesar de que los integrantes del Directorio Ejecutivo serán nombrados por la Asamblea General en la línea ascendente de participación, en la instalación y estructuración de los centros de servicios, existe una libertad y una participación total para todos los trabajadores bajo la dirección del Directorio Ejecutivo. El objetivo de los centros es prestar el mejor servicio posible a los asociados, por lo tanto, cada tipo de centro debe formarse como una organización funcional y crear mecanismos internos para resolver conflictos y problemas sin recurrir a factores externos.

El conjunto de dimensiones de igualdad crea condiciones en las cuales cada participación del sistema:

- 1) Contribuye mediante la ejecución de tareas en las que están comprendidos los objetivos socio-políticos y económicos generales.
- 2) Tiene la autoridad, poder e influencia adecuados para efectuar las contribuciones esperadas.
- 3) Es recompensado de acuerdo con el valor objetivo de las contribuciones realizadas.

Sólo un sistema que establezca un equilibrio apropiado entre estas tres dimensiones, puede funcionar adecuadamente (90).

---

(90) HULPE, Claudio. Op.cit. Pág. 109.

La estructuración interna de cada centro es totalmente flexible y depende del tipo de servicio, de su tamaño y de las formas que los mismos trabajadores desean darle a través de su propia experiencia. Esta es una decisión enteramente libre de la comunidad de trabajadores (91).

En otras palabras, se puede dar la siguiente definición:

Un centro de servicio debe ser solicitado por la línea ascendente de organización. Los trabajadores de cada centro, bajo la autoridad máxima de la Comisión Conjunta, que actúa diariamente por medio del Directorio Ejecutivo, desarrollan, según las especificaciones de cada caso, su propia línea descendente de autoridad, y arriendan el uso del capital de la organización madre. Asumen la responsabilidad de la empresa y controlan así su Directorio y utilidades, siempre dentro del marco de la estructura general (92).

Lo indispensable es el traspaso de los derechos que antes se consideraban inherentes al capital y que ahora pasan a ser derechos de los trabajadores. En concreto, el derecho a la gestión y a las utilidades, siempre subordinados al servicio que cada centro tiene que prestar (93).

---

(91) HULPE, Claudio. Op.cit. 116.

(92) HULPE, Claudio. Op.cit. 113.

(93) HULPE, Claudio. Op.cit. 115.

La organización madre tiene atribuciones para exigir un interés sobre el capital arrendado, con el objeto de capitalizarlo y llegar así a la formación de un capital común para la extensión de otros centros de servicio.

Todo el ingreso neto del centro es de los trabajadores (prestantes) y de los usuarios (según el tipo de centro), repartible de una forma especial, que explicaremos más adelante.

El salario es abolido, por lo que deja de constituir un costo para el centro, siendo la remuneración del trabajo la repartición del ingreso neto (94).

La forma de repartir este ingreso es una decisión libre de la comunidad de trabajadores, tomada democráticamente y teniendo en cuenta su relación con la organización central.

En la estructuración de cada centro se repite de cierto modo la estructura de la organización central, con su línea ascendente de participación y su línea descendente de autoridad, flexible y adaptada al tamaño necesario de la empresa.

Los ejecutivos, mientras ocupan su puesto, tienen la autoridad suficiente para tomar las determinaciones necesarias y ser obedecidos en estas acciones. Poseen una autoridad basada en el respaldo de los trabajadores (95).

---

(94) HULPE, Claudio. Op.cit. Pág. 115.

(95) HULPE. Claudio. Op.cit. Pág. 117.



Toda autoridad del Centro, sin embargo, está subordinada al Directorio Ejecutivo, que actúa con la mayor descentralización posible a través de los jefes de departamentos y secciones, según el principio: ¡Cada autoridad lo más cerca posible a la base!, lo que puede hacer un subordinado no tiene que hacerlo la autoridad inmediata.

