

# ¿HACIA UN CEREBRO COLECTIVO?

De reuniones... a espacios de encuentro

**CECOSESOLA**

# ¿HACIA UN CEREBRO COLECTIVO?

De reuniones... a espacios de encuentro

**CECOSESOLA**



**¿HACIA UN CEREBRO COLECTIVO?  
De reuniones... a espacios de encuentro**

**CECOSESOLA**

Coordinación General y Textos:  
**Escuela Cooperativa**

Diseño y Diagramación:  
**Johnnel García**

Revisión de Textos:  
**Maruja Casanova**

Fotografía:  
**CECOSESOLA**

**ISBN:**  
**Depósito Legal:**

Impreso en Barquisimeto, estado Lara,  
República Bolivariana de Venezuela, abril 2009  
por MC Editora, C.A. Rif.: J-31692211-1 Tel.: 0414-5216810

**CECOSESOLA**  
**Rif.: J-08503014-0**  
Avenida Venezuela con Calle 38.  
Barquisimeto, Lara, Venezuela. Teléfono: 0058 251 2372909.  
e-mail: [cecosesola@cantv.net](mailto:cecosesola@cantv.net)

Este escrito es patrimonio de todos los que albergan  
la esperanza de ir construyendo un mundo solidario.

## **Presentación**

Durante más de 40 años, en el Occidente de Venezuela y alrededor del Organismo de Integración Cooperativa Cecosesola, se ha venido integrando un movimiento constituido en la actualidad por unas sesenta organizaciones comunitarias que reúne en su seno más de 20.000 asociados. A través de esta red desarrollamos una gran variedad de actividades tales como: producción agrícola, producción agroindustrial en pequeña escala, servicios funerarios, de transporte, de salud, ahorro y préstamo, fondos de ayuda mutua, distribución de alimentos y de artículos para el hogar.

Se trata de un movimiento cuya razón de ser tiende a gravitar en el desarrollo de un proceso formativo que se basa en el permanente análisis y en la sistematización de las experiencias vividas en la cotidianidad. Un proceso que se vive con mayor intensidad entre las aproximadamente mil personas que participamos permanentemente en las actividades diarias pero también toca, de una u otra forma, a millares de personas que entran en contacto con la red a través de los diferentes servicios que nos prestamos como comunidad.

Operamos la funeraria más grande de la región. Nuestra incipiente red de salud atiende más de 150.000 pacientes al año en seis centros de salud comunitarios. Gestionamos una red comunitaria de producción y distribución de alimentos que abarca cinco estados de la república, constituyéndose en el sistema no gubernamental de mayor venta de alimentos al detal de Centroccidente. A través de nuestro propio sistema financiero estamos autofinanciando la casi totalidad de nuestras actividades, con criterios que han ido emergiendo en el proceso mismo.

Quizás, en un primer momento, la experiencia llama la atención por la juventud de la mayoría de los participantes, la integración entre géneros y generaciones, la relativa efectividad con que desarrollamos la mayoría de nuestras actividades y por los volúmenes de operaciones logrados a pesar de haber atravesado una gravísima crisis económica en la década de los ochenta cuando Cecosesola llegó a acumular pérdidas equivalentes a treinta veces su capital.

También tiende a llamar la atención nuestra manera abierta y flexible de organizarnos sin líneas de mando, con la posibilidad de participación directa de todos, sin intermediación, la rotación de las tareas y las decisiones consensuales.

De hecho, la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas sancionada en el año 2001 permitió que nuestra vivencia organizativa se plasmara en los estatutos de Cecosesola y de varias de nuestras organizaciones integradas. En Cecosesola, inclusive estatutariamente, no existen directivas ni ningún cargo jerárquico. Los más de 20.000 integrantes de la organización podemos participar en cualquier instancia con los mismos derechos. Las decisiones son consensuales y sujetas a reconsideración en el caso de que alguien presente o ausente muestre su desacuerdo posteriormente.

