

# Comunicación y autogestión en las cooperativas de reforma agraria ante el desafío del relevo generacional

Jacinta C.B. Correia<sup>1</sup>

## Resumen

Esta ponencia es una síntesis de los resultados de una investigación hecha con el objetivo de analizar la relación existente entre el sistema de comunicación adoptado por cooperativas de áreas de reforma agraria y la pérdida de energía de la autogestión, por ocasión del relevo generacional. Este aporte busca contribuir con el sector social de la economía, en general, por se acreditar ser este el contrario presente en el capitalismo capaz de apuntar para un futuro basado en relaciones sociales mas justas, que estén en la base de la estructuración de organizaciones sostenibles ecológicamente y viables económicamente. Ha sido utilizada metodología de investigación acción y investigación documental. Se ha sumado a estas informaciones, otras de carácter exploratorio en visitas hechas a México, Honduras, y Costa Rica, en América Latina; e a Mozambique, en África. De estas visitas resultaron algunos apuntes de carácter exploratorio que han motivado nueva investigación, que se hace en partería con La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, con beca de la Cordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior, CAPES, y de la Universidad Federal de Rondonia, ambas instituciones de Brasil con el apoyo de Hondupalma, Palmas Aceiteras de Honduras. Los resultados de las investigaciones anteriores han indicado una fuerte relación entre la manutención del sistema de comunicación interno y la sustentabilidad del carácter autogestionario de la empresa, con o sin relevo generacional. Han sido encontrados otras variables igualmente importantes para la manutención de la autogestión.

## Resumo

Esta exposicao e uma sintese dos resultados de uma pesquisa feita com o objetivo de analisar a relacao existente entre o sistema de comunicacao adotado por cooperativas de areas de reforma agraria e a perda de energia da autogestao, por ocasiao das mudancas de geracao. Esta contribuicao busca contribuir com o setor social da economia em geral, por se acreditar ser este o contrario presente no capitalismo capaz de apontar para um futuro baseado em relacoes sociais mais justas, que estejam na base da estruturação de organizações sustentáveis ecologicamente e viáveis economicamente. Foi utilizada metodologia de pesquisa-acao e pesquisa documental. Foram somadas a estas informações, outras de caráter exploratório que deram origem a nova pesquisa, com bolsa da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior, CAPES e da Universidade Federal de Rondônia, ambas instituições, do Brasil com o apoio de Hondupalma, Palmas Aceiteras de Honduras. Os resultados das pesquisas anteriores indicaram uma forte relação entre a manutención do sistema de comunicação interno e a sustentação do caráter autogestionario da empresa, com ou sem relevo geracional. Foram encontrados outras variáveis igualmente importantes para a manutención da autogestão.

## Introducción

Esta ponencia es una contribución a los que resisten al sistema capitalista en las áreas de reforma agraria con sus cooperativas y sostienen sus sueños de un mundo mas justo a como de lugar y buscan una salida para que sus éxitos no sean vendidos al primer

---

<sup>1</sup> La autora es Doctora en Ciencias Agrarias, área de concentración Comunicación Rural, por la Universidad Autónoma Chapingo, México, es Profesora Investigadora de la Maestría en Desarrollo Regional y Medio Ambiente de la Universidad Federal de Rondonia y Profesora Investigadora del Doctorado en Ciencias Sociales con Orientación a Gestión del Desarrollo de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, recibiendo beca de CAPES/Brasil.

postor por socios sin compromisos con los ideales de la organización. Esta ponencia registra los principales resultados de una investigación hecha con el objetivo de analizar la relación existente entre el sistema de comunicación de cooperativas de áreas de reforma agraria y la pérdida de energía de la autogestión, por ocasión del relevo generacional.

Este aporte busca contribuir, además, con el sector social de la economía, por se acreditar que la solidaridad de las colectividades se constituyen un contrario fuerte lo suficiente para contrarrestar la energía del individualismo advenido de la propiedad privada de los medios de producción. Este contrario presente en el capitalismo apunta para un futuro construido a partir de relaciones sociales mas justas, que estén en la base de la estructuración de organizaciones sostenibles ecológicamente y viables económicamente, como anuncia Dierckxsens (2007) en su libro sobre el “socialismo del siglo XXI, idea también defendida por la Central Colombiana COLACOT (Verano Paez et al, 1998) como siendo el socialismo autogestionario, la organización del futuro gestada en el presente, basada en las organizaciones solidarias de la sociedad civil y no en el estado o en el sector privado.