Para los efectos de la organización de un centro de servicio, los trabajadores integrarán uno de los tres sectores siguientes: (a) **Administrativo**, constituido por los trabajadores cuya actividad se refiera a problemas de administración, contables, financieros y de personal, (b) **técnico-profesional**, constituido por los trabajadores de formación profesional o técnica especializada; (c) **operativo** constituido por los demás trabajadores (96).

##### 5. DISTRIBUCION INTERNA DEL INGRESO:

Llegamos ahora a la determinación de los flujos internos de fondos dentro del proceso productivo, y necesitamos establecer el monto del excedente, ya que el ingreso de los trabajadores dependerá de éste.

El excedente es igual al ingreso neto menos los costos totales. El ingreso bruto es equivalente a la suma total de ventas de los bienes producidos por el centro durante el ejercicio. El ingreso neto está constituido por el ingreso bruto menos los impuestos de compraventa.

---

(96) HULPE, Claudio, Op.cit. Pág. 119.

Los costos de producción incluyen aquellos renglones que tradicionalmente han sido considerados como costos de una empresa, con la variación fundamental de que aquí no se considera como costo el pago del factor trabajo, pero sí se incluye la remuneración del factor capital (97).

Se consideran entonces como costos los siguientes elementos:

- a) Las materias primas e insumos, tales como energía, repuestos, combustibles, etc.
- b) Los servicios que el centro compra, por ejemplo: fletes, publicidad, etc.
- c) La depreciación del activo fijo.
- d) Los impuestos que el centro debe cancelar.
- e) El interés del capital invertido en el centro.

Es interesante anotar que cada centro de servicio está integrado a la organización central y por ello, no excluye la posibilidad de no pagar temporalmente, intereses para que un nuevo centro de servicio tenga la oportunidad de establecerse más cómodamente durante los primeros años.

Es importante insistir que en este renglón de costos cabe mencionar que la organización central, de la cual todos los trabajadores forman parte, actúa como amortiguadora de las diferencias que se producen normalmente entre varios centros, debidas a las clases de servicio que éstos prestan.

---

(97) HULPE, Claudio, Op.cit. Pág. 124.

No es conveniente que se produzcan diferencias de clases entre los trabajadores de uno y otro centro.

La organización central incorporará también a sus cálculos el fondo pagadero a la vista (F.P.V.), explicado anteriormente.

Las posibilidades de mayores excedentes pueden ser iguales por el aumento de la tasa de interés sobre el capital aportado por la organización central, a tal punto que por medio de este sistema existe un camino para instalar centralmente formas de servicio social, en el sentido expresado por Paul Lambert:

"Por otra parte, no hay nada que se oponga a que el excedente se utilice de distinta forma. No se viola ningún principio cooperativo fundamental utilizando los excedentes para fines de interés general. Charles Gide escribía en 1930: El reparto, en lugar de ser individual tiende a convertirse en colectivo, al menos en una parte, que va aumentando". Existe, en este respecto, un admirable ejemplo en Bélgica, la *prevoyance social*, Sociedad Cooperativa de Seguros que descuenta de sus beneficios lo necesario para establecer y dirigir preventorios, un orfelinato, una casa de reposo para ancianos, un sanatorio, centros termales de carácter social, etc. He pensado siempre que este uso de excedente es irreprochable desde el punto de vista de los principios (98)

---

(98) LAMBERT, Paul. *La doctrina cooperativa*, Edc. Intercoop., Buenos Aires. 1961. Pág. 76.

Aquí está también el punto de partida de la formación de un capital neutral como propiedad común de la organización central.

De todos modos, es interesante hacer notar que en la empresa capitalista y estatal, la remuneración del capital es precisamente el excedente que queda después de haber pagado los otros costos. En nuestro caso, el capital recibe una remuneración fija, destinándose el excedente a la remuneración del factor trabajo.

