

Publicada en la revista Temas y divulgado por Rebelión, la autora, Camila Piñeiro Harnecker expone sus criterios prácticos sobre la discusión de los roles sobre las cooperativas en el nuevo modelo económico aprobado por el Vi Congreso del PCC.

Estudiosa del tema y entusiasta participante de un fructífero intercambio de ideas, ha publicado numerosos artículos y libros que recogen experiencias en Cuba, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Uruguay sobre el sistema cooperativo.

Sus aportes no se quedan en los mecanismos de formación y funcionamiento de las cooperativas, sino que intenta trazar pautas de participación democrática que permitan la formación y desarrollo de una conciencia colectiva, solidaria y socialista.

Consideramos que este aporte, que reseñamos parcialmente por razones de espacio, recoge ideas sustanciales para la discusión y el conocimiento de ese gran reto que es construir el socialismo y lo entregamos a los lectores del Mate Amargo para enriquecer la discusión.

Roles de las cooperativas en el nuevo modelo económico cubano

Camila Piñeiro Harnecker

Las principales potencialidades de las cooperativas (4) se derivan en esencia de su modelo de gestión democrática, el cual les permite articular intereses individuales con colectivos (comunes al grupo de integrantes de la cooperativa) e incluso —aunque de forma menos axiomática— con los intereses sociales de las comunidades con las que más interactúan. Esta articulación de intereses tanto materiales (no limitados a la repartición de excedentes) como espirituales motiva a sus miembros a aprovechar la flexibilidad de esas organizaciones para diseñarse de la manera más efectiva, así como a utilizarlas de manera óptima según sus intereses. Además del aspecto motivacional, son conocidas otras ventajas de los modelos de gestión participativos: decisiones más óptimas, flujo de información mayor y más confiable, mejor preparados para la innovación, mayor tendencia a internalizar intereses sociales, etcétera.

La consolidación y expansión de cooperativas en nuestro país traería por tanto importantes beneficios. Ello **aumentaría la productividad del sector no estatal y la calidad de sus productos, sin que aumente la concentración de los medios de producción, y con mayor equidad en los ingresos.** Al mismo tiempo que **facilitaría la cohesión social mediante la coordinación entre los intereses de las empresas no estatales y los intereses sociales** de las comunidades, representados en gobiernos municipales, consejos populares u otras organizaciones sociales; y su control mediante vías directas (participación en cooperativas “múltiples” [5]) y, en la mayoría de los casos, mediante vías indirectas (regulaciones, contratos) más fáciles de fiscalizar dada su obligatoria e inevitable transparencia. La expansión de cooperativas también **impulsaría a las empresas privadas a mejorar los salarios y condiciones de trabajo de los trabajadores contratados**, pues crearía alternativas de empleo más

digno y justo. Además, si se establecen mecanismos y espacios de coordinación (condiciones en los contratos de arrendamiento, cooperativas múltiples, planificación democrática) con gobiernos locales, **podrían disminuir los precios de los bienes y servicios que se ofertan en el sector no estatal.**

La existencia de la figura legal de cooperativas permitiría **legalizar e impulsar lo que viene ocurriendo de manera ilegal entre personas, con licencias de cuentapropismo o no**, que producen colectivamente para poder disfrutar las ventajas de la especialización y las de mayores escalas de producción (quienes podrían crear cooperativas de producción; tipo CPA), o que producen de forma aislada y se asocian para disfrutar algunas de las ventajas de la cooperación (quienes podrían crear cooperativas de consumo de empresarios; tipo CCS); **así como las prácticas autogestionarias que ocurren en unidades empresariales estatales** y podrían resultar en un funcionamiento más efectivo.

Además, posibilitaría **transferir la gestión de unidades empresariales estatales de una manera más socializada y efectiva** que como se está haciendo actualmente: arrendando de manera individual a cada trabajador, para aquellas actividades divisibles (peluquería, reparaciones); o, cuando las actividades requieren de trabajo colectivo (gastronomía), a una sola persona —al parecer el administrador— que contrata a otros [6] . Ahora que ya se está pasando al arrendamiento de unidades de empresas estatales de mayor tamaño, se hace evidente la necesidad de la coordinación en el proceso productivo: se nombran “coordinadores” cuando son más de tres trabajadores por cuenta propia que lo arriendan. Una mejor opción para los casos de unidades con tres trabajadores o más, sería arrendarlas a cooperativas formadas preferiblemente por los actuales trabajadores de forma voluntaria e informada. Esto le permitiría al Estado “deshacerse” de ellas pero sin dividir colectivos de trabajadores que ya se conocen y tienen la experiencia de trabajar en equipo, y sin crear relaciones de subordinación entre ellos. Además, se establecerían relaciones contractuales de arrendamiento más estables, y sería más fácil controlar que se cumpla con sus cláusulas condicionantes; lo cual será bien importante cuando las actividades transferidas estén relacionadas con necesidades básicas de consumo.