En la investigación ha sido utilizada metodología de investigación acción y investigación documental de carácter cualitativo. El área de abrangencia en la primera etapa fue el área de Reforma Agraria Tancredo Neves, Rondonia, Brasil con sus cooperativas. Los datos se refieren al periodo de 1989 a 1999. Se ha sumado a las informaciones de estas cooperativas, otras de carácter exploratorio en visitas hechas a México, Guatemala, Honduras e Mozambique, en África, en el periodo que va de 1993 hasta 2008. Las organizaciones estudiadas han sido formadas bajo la influencia de la capacitación con el método de los Laboratorios Organizacionales, con base en la llamada “Teoría de la Organización”, de autoría de Clodomir Santos de Morais (2000). Mucho de estos apuntes de carácter exploratorio han corroborado con aquellos captados anteriormente en Brasil, indicando la necesidad de estudiar más profundamente no solamente los problemas de la autogestión sino que las estrategias para su manutención.

A partir de una visita a Hondupalma en 2007, hubo la motivación de nueva investigación, que se hace a partir de este año de 2008 hasta 2009, en parceria con La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, con beca de la Cordinaduria de Aperfeicoamento de Pessoal de Nivel Superior, CAPES, de Brasil y de la Universidad Federal de Rondonia, también de Brasil, con el apoyo de Hondupalma, Palmas Aceiteras de Honduras.

### **El contexto histórico del problema**

En su importante libreto sobre la Historia de las Organizaciones Campesinas de Honduras, editado en esta ciudad de Ceiba, Honduras, Martiniano Lombrana recompila a algunas reacciones de la prensa internacional en los años setenta y ochenta cuanto a la importancia del movimiento campesino hondureño, que aquí se reproduce en seguida. El autor dedica su libro a “los campesinos enterrados por reclamar la tierra”. Esta ponencia esta dedicada a todos los que no han dejado enterrar las ideas junto con los muertos, sean ellos mártires o héroes, y que siguen peleando, en la certeza de que el movimiento necesita cada vez mas de los que resisten, pues cada día a mas de vida que tengan, es un

día a más de lucha en contra de las desigualdades y injusticias del sistema capitalista. Nuestra primera obligación histórica por lo tanto, es vivir para resistir.

Siguiendo con las citas de Martiniano Lombrana, tenemos:

“El Movimiento campesino hondureño es quizás el único movimiento auténticamente campesino e independiente en toda América Latina. El despertar y movilización de los campesinos oprimidos ya puede ser considerado como el fenómeno social más importante en Honduras desde la independencia de España en 1821. El movimiento no ha sido manipulado o reprimido fácilmente porque su fuerza motriz es el hambre de las masas campesinas, más que un grupito de dirigentes rurales”. (Alan Riding, periodista de “The New York Times”, en un artículo reproducido por “Tiempo”, 18-XII-1975,5).

“En los últimos tiempos, gran parte de las bases campesinas han perdido el temor y en muchos casos con sus acciones han rebasado las iniciativas de sus dirigentes. Su reacción no es más que la resultante directa de la pobreza que crece en magnitudes cada vez mayores”. (Isaula, 1988:175).

“Honduras tiene uno de los movimientos de obreros y campesinos más organizados de América Central”. (Benjamín, 1988:37).

Por estas citas se puede percibir que los desafíos de los años setenta y de los años ochenta siguen en Honduras hasta hoy día pero también siguen en todos nuestros países latinoamericanos. Se hubo bajas en la guerra hecha diariamente en contra de la pobreza y la exclusión social, con nuevas pérdidas de espacios por los oprimidos, hay que ver los que se han conquistado por los que resisten y despuntan como la nueva generación de luchadores del área rural a favor de los excluidos de los beneficios del capitalismo solo accesible a una minoría en nuestros países denominados de subdesarrollados, por los que se creen desarrollados (Cruz y Rodríguez, 2007).