Los costos totales son precisamente la suma de estos cinco renglones. Si restamos los costos totales del ingreso neto, tendremos el excedente del ejercicio, el cual pertenece integralmente a los trabajadores de cada centro, es de su libre disposición y constituye la única remuneración al trabajo, porque el concepto de salario está abolido, con todo su significado de "arriendo de trabajo" (99).

#### 6. EL EXCEDENTE:

Se trata del residuo que queda después de pagar los costos, debido a lo cual su monto será variable de acuerdo con cada ejercicio.

Las formas de reparto del excedente pueden realizarse de tres modos principales:

---

(99) HULPE, Claudio. Op.cit. Pág. 125.

a) Reparto en dinero para consumo individual de cada trabajador; en forma de anticipos durante el año. Se hará un ajuste a finales de cada año, una vez conocido el resultado de la gestión.

Estos anticipos no son en modo alguno parte de los costos del centro de servicio. Por lo tanto, no se puede hablar de utilidad o pérdida en este tipo de centros de servicio.

La fijación de los anticipos será analizada más adelante.

b) Reparto en forma de consumos colectivos que los trabajadores pueden adoptar libremente, tales como: recreación, escuelas, construcciones de viviendas, etc.

c) Ahorros en forma de excedente no distribuido. En ningún caso significa esto la compra del capital del centro de servicio por parte de los trabajadores.

Esta forma de ahorro podría darse involuntariamente, cuando ocurra el caso, muy frecuente, de que la totalidad del excedente no está disponible en dinero efectivo, sino en materias primas, producto terminados y otros; lo cual supone que en el momento de concluir el ejercicio fiscal sea imposible repartir el excedente completo.

Esta previsión se puede hacer en forma de un porcentaje fijo de los anticipos durante el año, de tal manera que se constituya un fondo, cuyo monto puede llegar al 100% del

capital circulante del centro de servicio. Este capital recibirá el mismo trato que los préstamos voluntarios, de los cuales ya hablamos anteriormente en el capítulo de financiamiento.

Corresponde ahora analizar cómo se reparten los trabajadores el excedente y cuánto corresponde a cada uno.

La forma de reparto individual está basada en el anticipo que cada uno cobra, haciendo al final del ejercicio fiscal un reparto del excedente remanente en la misma proporción que la suma de los anticipos mensuales.

La pregunta que surge ahora: ¿Cómo van a fijar ellos estas proporciones en las que cada persona, grupo o profesión dentro del centro de servicio participa en el reparto del excedente?

Tenemos dos factores que, en forma general, deben determinar las remuneraciones para cada uno de los trabajadores (100).

- El primero es la tendencia normal del grupo hacia la máxima igualdad posible.

- El segundo es el mercado exterior de trabajo, por lo cual la remuneración por un determinado trabajo en la cooperativa ha de ser por lo menos igual a la pagada en dicho mercado; de lo contrario, todos preferirían irse del centro de servicio para obtener un ingreso mayor.

(100) HULPE, Claudio. Op.cit. Pág. 127

Al poner en juego estos dos factores en cada centro, se produce un equilibrio definitivo en la escala interna de remuneración.

Asimismo, habrá que tener en cuenta la Ley del Trabajo como garantía del salario mínimo. Cualquiera que sea la remuneración que le toca a cada trabajador y el monto del excedente total, la suma de dinero a recibir no puede ser menor que el sueldo mínimo establecido por la ley. Mientras haya alguien que no llegue al equivalente del sueldo mínimo, nadie puede percibir más que el mínimo.

Sin embargo, no se puede establecer por ley un salario mínimo en un centro, porque tal actuación hace justicia a algunos, pero no a otros.

Una vez establecida la remuneración mensual como anticipo, el reparto del excedente remanente al final del ejercicio fiscal, se realizará porcentualmente, a base de lo percibido durante el año.