No obstante, en ocasiones, no se capta que detrás de la sorprendente recuperación económica de Cecosesola, de los resultados operacionales de la red y de las novedosas maneras organizativas que han ido emergiendo, subyace un profundo proceso formativo que se nutre de la cotidianidad. Un proceso formativo que trasciende la mera producción de bienes y servicios ya que se basa en ir generando nuestra propia transformación personal y el desarrollo de todas nuestras potencialidades en el marco de un accionar colectivo.

Como elemento fundamental en este proceso transformador ha ido emergiendo una organización en movimiento, cuya **única** instancia organizativa formal es un conjunto flexible y cambiante de “reuniones” abiertas todas a aquél o aquélla que quiera incorporarse, sin distinción de su procedencia. Se trata de espacios de encuentro que no obedecen a un diseño previo, que se crean y/o desaparecen según las necesidades del momento y cuyas características y contenidos tienden a ser muy diferentes a lo acostumbrado en el sector público o privado e inclusive en el resto del movimiento cooperativo.

De hecho, debido a su aparente informalidad, nuestras “reuniones” pudieran parecer ineficientes y una pérdida de tiempo.

Sin embargo, la calidad, variedad y el crecimiento de los servicios que nos prestamos como comunidad organizada, el bienestar social producido y los impresionantes resultados económicos que acusan la mayoría de nuestras actividades, nos llevan a profundizar sobre el proceso a través del cual se fue dando esa transformación de las características y contenidos de nuestras “reuniones”, hasta convertirse en los espacios actuales de encuentro, que continúan en permanente transformación.

### **¿Qué entendemos por reuniones?**

Por lo general, en nuestra cultura y especialmente en el ámbito de la actividad económica o gremial, se espera que una reunión cumpla con ciertas características mínimas.

Por ejemplo, debe contar con la presencia de un número determinado de asistentes previamente certificados, debe tener objetivos claros y la discusión debe canalizarse alrededor de los temas acordados previamente o al comienzo de la reunión. Además, a menos de que se trate de un grupo muy pequeño, se nombra un(a) coordinador(a) o director(a) de debates quien es encargado(a) de otorgar el derecho de palabra y canalizar la reunión hacia la toma de decisiones cuando éstas se hacen necesarias. Las decisiones se concretan por la vía de la votación o solicitándole la opinión a cada participante. Al final, los acuerdos son legitimados por unanimidad, mayoría calificada o mayoría simple.

Para los que están acostumbrados a esta rutina, les podría extrañar las maneras de reunirse de nuestra organización compuesta por una red con unos 20.000 integrantes y 1.000 trabajadores asociados, que desarrolla una variedad de actividades económicas cuyo volumen de operaciones anuales se acerca a los 200 millones de bolívares fuertes <sup>(1)</sup> y que contribuye con importantes aportes al bienestar social en su área de influencia. Podrían, quizá, pensar que una organización con estas características no podría funcionar basando una buena parte de su organización en reuniones como las nuestras.

En Cecosesola, con el tiempo, las reuniones se han ido convirtiendo en encuentros abiertos al que quiera participar con una asistencia que puede a veces superar las 200 personas. En las mismas no existe una coordinación o dirección personalizada y en el transcurso de las deliberaciones, los temas a tratar van siendo propuestos espontáneamente por cualquier participante. En ocasiones, se pasa de un tema a otro sin que haya relación entre los mismos, inclusive, a veces, sin haber llegado a ninguna conclusión. Por lo general, no se percibe en el grupo un sentido de urgencia por llegar a un acuerdo final y a un observador externo se le hace difícil captar cuándo se llega a una decisión, debido a que no se practica la votación y para llegar a decidir no es necesaria la opinión expresa de todos los participantes.