El cambio generacional en este ejército no siempre significa retroceso en el campo de batalla, desde que exista el cuidado de la generación anterior preparar a la posterior para que siempre exista quien siga adelante con la tarea de la resistencia en las frentes. Estas se van ampliando cada vez más y por el hecho de estar siendo ampliadas, puede que parezca ser pocos los que están en la frente de batalla o que tenga habido deserción o desánimo. En realidad, los que luchan siguen los mismos. El sistema es que se está pudriendo y con ello generando más necesidad de vigilancia en frentes que se multiplican a cada día.

En el caso de la lucha por la reforma agraria los desafíos han estado pautados, casi siempre, en la recuperación de la tierra y en la búsqueda de algunas condiciones de sustentabilidad material del grupo social como: algún crédito para vivienda, insumos agrícolas, asistencia técnica, en fin, algunas condiciones, pocas que sean, aunque, en general, estas no sean concedidas por los programas gubernamentales de apoyo rural que tienen miedo tal vez de con esto incentivar que otros grupos se organicen. Aun cuando esta ayuda llega, ni siempre ha sido suficiente para garantizar la permanencia del grupo social involucrado en el área reformada, porque sin que estas condiciones objetivas estén en coordinación con las condiciones subjetivas, no se puede garantizar que el proceso de reforma agraria instalado en determinada área tenga éxito.

Aquí se está comprendiendo como condiciones subjetivas la capacidad técnica de cuidar de la producción agrícola y/o pecuaria, bajo la lógica del mercado, y el preparo ideológico para resistir a toda suerte de dificultad oriunda de los diversos ataques que el

entorno capitalista produce para presionar al grupo social a desistir de sus conquistas, además de los ataques internos oriundos de las condiciones de existencia basadas en la autosuficiencia y en el individualismo que casi siempre caracteriza los de la llamada producción familiar campesina.

La forma de resistir con más eficiencia a estas investidas internas y externas es a trabes de la manutención de la unidad del grupo social. Sin embargo, es necesario que el grupo social logre brincar la primera trampa, en su disfavor, cuando vence el proceso de recuperación de la tierra. A principio suena como una ventaja, la aceptación de una reforma agraria basada en la entrega de pequeños pedazos de tierra para cada familia, al contrario de la tenencia colectiva de la tierra. La tenencia colectiva de la tierra hace con que esta se vuelva un insumo indivisible, alrededor de que el colectivo se mantendrá obligatoriamente unido para poder utilizarla. La situación inversa ocurre con la concesión individual de la tierra que va a reforzar las características de la psicología social oriunda de la propiedad privada. En el caso de la posesión colectiva de la tierra, cuando un campesino desiste, el colectivo le paga su parte, el se va, pero no se va la tierra, que sigue en manos de los que la necesitan trabajar.

Cuando la tenencia es individual, como tiene dificultad de resistir en el mercado por no disponer de una producción en larga escala, en general es presa fácil para los latifundistas que le forzan a vender su tierra, ya que solito no puede resistir a las presiones hechas no raro de manera bastante violenta.

Se hace necesaria la unidad del grupo actuando como un colectivo, porque de casi nada sirve la mera reunión de personas con buenas y sonadoras intenciones, en justa posición, un al lado del otro, juntos, pero no mezclados. Un colectivo es la mezcla que hace con que todos actúen como un cuerpo social.

Un grupo social se constituye como colectivo en la medida en que empieza a perseguir objetivos comunes a partir de la necesidad de organizarse para la utilización de bienes y/o servicios a disposición del grupo social. En la medida en que el objeto catalizador de su unión le va exigiendo cada vez más habilidad organizacional para atender as sus necesidades de operación, mas necesidad de organización bajo la lógica de la división técnica del trabajo va a existir y, con ella, surgen las condiciones materiales para la vivencia en colectividad. Con el aprendizaje de organización, el colectivo progresa y fortalece las condiciones de defender sus sueños y su autonomía ante los ataques externos, con fuerza suficiente para sostenerse en el mercado (Correia, 2005).

La personería jurídica que, en general, el grupo adopta es la de las cooperativas o la de asociaciones de productores rurales. Sin embargo, hay que subrayar: un colectivo oriundo de reforma agraria no es un colectivo cualquiera. En general, cuando surge una cooperativa en un área de reforma agraria, por tras de las condiciones objetivas están las condiciones subjetivas construidas desde el tiempo de lucha por la tierra.