La organización central tendrá todo el poder y la autoridad para evitar que en un ejercicio se distribuya una suma mayor que los excedentes acumulados, repartiendo así el capital como remuneración, lo que trae consigo la desaparición del centro de servicio y la apropiación indebida por los trabajadores de un dinero que no les pertenece a ellos, sino a la organización central en su totalidad (101).

---

(101) HULPE, Claudio. Op.cit. Pág. 128



## CONCLUSIONES

El ubicar nuestro análisis en el Asalariado Cooperativista ha sido la problemática central de este trabajo ya que el cooperativismo ha surgido como sistema social de lucha contra el capitalismo, pero la realidad organizativa de las cooperativas se ha dado con pautas y formas propias de ese régimen económico, especialmente en el caso de las cooperativas de consumo que contratan personal como cualquier otra empresa. También se manifiesta lo anterior en la inexistencia de la gerencia directa de los trabajadores como, por ejemplo, en las cooperativas de producción, que siguen manteniendo condiciones desiguales entre los trabajadores y los socios. Por tanto, se hace necesaria una estructuración diferente que produzca un cambio en el cooperativismo. Debido a esta necesidad hemos planteado la estructura integrada de participación.

El objetivo supremo de la nueva estructura integrada de participación que hemos propuesto, es el de asegurar a todo el movimiento cooperativo y en especial al movimiento cooperativo de consumo, el máximo de posibilidades de desarrollo en aspectos económicos, técnicos y sociales.

En el aspecto estrictamente económico, el objetivo inmediato resulta ser la superación de los matices capitalistas arraigados en el cooperativismo como sistema de organización.

En Venezuela, país subdesarrollado, aún funciona el movimiento cooperativo según el régimen del asalariado, desvirtuándose el cooperativismo de sus lineamientos sociales y



produciendo así una inversión de valores. El trabajo, medio para satisfacer las necesidades de los hombres, sólo sirve a tal fin en la medida en que se sigan desarrollando fuerzas para seguir trabajando en provecho de la empresa. La cooperativa con aspectos capitalistas, opera estancadamente al no permitir a los trabajadores la total participación en los valores económicos, y en la toma de decisiones de la misma.

Dentro del marco de tal sistema organizativo resulta imposible todo progreso, porque éste conduce intrínsecamente a desajustes de carácter social, que comienzan a poner en peligro la existencia del cooperativismo. A esto hay que agregar la constatación generalizada de que muchas cooperativas funcionan con trabajadores asalariados y no asociados, traduciéndose esto en un efecto desfavorable que agrava la condición asalariada de los trabajadores.

La nueva estructura que el cooperativismo ha de construir, debe operar de forma tal que el progreso se traduzca en bienestar social y económico para los trabajadores; un bienestar en el cual la participación, la decisión y la repartición del producto común sean cada vez mejores. Para lograr tales objetivos, la estructura integrada de participación debe ser:

a) De economía planificada, para lograr el funcionamiento óptimo del producto social.

b) De planificación organizativa constante, para que los esfuerzos de los trabajadores no resulten inútiles, esto se puede lograr organizando y mejorando la condición desigual entre los trabajadores y los socios.

c) De visión global, lo cual significa la reinterpretación de las relaciones de autonomía de los trabajadores y autonomía del individuo.

d) Flexible y descentralizada del poder, para que pueda fluir la información a través de toda la organización y se erradique así el dualismo trabajador-socio, favoreciendo el trabajo en equipo mediante responsabilidades claramente definidas.

e) Formativa, para aunar el progreso económico y el desarrollo educativo de los que integren la nueva estructura de la cooperativa. Esto atiende a la necesidad de formar miembros activos, miembros exigentes y miembros que participen personalmente en la toma de decisiones, rompiendo con la aceptación pasiva de las actuaciones de un grupo dirigente que entorpezca el crecimiento o la multiplicación de actividades en favor de la Organización, al tener este grupo una información manipulada, que impide un claro análisis relativo a la toma final de decisiones.