La extrañeza tiende a crecer cuando el observador se entera de que estas “reuniones” representan la única instancia organizativa formal de Cecosesola. En nuestro organismo de integración cooperativo no existe la figura de cuerpos directivos ni líneas de mando. Las tareas requeridas para el funcionamiento de la organización -compras, ventas, contabilidad y mantenimiento, entre otras- se rotan entre tod@s l@s trabajador@s

---

<sup>1</sup> Al cambio oficial US\$ 93 millones.

asociad@s sin que las responsabilidades asumidas en un momento dado, conlleven una relación jerárquica de poder. No existe el cargo de supervisor o supervisora.

### ¿Qué entendemos por organización?

- La organización convencional

Dentro de los parámetros de la cultura occidental y en especial cuando se trata de actividades económicas o gremiales, la existencia de una organización se evidencia cuando existe una línea de mando y se le distribuyen y especifican a cada quien sus responsabilidades. Todo lo cual se plasma en un organigrama.

En cuanto nos ubicamos en la parte superior del organigrama se exige una creciente visión global, una mayor participación en las decisiones de largo alcance y, por supuesto, una responsabilidad ampliada. Todo esto acompañado de posiciones de poder y mayores ingresos personales. Al movernos hacia la parte inferior del organigrama, la visión se achica, las decisiones se limitan a aspectos muy concretos y las responsabilidades se reducen a su mínima expresión al igual que los salarios. Si bien existen diferencias en relación al grado de verticalidad presente en una organización u otra, la estructura básica organizacional se mantiene.

Si nos movemos horizontalmente en el organigrama, de nuevo nos encontramos con separaciones. En este caso entre un área de responsabilidad y otra, se delimitan claramente las funciones y/o atribuciones específicas, creando barreras que dificultan la comunicación.

En fin, una manera **jerárquica** de organizarse donde se ejerce el control a través de un “poder sobre” (2) y **particularista**, al crear múltiples separaciones vertical y horizontalmente. Una manera que facilita el acceso al poder y a la riqueza cuando se va ascendiendo en los escalafones establecidos. Una manera de organizarse que pudiera parecernos totalmente lógica y racional, quizás porque responde a emociones básicas motoras de la cultura en la cual nacimos, tales como: los deseos y aspiraciones de apropiación y/o acumulación individual de riqueza y poder, la desconfianza del otro y la inclinación a la competencia y al parcelamiento. No obstante, desde otra perspectiva, nos podría parecer una locura. ¿Cómo es eso de que para organizarnos tenemos que establecer

---

2 **HOLLOWAY, John.** (2002). *Cambiar el mundo sin tomar el poder.* Editora Herramientas. Buenos Aires: Argentina.

separaciones en cargos y jerarquías? ¿Si la organización aspira ser un proceso integrador, cómo es que pretendemos constituirla con base en separaciones y divisiones?

¿La organización no podría ser un proceso mucho más sencillo? <sup>(3)</sup> ¿Una simple integración de voluntades que se nutre de la confianza mutua y que va encontrando un orden en el ser fiel a su historia y su propósito? <sup>(4)</sup>

- La organización en Cecosesola:

En Cecosesola, simultáneamente con una transformación en nuestras emociones, han ido emergiendo otras maneras de organizarse junto con otras maneras de concebir la reunión. Las emociones, la organización y las reuniones se retroalimentan mutuamente, formando parte de un solo proceso de transformación cultural.

Con el tiempo hemos ido entendiendo la organización como un proceso integrador que va emergiendo en cuanto vamos compartiendo responsabilidades, construyendo criterios colectivos, encontrándonos con un comportamiento multi-dimensional, profundizando nuestra comunicación, construyendo redes de confianza, encontrándonos progresivamente con relaciones solidarias de producción; así como también, con nuestra transformación como personas y como organización. <sup>(5)</sup>

Alimentando este proceso transformador vamos encontrando, no sin contratiempos, las maneras de enfrentar los retos y obstáculos que puedan presentarse.

Sin embargo, al comienzo la realidad de Cecosesola fue muy diferente.