Esta característica hace con que, casi siempre estos grupos sociales marchen por toda su vida, bajo la bandera de la reforma agraria como parte de su identidad y de su ideología, que se traduce en una fuerte conciencia organizativa. Esta conciencia, al generar una mística en el imaginario colectivo, hace con que, la memoria de las luchas sean el deposito adonde se encuentra energía siempre que se necesita resistir al enemigo externo.

Sin embargo, si bien no es fácil resistir a las presiones externas, menos aun es fácil resistir a los enemigos internos. Y, en general, estos son mas fuertes que los

enemigos externos siendo ellos los principales causadores de rupturas y cierre de muchas organizaciones campesinas y de crisis en general. El cambio generacional inexorable con el pasar del tiempo, es una de las fuentes de enemigos internos, por un lado, o de energía nueva a la lucha, por otro, a depender de cómo este proceso sea conducido.

### **De los resultados encontrados**

La sustentabilidad económica de una cooperativa de reforma agraria es conocidamente, difícil desde sus inicios. No es fácil al colectivo, trasladar la experiencia organizacional que antes era vocacionada a la lucha por la tierra, para una organización con fines de estabilización social, como son las cooperativas, volcadas al mercado pero a servicio del bien estar de los socios y, por lo tanto, con una estrategia distinta de la anterior. Por cierto la cooperativa formada en mucho se beneficia de la mística originada por un pasado de lucha, pero no puede vivir solamente de este pasado. El mercado exige técnica, conocimiento, habilidades y, además de esto, confiabilidad.

Esta confiabilidad no es solamente hacia los productos, sino a la continuidad de las políticas, cuando correctas, implementadas por la empresa, que mantiene una línea de actuación previsible, es decir, en que se pueda confiar, que no va a cambiar de la noche al día y que se vuelve conocida como su cultura organizacional, es decir, su ideología empresarial, el conjunto de ideas y ideales del colectivo, a la vez, dueños y trabajadores de la organización, a quien le toca o turno de conducir sus destinos.

La capacitación permanente del grupo social bajo las dos vertientes, es decir, la técnica de producir; y en la mística o ideología de la empresa, sirve como instrumento que garantiza la manutención de las condiciones objetivas, que significan su manutención en buena posición en el mercado, y de seguir manteniendo las condiciones subjetivas que garantizan las condiciones de participación del colectivo en una organización autogestionaria con unidad y disciplina.

Las empresas que han logrado este equilibrio, han sobrevivido, como han sobrevivido dos de las cuatro cooperativas estudiadas por diez años, en Rondonia, Brasil; como han sobrevivido Hondupalma, Coapalma, Salama y tantas otras organizaciones surgidas de los procesos de reforma agraria hondureño. Sin embargo, no sirve sobrevivir meramente, como mas una empresa vertical, o una sociedad anónima disfrazada de cooperativa. Hay que sobrevivir bajo un tipo de organización que contribuye para un nuevo tipo de sociedad, como una célula del futuro en el presente.

Los fenómenos observados en las cooperativas estudiadas en lo que a la formación de las condiciones subjetivas se refiere son las que siguen:

1. Las organizaciones campesinas del area de Reforma Agraria Tancredo Neves, Rondonia, Brasil.

La mayoría de las organizaciones de esta área han sido formadas después de un evento de capacitación masiva en organización con el método de los Laboratorios Organizacionales en 1989, en una acción conjunta con varias organizaciones gubernamentales. El grupo se mantuvo unido después del evento y en el año siguiente registraron cuatro cooperativas. Dos de estas se han cerrado pero proliferaron y/o se fortalecieron las asociaciones de productores rurales del área, al punto de prácticamente casi el 90% de los campesinos del área estar asociado en alguna de estas organizaciones. En 1989, la situación era opuesta, con una