Las áreas sociales que se generan en la economía de una estructura integrada de participación, deben definirse como propiedad de los grupos que desempeñan en ella una actividad productiva, quedando reducida la propiedad privada de los socios aportadores de capital y ampliadas las responsabilidades gerenciales de los trabajadores identificados así con la gestión y las decisiones de la cooperativa.

## ANEXO N° 1

### PRINCIPIOS COOPERATIVOS: (ACTUALIZADOS AL AÑO 1980).

#### Principio Mutualista:

##### Contempla:

- La doble cualidad del socio-usuario.
- El hacerseio uno mismo.
- La reunión en la misma persona de las categorías de comprador y vendedor, dador y usuario del servicio, empresario y empleado. Responde a la aspiración de construir una economía de servicio y no una economía especulativa, sino una economía de armonía y de equilibrio.

#### Principio de Libertad Asociativa:

- Parte de la libertad del hombre.
- De la libertad de la sociedad constituida para servicio del hombre
- Comporta la ausencia de Coacción.
- Trae consigo la independendencia frente al Estado y frente a la política.

#### Principio de adhesión libre:

Significa una "Puerta Abierta" a todas las personas que puedan usar sus servicios en tanto que los necesiten y a condición de que acepten las obligaciones y responsabilidades inherentes a su filiación.

Propicia la construcción de una economía de servicio que no contempla el lucro.

### **Principio Democrático:**

Parte de una concepción que considera a la economía organizada democráticamente y propicia:

- Una economía que coloque a los tecnócratas por debajo de la democracia.
- Una economía de responsabilidad y asociación.
- Un socio un voto, sin contar el aporte económico.

### **Principio de interés fijo y limitado:**

Se basa en la:

- Consideración de que la razón de la economía, no es la obtención de beneficios, sino la satisfacción de necesidades humanas.
- Primacía del trabajo sobre el capital.
- Negación del carácter especulativo del capital.
- Por existir dentro de una economía capitalista se justifica el interés haciéndolo necesario. Por eso se estimula al socio con el interés.
- Atribución de los excedentes en proporción a la actividad.
- Retoma la idea-fuerza del "justo precio".