Por último pero no menos importante, la existencia de cooperativas verdaderas **permitiría que las personas que las integran satisfagan no solo sus necesidades materiales sino también las espirituales** de desarrollarse plenamente como seres humanos: autorrealización profesional, autoconfianza, relación armónica con otros y la naturaleza. **Promovería el avance de valores, actitudes y habilidades democráticas** (igualdad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia por opiniones diferentes, comunicación, construcción de consensos, trabajo en equipo) para la toma efectiva de decisiones en esos y otros espacios; la búsqueda de soluciones colectivas, más justas y des alienantes que permitan **prácticas emancipadoras e integradoras.**

Estos beneficios se obtienen fundamentalmente de la posibilidad que ofrecen las cooperativas —y otras empresas gestionadas democráticamente— de combinar las motivaciones y condiciones requeridas para un desempeño empresarial efectivo junto con lo necesario para ejercer y consolidar nuestros valores. Es decir, ellas nos permiten

satisfacer nuestras necesidades materiales sin renunciar a nuestras necesidades espirituales, las cuales en realidad están estrechamente interrelacionadas. Así, estas formas organizativas permiten romper el ciclo de baja productividad - bajos ingresos, y generar un ciclo de mayor productividad - mayor desarrollo humano que nos acercaría al horizonte socialista.

Limitaciones de las cooperativas para la construcción socialista

No sería objetivo referirnos a los beneficios que se podrían obtener de las cooperativas sin mencionar las limitaciones o deficiencias más importantes que ellas pueden presentar cuando se les pretende usar como herramientas para el desarrollo socioeconómico comprometido con el horizonte socialista. Algunas de ellas pueden ser corregidas con la ayuda de instituciones externas. Otras no son realmente deficiencias propias de las cooperativas si no de las políticas de promoción que se emplean o del contexto en que surgen.

Debe tenerse en cuenta que la figura legal de cooperativa, sobre todo cuando existen políticas que las privilegian, **puede ser aprovechada por empresas que no son realmente cooperativas** como una manera de disfrutar de esos beneficios. Por ello, debe establecerse una institución de supervisión para identificar los casos de abusos y sancionarlos acordemente. Mientras no se cuente con la capacidad institucional para supervisarlas y atenderlas adecuadamente, deben posponerse políticas de promoción demasiado ambiciosas.

Por otro lado, **no es una tarea sencilla ni rápida lograr una verdadera gestión democrática**, donde la mayoría de los asociados realmente participen ejerciendo sus derechos y responsabilidades, pues esto implica un cambio cultural que requieren tiempo y continuidad. Para lograrlo, debe establecerse la educación cooperativa (valores, principios, ética, habilidades para la gestión democrática) como una actividad fundamental —quizás obligatoria para su constitución— y facilitarse la educación económica y técnica relevante, de manera que los asociados se sientan mejor preparados para tomar decisiones acertadas o puedan evaluar las decisiones tomadas por los directivos, y haya un ambiente de igualdad de capacidades. Para asegurar que los conocimientos y habilidades democráticos sean utilizados, debe supervisarse su funcionamiento utilizando métodos pedagógicos, acompañados de consultorías, asesorías o mediaciones; e incluso la intervención temporal de su órgano de dirección cuando sea necesario.

Relacionado con lo anterior, cuando se establecen políticas públicas que promueven la creación de cooperativas, es importante tener en cuenta que **la decisión de crear cooperativas debe ser iniciativa de los grupos de personas**, lo que no quita que se les pueda impulsar y apoyar. Debe darse tiempo a que los beneficiarios de esos programas se conozcan antes de decidir (*voluntariamente*) con quiénes asociarse, ya que **es importante que ellas estén formadas por personas que se tienen cierto grado de confianza y empatía; y que puedan comunicarse de manera efectiva**. Por eso mismo, en las cooperativas ya establecidas, debe prestarse atención al relevo generacional, de manera que los nuevos asociados entren de manera gradual.