minoría de asociados en la única asociación existente, constituida después que se terminó la verdadera lucha armada que se instaló con el latifundista maderero del área. Esta asociación buscaba dar soluciones al inmenso número de desafíos que les restaba enfrentar después de lograr sus tierras, en razón del poco apoyo recibido por los órganos oficiales. Después de formadas las cooperativas han pasado por una serie de dificultades, en especial aquellas generadas por entrada masiva de nuevos socios, no tanto por cambio generacional, sino por salidas de socios por éxodo hacia otras áreas del Estado, por peculiaridad local, que cuenta con un fuerte 'índice de migración (70% de la población de Rondonia viene de otros estados brasileños o de los países cercanos a su frontera: Bolivia e Perú), y en mucho por oportunismo por necesidad de crédito. Como las cooperativas tenían diez años de formadas en el período de la investigación, lo que se pudo observar fue la forma como la entrada de nuevos socios, sin el debido cuidado, provocó crisis en dos de ellas, anticipando el problema del relevo generacional y poniendo a todos a pensar en el tema con mucha anticipación. Otra dificultad que ha sido registrada como ejemplo de la presión del entorno hacia el colectivo ha sido la política de crédito del Banco estatal que financia los agricultores y sus familias en área de reforma agraria. Si un campesino necesitaba crédito, el banco aceptaba la cooperativa como garante, pero no aceptaba donar crédito a la cooperativa misma, pues sería considerado crédito colectivo y esto era prohibido. Los campesinos muchas veces anduvieron dando vueltas a estas reglas con fines de lograr algún beneficio colectivo de recursos netamente individuales. La iniciativa del banco buscaba fortalecer su individualismo y su oportunismo, de servir-se de la cooperativa y no de servir a ella. Se de un lado, la existencia de este tipo de crédito casi ha triplicado el número de socios de las cooperativas y asociaciones del área estudiada, el contrabando ideológico oriundo de la entrada de nuevos socios en masa, sin una estrategia para absorberlos, evitando cambiar la estructura ideológica de las cooperativas hizo con que dos de las cuatro cooperativas tengan entrada en crisis y cerrado sus puertas. Es conocido el fenómeno de que cuando una cooperativa se muere, difícilmente los socios aceptan participar de otra organización colectiva. Es importante subrayar que, en esa área, los socios se trasladaron hacia las asociaciones de productores existentes en el área indicando todavía fe en el asociacionismo.

2. Las experiencias mexicanas estudiadas no han seguido adelante en el formato inicial, por no haber resistido a los ataques externos que les inviabilizaron sus condiciones objetivas. Esto pasó con cuatro cooperativas indígenas de la Selva Lacandona, de un lado, y de otro con un colectivo de campesinos de un distrito de Riego llamado Tampaon, en San Luis Potosí. Estas experiencias mexicanas han sido hechas en los años setenta, cuando ha sido utilizado el método de los Laboratorios Organizacionales para introducir conciencia organizativa en un grupo social ya tendente al colectivismo, caso de los indígenas, y que necesitaban solucionar el problema de su pobreza y desempleo a trabes de la estructuración de sus cooperativas. En el caso de Tampaon, la cooperativa se ha muerto, visto que el Distrito de Riego jamás funcionó como previsto, pero el evento ha dado origen a un pueblo que se

mantuvo autogestionario por cinco años y que hasta hoy día se destaca como distinto de los demás de su entorno por el alto nivel organizacional, bajo índice de violencia y grande solidaridad hacia los demás vecinos cuando ocurre desastres naturales. Pasado veinte años, se hizo una visita a este pueblo y se pudo encontrar, hijos de los que participaron del Laboratorio Organizacional, sobreviviendo gracias a lo que aprendió de su papa que, a la vez, había aprendido su profesión en el evento de los años setenta. La historia de la construcción autogestionaria del pueblo era conocida por los más jóvenes que la contaban con orgullo.