### **Principio Federalista:**

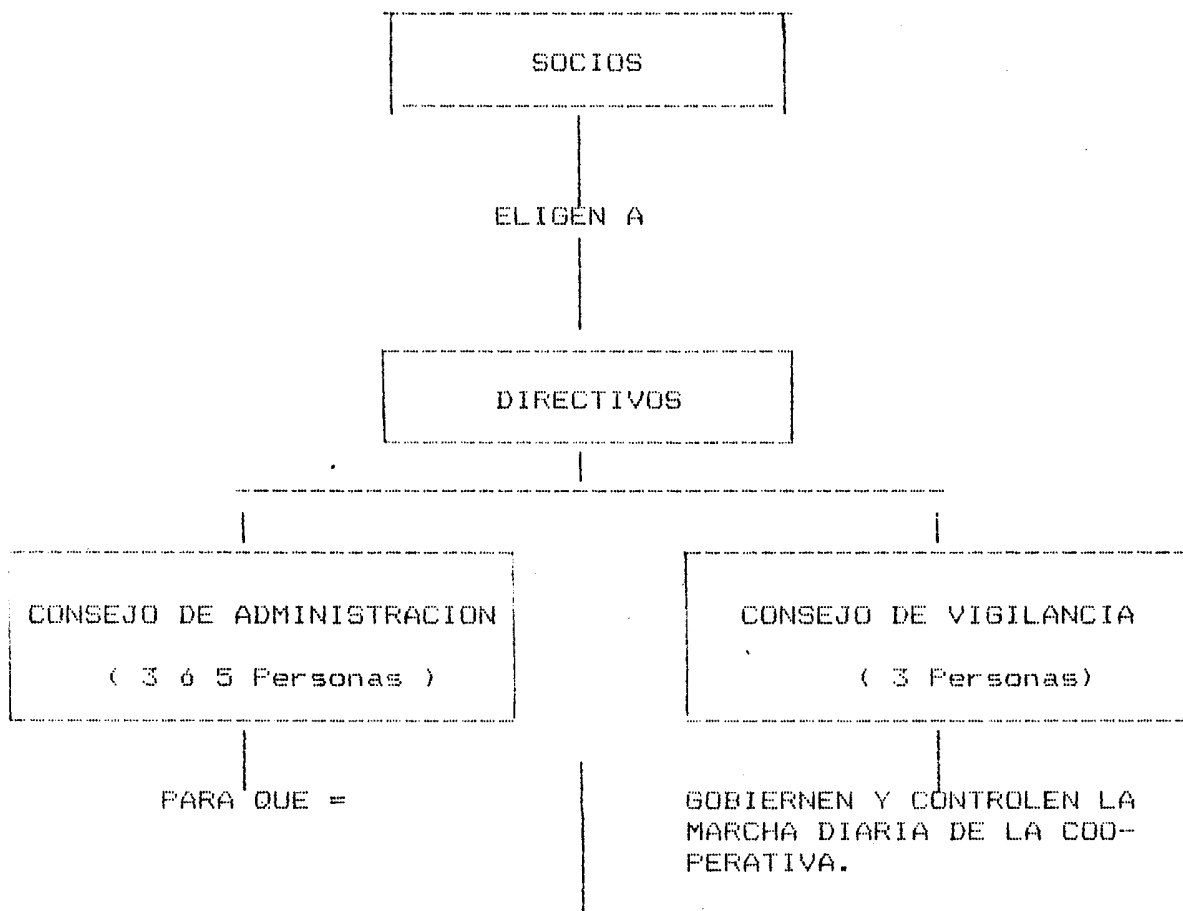
- Técnica de la organización de las relaciones entre las empresas cooperativas.
- Se basa en el apoyo de las diferentes cooperativas entre sí y sin reservas.

### Principio de Educación:

- Regla de oro del cooperativismo
- Facilita la aplicación de los otros principios
- Consiste en la formación de principios y técnicas.
- Instrumento de captación de nuevos socios y de extensión de la idea.