## Los primeros años

En nuestros inicios, la estructura organizativa de Cecosesola, así como las características de nuestras reuniones eran similares a las de cualquier organización de

---

<sup>3</sup> WHEATLEY M. y M. ROGERS. (1996). *A simpler way*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco: USA.

<sup>4</sup> CECOSOLA. (2007). *Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos*. Digesa Lara, S.A. Barquisimeto: Venezuela, p. 44.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 103.

carácter económico. En esos primeros años nos dedicábamos fundamentalmente a administrar el servicio funerario y, en menor grado, a “impartir” educación cooperativa.

Después de cinco años, contábamos con unos doce trabajadores, incluyendo choferes, ayudantes, secretarías, una cajera y una contadora, los cuales eran supervisados por un gerente del servicio. Existían las mismas relaciones de dependencia que en cualquier empresa: l@s trabajador@s se limitaban a cumplir, dentro de su horario de trabajo, con las tareas asignadas, sin participar en las decisiones ni integrarse a reunión periódica alguna.

El gerente reportaba a un Consejo de Administración de cinco miembros, representantes de las cooperativas integradas, quienes se distribuían los cargos de Presidente, Vice-presidente, Secretario, Tesorero y Vocal. Un Consejo de Vigilancia cumplía con la función contralora haciendo las veces, en el argot cooperativo de la época, de “perro guardián”. Los miembros del Consejo de Vigilancia no podían involucrarse en la toma de decisiones administrativas o económicas por aquello de que “no se puede ser juez y parte”. Por la misma razón, l@s trabajador@s no podían optar a cargos directivos ni tenían voz ni voto en las Asambleas de Cecosesola.

El Consejo de Administración sesionaba semanalmente a puertas cerradas, abordando en sus reuniones más que todo aspectos económicos y administrativos. Una vez al año, la directiva rendía cuentas a una asamblea conformada por **representantes** de las cooperativas afiliadas, donde se le daba también prioridad a estos temas y frecuentemente se escenificaba una lucha por el control de Cecosesola.

La Asamblea se constituía con estricto apego a los procedimientos formales. La convocatoria la debía hacer el ente autorizado. Se requería la presencia de un *quórum* reglamentario y el establecimiento previo por parte del Consejo de Administración de un orden del día, modificable sólo al comienzo de la misma y con la anuencia del 80% de los votos presentes. También, al inicio se elegía por votación un(a) director(a) de debates que cumplía con su papel siguiendo estrictamente las normas parlamentarias existentes.

En fin, una organización consecuente con la cultura dominante: jerárquica, particularista y que, además, se prestaba para la apropiación y la correspondiente lucha por el poder.

Coherente con la tendencia a separar, las relaciones internas se alejaban de la posibilidad de construir un “nosotr@s” al darse en términos de terceras personas. Tanto en el lenguaje como en la realidad se presentaba una marcada separación. L@s trabajador@s y

l@s directiv@s se relacionaban en términos de “ell@s”. La misma relación se evidenciaba entre l@s asociad@s de cada cooperativa integrada y su cooperativa así como entre éstas y Cecosesola. No había un “nosotr@s” integrador.

Esta concepción terciaria también predominaba en el hecho educativo. La educación, lejos de verse como un proceso que se construye entre todos los participantes, era vista unidireccionalmente, como algo que un especialista sobre algún tema “daba” o “impartía” a los demás. Entonces existía educación cooperativa cuando se **impartían** talleres de contabilidad, dirección de debates, oratoria, aspectos legales y principios cooperativos, entre otros. En tal sentido, se le daba importancia al hecho de que en Cecosesola debía haber promotor@s encargad@s de **impartir** educación. Los problemas que se les presentaban a las cooperativas integradas eran frecuentemente achacados a fallas en la educación **impartida** por Cecosesola.