3. En el caso hondureño, son largamente conocida las acciones del PROCCARA, el Programa de Capacitación Camponesa para la Reforma Agraria, como uno de los ejes de la reforma agraria de los años setenta. El seguimiento del PROCARRA se ha dado a traves de instituciones fundadas por sus técnicos cuando se termino la cooperación técnica de FAO, la Organización de las Naciones Unidas para Agricultura y Alimentación. Estas instituciones a la vez, han dado vida a otras mas, como fue el caso del Instituto Hondureño de Desarrollo Rural, el IHDER, que ha dado vida a Guaymuras, Editora y Librería de las mas importantes de Honduras y Guaymuras ha dado vida a Comunica, una empresa de producción de videos y productos de comunicación en general. Esta es una demostración de otra forma de observar la vida institucional se reproduciendo en un cambio generacional bajo otra lógica, adonde las criaturas van dando continuidad a la vida de sus criadores, como una generación da vida a otra. En el caso del IHDER, la vida sigue, solo que en otra área de la economía, y se espera que también en el IHDER encuentre la forma de lograr sustentabilidad generacional adentro del propio instituto.
4. Este ha sido el caso de la empresa de Costa Rica volcada al plantío de palma africana, la Cooperativa El Silencio, COOPERSILENCIO. Esta cooperativa preocupada con el desempleo de los jóvenes y de las mujeres, con poca posibilidad de participación en los labores de la Cooperativa por las características del proceso productivo de la palma, su principal actividad, ya que no disponía de planta industrial procesadora del fruto, soluciono este problema creando un hotel de turismo rural en que el paseo por sus plantaciones de palma es una de las atracciones, además de otros recursos disponibles como río y bosque. El sector de turismo rural cuenta aun con labor volcada a reintroducción de pájaros en vías de extinción a su hábitat, pues el hotel cuenta con un proyecto en conjunto con órganos del gobierno de defensa de la fauna. Cada vez que prenden un traficante de pájaros, la Coopersizencio queda con los animales para hacer el trabajo de reintroducción a su hábitat. Esto genera una atracción a más al turismo rural. Con ello se va involucrando poco a poco la nueva generación que será la que tendrá que defender la vida de la cooperativa. Por el hecho de haber logrado un tipo de negocio que ha interesado a la nueva generación, pudo utilizar esta necesidad de empleo de los jóvenes para formar su campo de actuación. Si algún día el negocio de

palma entrar otra vez en crisis, el turismo rural puede volver una fuerte alternativa. Lo que se puede percibir es que al atender a las necesidades individuales, el colectivo garantiza el sentido de pertenencia bajo una lógica material. Este tipo de idea no solo enseña una manera de lidiar con el problema del cambio generacional, sino que alerta para la atención a las necesidades inmediatas de los socios actuales y, en especial, de los futuros socios. De casi nada sirve imponer un discurso de amor a una empresa si la misma empresa da de espaldas a las necesidades de quienes la ame. De ahí la importancia de una integración hacia adentro de la organización, un espacio para que la gente hable sus necesidades y construya las soluciones de los problemas, sea el de cambio generacional o otros de naturaleza humana no a penas económica o social. Es en la colectividad que las soluciones deben ser construidas. COOPERSILENCIO ya camina para sus cuarenta años de vida y parece haber descubierto una forma eficiente de seguir viva por muchas décadas más.

Ahora bien, sobrevivir, como se ha visto, ya significa mucho con un entorno agresivo y portador de los instrumentos legales de intimidación. Ahora bien, sobrevivir manteniendo el carácter autogestionario es un reto adicional.

La autogestión, al caracterizarse como una forma de gestión volcada a la fuerte participación de la base social, implica un inversión de energía en comunicación que, no raro, el colectivo le toma como gasto a ser evitado. Al hacer esto, va cortando todo lo que implica medios de comunicación que sostiene la participación de la base en los dos momentos claves de la autogestión: la planificación y la toma de decisiones.

Estos son los dos momentos en que la fuerte participación de la base es imprescindible. La ejecución de lo planificado es vertical porque una decisión colectiva solamente puede ser cambiada colectivamente.

El desafío de mantener el carácter autogestionario es mayor que el de mantener la cooperativa como una empresa en el mercado, como se fuera una sociedad anónima vertical, en que un gerente trabaja dictando sus ordenes a todos y los socios tienen sus ganancias o sus intereses como se fueran un capitalista común y corriente. Esto en la mejor de las hipótesis, ocurre con el pasar del tiempo, con algunas cooperativas, en razón de los cambios advenidos por varias razones, incluyendo la propia lógica de la producción de mercancía, que exige la introducción de tecnología. Países como China, que tiene obligación de generar pleno empleo a sus ciudadanos, estudia mucho antes de introducir una tecnología pues es mejor no tenerla a ver varios de sus ciudadanos desempleados. Una cooperativa necesariamente debe seguir esta lógica que va en contra a la lógica del mercado. Alguna vez, tendrá que abdicar de mucha innovación tecnológica o de lograr con creatividad la reabsorción de la fuerza de trabajo alijada de la producción por la tecnología de tal orden a mantener los socios trabajando y, se posible, contribuyendo para que nuevas cooperativas sean formadas, por los que necesite contratar como trabajadores externos a su cuadro social. Con ello estará contribuyendo para disminuir el desempleo de sus socios y de la comunidad a que



pertenece. La educación cooperativista debe pensar en el bosque, no solamente en el árbol que significa la cooperativa de que hace parte.