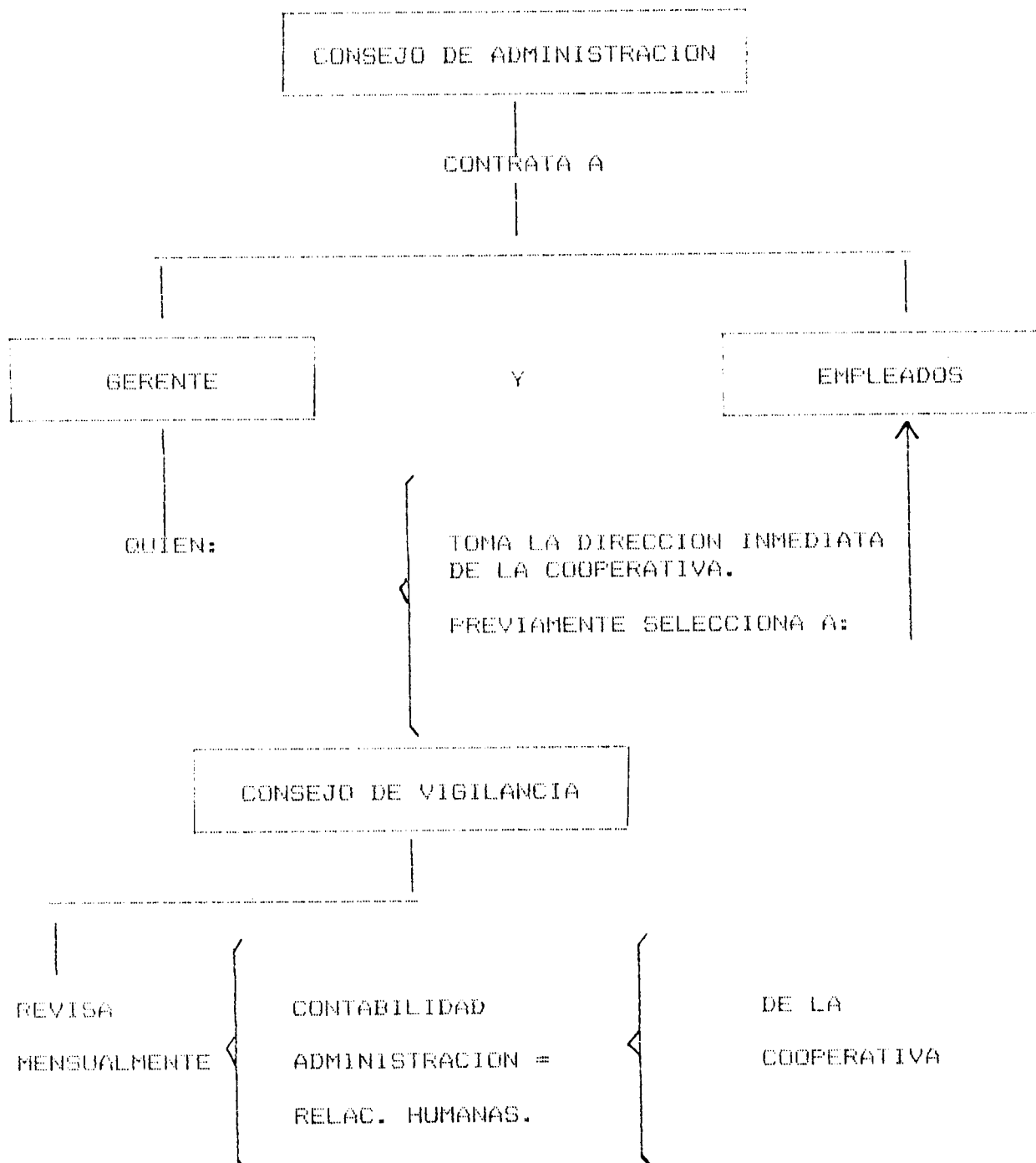
## ANEXO N° 2-A

### ESTRUCTURA TRADICIONAL DE UNA COOPERATIVA DE CONSUMO:



Continúa en anexo 2-B.

# ANEXO N° 2-B



Jerárquicamente funciona así:

- Los empleados son responsables y rinden cuentas ante el Gerente.
- El Gerente ante el Consejo de Administración.
- El Consejo de administración ante la Asamblea de Socios.
- El Consejo de Vigilancia, a nombre de la Asamblea de Socios, supervisa el funcionamiento completo de la Cooperativa



## BIBLIOGRAFIA\*

1. ALTSCUL, Carlos y otros. Autogestión. Edic. Histadrut. Buenos Aires, 1972.
2. AMES, Jack. Las Cooperativas Instrumento para el desarrollo en Colombia. Edic. Tercer Mundo. Bogotá, 1961.
3. AMES, Jack. Manual de Integración Cooperativa. Edit. Por Cooperativas Forbundet. Suecia, 1968.
4. APTHORPE, R y Otros. Cooperativismo. Su fracaso en el Tercer Mundo. Edc. Punta de Lanza. Bogotá, 1977.
5. ARANZADI, Gimer. En la Escuela de lo Social. Edt. El Mensajero del Corazón de Jesús. Madrid, 1962.
6. BARRE, Raymond. Economía Política. Tomos I y II. Edc. Ariel Madrid, 1971.
7. BECERRA, Rosa. Principios Básicos de una Cooperativa de Consumo. Edt. Oca, 1972.
8. BONANNO, A. Autogestión. Edic. Campo Abierto. Madrid, 1977.
9. BURDEAU, George y otros. Ensayos sobre Sociedad Comunitaria. Edt. Multicolor C.A. Mérida. S.F.