La gestión democrática de las cooperativas puede resultar en que **el tiempo que requiere la participación en la toma de decisiones cree una desventaja ante sus competidores**. Por ello, las cooperativas deben buscar que los asociados puedan participar de la manera más directa posible en la mayor cantidad de decisiones posible, pero esto de manera que sea efectivo: que no disminuya la productividad del trabajo (al utilizar tiempo de trabajo para ello), y que no enlentezca demasiado el funcionamiento de los procesos empresariales. Para lograr este balance pueden delegar las decisiones operativas a directivos elegidos, estableciendo claramente los criterios que ellos deben tener en cuenta al tomar las decisiones.

En las cooperativas de producción, **algunos asociados pueden asumir comportamientos parasitarios**. Como sin dudas hay personas que necesitan una presión externa para motivarse hacia el trabajo, es recomendable que las cooperativas —además de vincular los ingresos a la productividad o resultados individuales (los cuales en procesos productivos más complejos resultan difíciles de medir)— establezcan mecanismos de supervisión colectiva (por los propios grupos de trabajadores) que aseguren que cada asociado cumpla con sus responsabilidades y de lo contrario sea sancionado acordemente, incluyendo la expulsión de la cooperativa y responsabilidad penal.

Como toda empresa que opere en un sistema de relaciones de mercado, **bajo la lógica de maximización de la ganancia, las cooperativas puede ignorar o violar intereses sociales** (precios especulativos, no pago de impuestos, no calidad de sus productos, contaminación, explotación de trabajo asalariado, etcétera). Por ello es crucial promover espacios de coordinación con gobiernos locales para asegurar que contribuyan a los objetivos de desarrollo del territorio y no atenten contra ellos; lo que requiere que en primer lugar los gobiernos definan sus estrategias, y de la manera más participativa posible.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que **las cooperativas tradicionales (“de autonomía total”; como tampoco lo son las empresas privadas), dada la incapacidad del Estado de controlarlas directamente al no participar en su gestión, no son las formas empresariales más adecuadas para realizar actividades relacionadas con bienes o servicios de carácter estratégico** (energía, comunicación, educación, salud, y otros sectores que así se consideren), las que requieren de grandes inversiones, compromisos a largo plazo y complejas exigencias. Asimismo, las cooperativas *tradicionales* no son las formas empresariales más adecuadas para **la producción de bienes o servicios relacionados con necesidades básicas de consumo** (bienes como alimentos, productos de aseo y limpieza, y servicios como el transporte, comunales, etc.), sobre todo en mercados desabastecidos. Dependiendo de las particularidades de las actividades y el contexto en que se desarrollen, para aquellos casos en que no sea necesario una intervención directa en la toma de decisiones, se pueden utilizar cooperativas tradicionales bajo distintos contratos de arrendamiento menos o más estrictos (usufructo, concesión o franquicia) que establezcan los comportamientos esperados y las causas que llevarían a la cancelación del mismo. Mientras que para aquellos casos en que sí es necesario intervenir en la toma de decisiones, se pueden utilizar formas de “autonomía compartida” o gestión

como las cooperativas múltiples donde uno de los asociados sea el gobierno local y / o alguna organización que represente los intereses de las personas afectadas por su actividad.

Roles que podrían jugar las cooperativas en el nuevo modelo económico cubano

A pesar de las limitaciones de las cooperativas vistas anteriormente, los riesgos que su promoción pudiera generar son menores que si se promueven empresas privadas; y ellas tienen además potencialidades que no pueden disfrutar las empresas privadas ni estatales. Las cooperativas tienen por lo general tasas de fracaso menores y son más propensas a articularse con intereses sociales más amplios que sus pares privadas [7] . Además, la mayor parte de los riesgos de la promoción de cooperativas pueden ser evitados con políticas bien diseñadas e implementadas. Aunque es cierto que la implementación de políticas públicas es bien complicada y siempre ocurren consecuencias no esperadas, los efectos negativos de darles preferencia seguramente serán mucho menos significativos que los de la expansión de empresas privadas que contratan trabajo asalariado y tienen una autonomía casi total ante intereses sociales. Los que temen que las cooperativas pueden convertirse en una fuerza de presión sobre el sistema político deberían estar más preocupados por la demostrada tendencia de los empresarios privados a penetrar los órganos de poder para asegurar que ellos respondan a sus intereses, generalmente sí opuestos a intereses sociales.