Actualmente estos conceptos y prácticas organizativas persisten en algunas de las cooperativas afiliadas a Cecosesola fundadas en esa época. No obstante, por lo general, en Cecosesola y en muchas de nuestras organizaciones integradas, hemos ido trascendiendo, a diferentes ritmos, las concepciones organizativas y educativas que marcaron nuestro inicio.

### **Pescando juntos**

Al mismo tiempo que se consolidaban en Cecosesola y en sus cooperativas afiliadas unas maneras jerárquicas y particularistas de organizarse y de concebir el hecho educativo, en el seno del movimiento cooperativo se profundizaba un cuestionamiento sobre su propia razón de ser.

Unos concebían el cooperativismo como un archipiélago de empresas económicas cuyo fin primordial radicaba en producir bienestar económico para sus asociad@s sin tomar muy en cuenta el resto de la comunidad. El énfasis se encontraba en lograr una eficiencia económica al servicio de l@s asociad@s de una determinada cooperativa. Dentro de esta corriente de pensamiento, se perciben cómo lógicas y naturales las formas organizativas que se venían dando en el movimiento cooperativo integrado en Cecosesola, al igual que la concepción educativa basada en **impartir** conocimientos.

Otra corriente de opinión hacía hincapié en una visión del movimiento cooperativo como organización popular generadora de compromiso social y transformación personal. Una transformación que se apoyaría en las nuevas relaciones que se darían en un trabajo

cooperativo basado en la equidad, el apoyo mutuo y el compartir. Dentro de esta concepción, **el hecho económico deja de ser la actividad central** para convertirse en el contexto dentro del cual se desarrolla un proceso educativo que se nutre de las vivencias del quehacer cotidiano.

Visto desde nuestra perspectiva actual, intentábamos salirnos de la dualidad de “dar el pescado” o “enseñar a pescar” -sin descartar que en un momento dado cualquiera de estas dos alternativas pudiese ser válida- para colocar el énfasis en “ir pescando juntos”. Por lo tanto, se hacía fundamental la participación plena de todos los integrantes de la organización.

Llevamos cerca de cuatro décadas intentando profundizar en esto de pescar juntos, encontrándonos en el camino con un proceso de transformación cultural que implica simultáneamente una transformación organizacional y por ende, un cambio profundo en la razón y las maneras de ser de nuestras reuniones. Sin embargo, al comienzo pensábamos que todo sería más fácil. No estábamos conscientes de las dificultades generadas por la profundidad y las cualidades de nuestro propio momento cultural.

### **Los primeros pasos**

A comienzos de la década de los años setenta, los cuestionamientos a la concepción cooperativa prevaleciente en ese momento se hicieron presentes en las discusiones para modificar los estatutos de Cecosesola. Se logró entonces introducir modificaciones importantes en ellos. Entre otras, se ampliaron los objetivos de Cecosesola con el fin de hacer énfasis en el compromiso social, se reglamentó el derecho de l@s trabajador@s a nombrar delegad@s con voz y voto en las asambleas, así como su derecho a ejercer cargos directivos y se descentralizaron las actividades de Cecosesola en departamentos, cada uno de ellos con su propia asamblea y órganos directivos.

No obstante, si bien los cambios introducidos facilitaban una mayor participación, la estructura organizativa básica se mantenía, presidida por el Consejo de Administración y con consejos directivos y gerentes en cada área de actividad.

En junio de 1974, un nuevo Consejo de Administración dispuesto a propiciar un proceso participativo comenzó, junto a otros cooperativistas, a plantear una mayor apertura.

Al incorporarse los nuevos directivos, las reuniones del Consejo de Administración se convirtieron en espacios abiertos. Se agruparon las cooperativas integradas por áreas geográficas con el fin de realizar reuniones periódicas conjuntas entre directivos de Cecosesola y delegados de las cooperativas donde se analizaba el funcionamiento de Cecosesola y las cooperativas, planificando las actividades a seguir. Se propiciaban reuniones periódicas con l@s trabajador@s. Sin embargo, inicialmente los cambios también eran más de forma que de fondo. En el propio movimiento cooperativo existían fuertes resistencias por parte de muchos cooperativistas con vivencias marcadas por maneras organizativas tradicionales. Además, aquéll@s que anhelábamos impulsar un profundo proceso participativo carecíamos de vivencias que nos dieran muchas pistas sobre el camino a seguir.