\* Consultadas, algunas no indicadas a pie de página.

10. CEDA, Baldomero. La Cooperación. Edt. Nacional. México, 1960.
11. Cursos Básico para Socios de las Cooperativas. Edc. de la Indesco. Bogotá, 1969.
12. CHEN, Chi Yi. Economía Social del Trabajo. Edt. Salesiana. Caracas, 1969.
13. DEL ARCO ALVAREZ, José Luis. El Cooperativismo ¿Una filosofía o una Técnica? Edit. Cuna Mutual. Bogotá, 1977.
14. FAUQUET, G. El Sector Cooperativo. Edt. Librería Voluntad. Bogotá, 1944.
15. FOYACA, Manuel S.F. Filosofía de la Cooperación Edc. C.I.A.S. Bogotá, 1955.
16. FALS BORDA, Orlando. Formación y Deformación de la Política Cooperativa en América Latina. Edc. Siglo Veintiuno. México, 1972.
17. GANDARA, Alfonso. La Reforma Estructural de la Empresa. Hacia una sociedad Autogestionada. Edc. de la Universidad de Los Andes. Mérida, 1979.
18. GASCON, Juan. Enfoques Cooperativos. Edc. Intercoop. Buenos Aires, 1961.

19. GARAUDY, Roger. La Alternativa. Edt. Cuadernos para el diálogo. Madrid, 1977.
20. GARAUDY, Roger. Militancia Marxista y Experiencia Cristiana. Edt. Laia. Barcelona, 1979.
21. GARIBALDI, Antonio. Cooperativas y Cooperativismo. Edc. Intercoop. Buenos Aires, 1965.
22. HARNECKER, Marta. Los conceptos elementales del Materialismo Histórico. Edt. Siglo Veintiuno. México, 1970.
23. KAPLAN, Alicia. Las Cooperativas. Edc. Intercoop. Buenos Aires, 1962.
24. KARDEL J, Eduardo. Fundamentos del Sistema Político Autogestionario. Edt. El Cid. Barcelona, 1978.
25. LAMBERT, Paul. La Doctrina Cooperativa. Edc. Intercoop. Buenos Aires, 1961.
26. LLAMBI, Luis. Cooperativismo en Venezuela. Fondo Editorial Común. Caracas, 1973.
27. MANDEL, Ernest. Tratado de Economía Marxista. Tomo I. Edc. Era Madrid, 1969.

28. MANDEL, Ernest. Introducción al Marxismo. Materiales IV. Edt. Akal. Madrid, 1977.
29. MANDEL, Ernest. Alineación y Emancipación del Proletariado. Edt. Fontamará. Madrid, 1978.
30. MARX, Carlos. El Capital. Tomo I. Edit. Cartago. Buenos Aires, 1974.
31. MARX, Carlos. Manuscrito conómicos-Filosóficos de 1844. Colección 70. Edt. Juan Grijalbo. Barcelona, 1972.
32. MARX, Carlos y F. Engels. Dialéctica de la Naturaleza. Edc. Pavlov. México, 1939.
33. NIKITIN, P. Economía Política. Edt. Fondo de Cultura Popular. México, 1962.
34. PRATH, Henry. Diccionario de Sociología. México, 1949.
35. REYES, Mate. La Autogestión. Edit. Mañana. Madrid, 1977.
36. RIO, Jorge. Cooperativa de Trabajo. Edc. Intercoop. Buenos Aires, 1969.
37. RODRIGUEZ ARIAS, Lino. Alternativas Ideológicas Comunitarismo. Edt. Talleres Gráficos Universitarios. Mérida, 1971.
38. ROWAT, Donald. El Ombudsman. Edit. Fondo de Cultura Económica. México, 1973.