Sin embargo, hay cooperativas que ya nacen con esta mutación genética, que son en realidad, empresas disfrazadas de cooperativas, que utilizan todo lo que el movimiento cooperativista ha conquistado, pero a favor de obtener cada vez mas lucros para un reducido grupo que controla la cooperativa, a costa de la plus valía que saca de los que son explotados como trabajadores sin las garantías de las legislaciones laborales con la excusa de que son socios y, por ello, no necesitan recibir sus derechos. Son socios en este único momento, pero no en participar de los destinos de la organización y de sus ganancias. Sin embargo no raro, son invitados a dividir las perdidas ocasionadas por las malas gestiones.

El reto de mantener la autogestión pasa por lo tanto, por mantener sobretodo las condiciones subjetivas pertinentes a la fuerte participación requerida por este tipo de gestión. La mística ya referida, en tanto la historia de los inicios de la organización, es uno de los cementos que une al colectivo y mantiene el sentido de pertenencia vigente.

Para ello es necesario estar atento a los fenómenos que siguen:

1. Se observo en las cooperativas estudiadas que, en la medida en que optaban por dividir los excedentes en el final de cada año, y éstos excedentes iban en un creciente, por los éxitos de la cooperativa, había un incremento de dificultades para la entrada de nuevos socios. Es importante observar que cuando se trata de un colectivo conformado por una mayoría de campesinos artesanos, que son los de la agricultura familiar, estos tienen su ideología subordinada a la producción de valor de uso. Es más sencillo que se les entregue la garantía de satisfacciones de sus necesidades vitales, tales como habitación, salud, educación para si y sus hijos, cultura, recreación, en fin, que vean satisfechas sus necesidades individuales a traves de los fondos de la cooperativa, que propiamente a traves de ganancia de dinero en especie. La experiencia ha demostrado que una buena parcela de los que disponen de esta ideología no utilizan el dinero que ganan para el bien de su familia o hasta para su propio bien, sino que acaba teniendo en ello un enemigo suyo al posibilitar la alimentación de vicios y comportamientos en contra de sus propios valores y de su familia, cuando no se coloca en contra de la empresa al ver que por mas que gane, mucho mas debería ganar, ante el consumismo desatado por el vicio o por una vida desconectada de su realidad fruto de la alineación hecha por los medios de comunicación que incentivan, a la satisfacción no necesidades sino de deseos, fomentado por el marketing. Y el deseo es un pozo sin fondo que nadie logra llenar. Cuanto más dinero en manos de alguien alienado por el deseo de consumo más va a querer.

La reducción del consumismo esta siendo recomendada como una de las propuestas hechas por Dierckxsens (2007), en el sentido de que, “de forma progresiva, se acentuó la calidad de la riqueza y el cuidado o mejor conservación de la vida misma de los propios seres humanos y de todo lo que nos rodea, a costa de la cantidad de valor producido. Al encontrar la lógica de la depreciación acelerada, explica Dierckxsens, que impuliona el consumismo, y promover su contrario, es decir, utilizar las cosas lo máximo que sea posible, “la tendencia será

la conservación de los productos y de la naturaleza existentes. Bajo esta óptica, se distinguirá con mayor claridad la diferencia entre necesidad y deseo. El valor de uso y calidad del producto sustituirán el deseo o compulsión de tener cosas cuantificables en número y valor. El contenido del valor, y ya no la forma, adquirirá un lugar central. Con ello la calidad de la vida crecerá, a costa del consumismo. El cálculo económico, en otras palabras, se volverá más caritativo, en vez de cuantitativo”.

2. En las cooperativas en que hubo facilidad de entrada de nuevos socios, hubo menos contratación de mano de obra afuera del cuerpo social y, con ello, aunque bajo el riesgo de contrabando ideológico, disminuyó la posibilidad de lucha de intereses contrarios dentro de la organización por las contradicciones entre capital y trabajo, inherentes a las relaciones entre patrones y empleados. Aunque sea una cooperativa, al contratar mano de obra ajena a su cuadro social, se transforma en patrona, por mejor patrona que sea ella.