Por ejemplo, el área de Funeraria o Servicios Sociales, donde hacían vida todas las cooperativas afiliadas a Cecosesola, continuó funcionando hasta comienzos de los años ochenta con su directiva departamental, con un gerente, poca participación de l@s trabajador@s y marcada separación en los cargos.

Sin embargo en el año 1976, cuando en Cecosesola asumimos la mayor parte del servicio autobusero de Barquisimeto, se nos presentó la oportunidad de comenzar a construir procesos organizativos inéditos, cuyas características actuales sobrepasan con creces las expectativas que pudiésemos haber albergado en esa época.

El hacernos responsables de un servicio comunitario constituido en poco tiempo, con 127 unidades autobuseras y un@s 300 trabajador@s, nos arrastró hacia una dinámica y a un ritmo totalmente diferente al que se vivía en ese momento en el movimiento cooperativo. Por primera vez, Cecosesola prestaba un servicio a toda la comunidad sin privilegiar a sus propi@s asociad@s. De hecho, para algun@s cooperativistas, esto constituía una desviación de nuestros principios. Por primera vez, también, contábamos con un número considerable de trabajador@s cooperativistas a tiempo completo, abriendo la posibilidad de profundizar a gran escala un proceso de transformación personal y organizacional basado en la vivencia cotidiana. Para completar, al Departamento de Transporte sólo se integraron las cooperativas cuyos directivos veían con simpatía la existencia de un movimiento cooperativo con compromiso social. Por lo cual, contrario a la situación de nuestra actividad funeraria, no existía una resistencia en la propia instancia que frenara la posibilidad de lanzarnos a descubrir maneras de gestión novedosas.

Desde un comienzo, nos avocamos a crear un servicio de transporte gestionado tanto por la comunidad usuaria del servicio como por l@s trabajador@s del mismo. Manejábamos el concepto de propiedad social. Se realizaban asambleas populares en los barrios sobre la problemática del servicio, tomándose en conjunto las decisiones pertinentes. Se compartían informaciones con los usuarios en los propios autobuses. Se fue acrecentando un empate comunitario que se evidenciaba en frecuentes y masivas manifestaciones exigiéndole al Estado el subsidio requerido para evitar el aumento del pasaje.

Desde el inicio, propiciamos activamente la participación directa de l@s trabajador@s en la gestión del servicio. Un grupo formado por directiv@s y otr@s cooperativistas, promovíamos asambleas de tod@s l@s trabajador@s donde se debatía la problemática relacionada con el servicio y se tomaban las decisiones. Durante los primeros meses trabajamos sin ninguna instancia de supervisión.

Sin embargo, al poco tiempo hubo que cambiar el ritmo del proceso. Por lo general, la confianza que se brindaba y la apertura a la participación se entendían como una debilidad de la organización a ser aprovechada para el beneficio personal. Para muchos, la participación constituía sólo una oportunidad para exigir privilegios y reivindicaciones. Las primeras peticiones incluían, por ejemplo, la solicitud de triplicar los salarios sin importar las cuantiosas pérdidas económicas que esto ocasionaría. Estábamos muy lejos de comprender en profundidad como colectivo el hecho de que toda oportunidad de participación conlleva también responsabilidades. Visto desde nuestra perspectiva actual, no habíamos partido del momento cultural, de los deseos y aspiraciones de ese grupo humano tan numeroso que se incorporaba masivamente sin un adecuado proceso de inducción.