Así, las cooperativas podrían jugar roles bien importantes, sobre todo si no se les limita a la forma tradicional en que un grupo de personas tiene propiedad legal exclusiva sobre los medios de producción, resultando en una autonomía total. Como ha ocurrido y ocurre en otros países, la creación de cooperativas podría ser promovida por el Estado, desde políticas nacionales y programas de gobiernos locales, hasta decisiones de instituciones estatales de contratar algunas de las actividades que hoy realizan a cooperativas.

Para ser más precisa, organizaciones socioeconómicas bajo la figura legal cooperativa podrían jugar los roles siguientes:

- **cooperativas tradicionales** de acuerdo a un marco legal establecido nacionalmente para su creación en todas las actividades que no están relacionadas con necesidades ni estratégicas ni básicas; como las que realizan hoy los trabajadores por cuenta propia, aunque modificando el actual listado de actividades permitidas ^[8] . Estas cooperativas, como los trabajadores por cuenta propia, surgirían de forma espontánea y tendrían una autonomía o independencia casi absoluta; lo que por supuesto no las exceptúa de cumplir con el marco legal que se establezca, ni con los contratos de arrendamiento que puedan establecer. Su creación podría ser también promovida por programas como incubadoras de cooperativas.

O cooperativas de producción formadas por un grupo de personas que trabaja de forma colectiva, como una alternativa a la contratación de trabajo asalariado por cuentapropistas como vía para lograr economías de escala en los procesos productivos sin concentración de riqueza ni relaciones de explotación

O cooperativas de consumo de empresarios formadas por trabajadores por cuenta propia que realizan una misma actividad o actividades relacionadas, y se asocian para disfrutar algunas de las ventajas de la integración y en particular de la cooperación

O cooperativas de consumo de consumidores, para un grupo de personas interesado en asegurar la calidad-precio de los productos que consume, que puede comprar directamente a productores que garanticen los estándares deseados.

§ Cooperativas de viviendas, para un grupo de personas interesadas en construir y/o mantener de manera colectiva sus viviendas

§ Cooperativas de ahorro y crédito, para un grupo de personas interesadas en ahorrar para garantizar mejores ingresos en el futuro o la posibilidad de adquirir productos.

· **Cooperativas promovidas por gobiernos locales** para realizar actividades que satisfagan necesidades básicas (bajo contratos de concesión u otra forma de arrendamiento) o no básicas

O cooperativas que producen bienes básicos que arrienden unidades de empresas subordinadas al gobierno, adquiriendo ciertos compromisos de ventas y/o precios

§ Cooperativas de producción de panes o dulces, u otros productos alimentarios o de limpieza, etcétera.

§ Cooperativas agropecuarias de producción, para un grupo de personas interesado en utilizar tierra en usufructo (además de las CPA o quizás modificando la figura legal de la CPA; podrían utilizarse para la agricultura urbana)

O cooperativas que ofertan servicios básicos que arrienden unidades de empresas subordinadas al gobierno, adquiriendo ciertos compromisos de trabajo y/o precios

§ Cooperativas de servicios comunales como la limpieza de calles, recogida de desechos, poda de árboles, etcétera

§ Cooperativas de transporte que concesionen rutas de ómnibus o zonas de taxis.

O cooperativas que producen bienes o servicios no básicos (algunas producciones de la industria ligera, servicios como peluquerías, reparaciones, restaurantes, etc.) que arrienden unidades de empresas subordinadas al gobierno, bajo contratos de arrendamiento

§ Si la empresa tuviera una marca reconocida que se desea preservar, sería necesario establecer un contrato de arrendamiento tipo franquicia

O cooperativas de consumidores de bienes básicos

§ Cooperativas de consumo agropecuario o “mercados agropecuarios” que podrían administrar, bajo contratos de concesión, esos mercados de manera que una

supervisión más efectiva asegure que los productos tengan los mejores precios y calidad posibles. Ellas podrían ser cooperativas múltiples donde el gobierno sea uno de los asociados de manera que se asegure la representación de todos los residentes en el territorio; y si los trabajadores de los mercados se organizan como cooperativas de producción, estas podrían ser un tercer grupo de asociados de esas cooperativas de consumo. Ellas podrían establecer relaciones directas con cooperativas de producción agropecuaria, o formar cooperativas de segundo grado que faciliten la comercialización.

O cualquiera de las cooperativas que podrían surgir de forma espontánea pueden ser promovidas por los gobiernos locales, incluso sin estar interesados en establecer relaciones contractuales con ellas.