3. Han tenido más dificultades de éxito, las cooperativas que reunieron pequeños agricultores parcelados, con propiedad privada de la tierra y organización familiar para la producción, siendo la cooperativa tan solamente un garante para préstamos individuales, con uno o dos beneficios de infra-estructura de uso colectivo para la producción o comercialización, como una máquina de beneficiar arroz, un tractor, un camión, etc. Al sucumbir la razón económica, ha sucumbido la organización social de la cooperativa. Sin embargo, lo que le ha dado sobre vida por más tiempo, ha sido la facilidad e incorporación de nuevos socios. Es una contradicción sistémica que solo se puede solucionar cuando la estrategia es de construcción colectiva.

4. Las cooperativas que mantuvieron su base sin vínculo con actividad que exigiera división técnica del trabajo, es decir, trabajando bajo la lógica de la división natural del trabajo, que significa dividir los labores bajo las tradiciones relacionadas a género y a fuerza, han tenido más dificultad de mantenerse como colectivo, preservando la unidad y la disciplina que le proporcionara la cohesión, considerando que la producción familiar genera un sentimiento de autosuficiencia que incentiva al individualismo y a tantos otros vicios de las formas artesanales de trabajo.

### **Consideraciones Finales**

Al analizar todo lo que aquí se ha expuesto, es importante retomar el problema de las dificultades de ingreso de nuevos socios como siendo el desafío principal a enfrentar las cooperativas en su etapa de madurez, porque la cooperativa como sistema, si acaso se encierra en sí misma, y no dispone de mecanismo para asegurar el relevo generacional o la sustitución de los que salen o son expulsados, pasa a ser un sistema cerrado. Todo sistema cerrado, por no disponer de energía nueva en la entrada, no tiene como sobrevivir.

Todo sistema, al relacionarse con el entorno, pierde energía, pero también la gana. Esto significa que, aunque traiga energía nueva la organización, corre siempre algún riesgo, al facilitar la entrada de nuevos socios, pero este mismo riesgo, al ser evitado, trae el riesgo de entropía al sistema. La entropía es el

consumo de la energía interna del sistema hasta su muerte. En el caso de las cooperativas, al no facilitar la entrada de nuevos socios, el cuerpo social envejece, muere y cada vez mas será necesario la entrada de socios sin la debida capacitación de que se trato en el inicio de esta ponencia: la capacitación técnica que genera la conciencia organizativa, pero también ella hay que venir con un componente ideológico, para sostener la mística de la identidad además de medidas organizacionales que garanticen un canal de comunicación eficiente para la manifestación de la base y construcción colectiva de soluciones para la sobrevivencia de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- CORREIA, Jacinta C.B. (2005). Comunicacion y Entropia em las Empresas Autogestionarias surgidas de Laboratórios Organizacionale.,UNIR/UACH/IATTERMUND, Brasilia.
- \_\_\_\_\_. (2007). Comunicação e Capacitação. IATTERMUND. Brasília.
- CRUZ, Eda Amanda y RODRIGUEZ C. Henry (org) (2007). Economía Social em Honduras. COHDESSE. Tegucigalpa.
- DIERCKXSENS, Wim (2007). La Transición hacia el Poscapitalismo: El Socialismo del Siglo XXI. Ruth Casa Editorial. San José de Costa Rica.
- LOMBRANA, Martiniano (1989). Historia de las Organizaciones Campesinas de Honduras. Edición mimeografiada. La Ceiba, Honduras.
- MARX, Karl. El Capital. Fondo de Cultura Económica. México.
- MORAIS, Clodomir Santos de Morais (2005). Elementos para una Teoría de la Organización. Cámara de Diputados de México. Ciudad de México.
- \_\_\_\_\_. (1983). Diccionario de Reforma Agraria, Editorial Universitario Centroamericano. San José de Costa Rica.
- ROJAS, Juan José (2000). Devenires y Abatares: Memorias Legislativas. Hacia un Nuevo Marco Jurídico para el Sector Social de la Economía y el Cooperativismo. Raúl Juárez Carro Editorial S.A.. México.
- VERANO PAEZ, Luís Francisco et al,(1998). El Modelo de Economía Solidaria. Una Alternativa Frente al Neoliberalismo. COLACOT/CGTD. Santa Fe de Bogota.