· **Cooperativas promovidas por instituciones estatales** para realizar actividades que resulta más efectivo contratar a terceros que realizar directamente

O cooperativas de producción de servicios como mantenimiento, seguridad y otras actividades de apoyo con medios de producción que pueden ser de la cooperativa o que la empresa se los arriende

O cooperativas de producción de bienes y servicios que realicen las actividades principales de las empresas estatales, y tales que requieren altos grados de motivación, son difíciles de supervisar y los medios de producción no son complejos; estableciendo contratos de arrendamiento según las distintas situaciones (para aquellos casos en que se quiere mantener una marca reconocida, la franquicia sería lo recomendable, de lo contrario sería la concesión)

§ Para aquellos casos en que no resulta recomendable arrendar los medios de producción, por ser complejos o costosos, quizás la mejor variante sería una cooperativa múltiple donde la empresa estatal (propietaria de los medios de producción) sea uno de los “participantes” de la cooperativa y pueda por tanto asegurar que ellos sean usados adecuadamente

§ Para aquellos casos en que los bienes o servicios que producen son básicos, sería recomendable una cooperativa múltiple donde los clientes o usuarios puedan asegurar que sus intereses son tenidos en cuenta teniendo a una organización que les represente (consejo de usuarios o gobierno local) como uno de los “participantes” de la cooperativa

Consideraciones finales

Ahora que se ha decidido comenzar con los experimentos de cooperativas en algunos sectores, es importante hacerlo bien para que no se creen falsas cooperativas y que las que surjan con buenas intenciones no se desvirtúen. Es imprescindible facilitar que tengan las condiciones mínimas de éxito y el tiempo que requiere el desarrollo de su cultura organizacional; de manera que se puedan obtener los beneficios posibles, y se superen sus limitaciones y por tanto los riesgos que ellas entrañan. En otros trabajos se han mencionado algunas medidas cruciales para que la promoción de cooperativas

sea exitosa y evitar un fracaso que pueda ser utilizado por los que no confían en las capacidades de autogestión de las personas o no les conviene que las desarrollen. [9] Sería recomendable que grupos de personas interesadas en crear cooperativas y que logren el apoyo de sus gobiernos municipales o instituciones estatales, puedan hacerlo también de forma experimental. Además, crear cooperativas debe ser una opción para los cuentapropistas, sobre todo para los que arriendan unidades estatales donde hay tres o más trabajadores.

Notas

[*] Profesora, i investigadora y consultora de empresas. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana. camila@ceec.uh.cu y camila.pineiro.harnecker@gmail.com

[1] Ver “En la línea del avance. Acuerdos del Sexto Congreso” *Granma*, 12/24/2011.

[2] Ver declaraciones de Murillo en el Seminario Nacional del PCC sobre el Proyecto de lineamientos, en noviembre de 2010, en «Sesionó reunión ampliada del Consejo de Ministros», *Granma*, 1/3/2011.

[3] “Declaración de Identidad Cooperativa” de la *Alianza Cooperativa Internacional*, Manchester, 1995.

[4] “Piñeiro Harnecker, Camila. ¿Y las cooperativas, cuándo? Potencialidades de las cooperativas para la actualización del modelo económico cubano.” *Palabra Nueva* 211, octubre 2011, pp. 55-62.

[5] Las cooperativas “múltiples” o “de participantes /interesados múltiples” (multi-stakeholders) son aquellas compuestas por más de un tipo de “participantes”: trabajadores, consumidores o proveedores. Estas son básicamente formas de cogestión entre esos distintos grupos, pudiendo estar presentes organizaciones que representen intereses sociales.

[6] Según Reuters (“Cuba moving some state-run cafes into private hands” 12/1/2012), más de 200 unidades empresariales de gastronomía se han arrendadas a sus actuales administradores, los cuales asumirán la figura de cuentapropistas y contratarán a otros trabajadores como asalariados, también bajo la figura de trabajo por cuenta propia.

[7] Ver. Bir chall, Johnston, y Lou Hammond Ketilson. 2009. *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Sustainable Enterprise Programme. Geneva: ILO.

[8] La lista debería ser ampliada considerablemente para incluir otras actividades no relacionadas con consumo básico como los servicios profesionales y otras actividades productivas. Por otro lado, la actividad de transporte de personas en mi opinión debería sea más regulada, quizás limitándola a concesiones que controlen los gobiernos locales, de manera que se regulen los precios y normas de servicios, como se hace en casi todos los países.

[9] Ver Piñeiro ob. cit. y prólogo al libro *Cooperativas y Socialismo: Una Mirada desde Cuba*. Camila Piñeiro Harnecker (comp.), Ed. Caminos, La Habana, 2011.