A los pocos meses, la anarquía reinante llegó a tales niveles que se hizo necesario recoger en algo las velas. Se nombraron coordinadores por ruta y una coordinación general que duró pocos meses. No obstante, en las áreas de oficina y del taller mecánico persistía el trabajo en equipo sin necesidad de la figura del supervisor o supervisora.

En los años subsiguientes se fue desdibujando progresivamente el papel de l@s coordinador@s de ruta, al mismo tiempo que se continuó insistiendo en las reuniones periódicas de l@s trabajador@s, sobre todo las más pequeñas, por área de trabajo. En ellas se abordaban primordialmente temas concretos, tomando decisiones sobre todo en relación

a aspectos económicos y administrativos. En aquellos casos que afectaban a Cecosesola en su conjunto, las decisiones se tomaban, según el caso, en la Asamblea General de Cecosesola o, sobre la marcha, por un equipo informal, constituido en promedio por unas 12 personas entre trabajador@s del servicio, algun@s directiv@s y otr@s cooperativistas, que acompañaban el proceso formativo. Aunque en las reuniones por área de trabajo progresivamente se iban abordando aspectos que tenían que ver con el comportamiento personal, las reflexiones sobre nuestras maneras de relacionarnos no tenían ni la frecuencia ni la profundidad que experimentamos hoy en día. Se toleraban algunos comportamientos que perjudicaban a la organización mientras que se profundizaba el proceso, de manera que la solución de estas situaciones fuera asumida en el futuro por los propios participantes.

### **Un punto de quiebre**

El año 1980 marcó otro hito fundamental en nuestro proceso transformador y por lo tanto en las modalidades que irían tomando nuestras reuniones.

En marzo de ese año el gobierno de turno, en respuesta a las masivas manifestaciones a favor del subsidio al transporte cooperativo, incautó nuestras instalaciones y autobuses con la intención de entregárselos a los chóferes de Cecosesola que habían apoyado la acción gubernamental. Por un lapso de cinco meses y medio quedamos sin nuestra herramienta de trabajo y con el compromiso de la manutención de las familias de 128 trabajador@s que permanecieron leales a la organización. Las pérdidas económicas reflejaban una realidad insostenible. Para cualquier empresa se trataba de una situación irrecuperable, motivo para un cierre inmediato de sus operaciones. El gobierno nos había tendido un cerco político, económico y comunicacional de manera que en un primer momento, ni siquiera teníamos acceso a los medios de comunicación. Nuestro único recurso para salir del cerco radicaba en la fuerza solidaria que pudiese emanar del grupo de cooperativistas que nos manteníamos fieles a la organización. <sup>(6)</sup>

Al momento de la incautación, un grupo considerable de trabajadores dejó de pertenecer a Cecosesola, deslumbrados por la oferta del gobierno de entregarles un autobús a cada uno. Es así como, “de golpe y porrazo”, dejaron de ser parte de la organización la mayoría de los trabajadores que gravitaban en el aprovechamiento individualista, sin la

---

<sup>6</sup> **CECOSESOLA.** (2003). *Buscando una convivencia armónica*. Digesa Lara, S.A. Barquisimeto: Venezuela, pp. 44-51.

menor intención de asumir responsabilidades. La salida de estas personas permitió intensificar con creces la participación, tanto en la toma de decisiones como en el accionar de aquéll@s que se mantuvieron leales a la organización a partir de la incautación.

Durante esos cinco meses y medio efectuábamos diariamente reuniones abiertas donde se compartía información, se analizaba la coyuntura del momento, se tomaban decisiones y se ejecutaban con la participación de tod@s.

Un ejemplo lo constituyó la decisión de efectuar una caminata de tod@s hasta Caracas (cerca de 400 kilómetros) con el fin de lograr que el gobierno nos devolviera los autobuses. En el transcurso de la misma, al llegar a cualquier ciudad nos repartíamos en comisiones de manera de abarcar los medios de comunicación y visitar a las autoridades regionales. Al llegar a Caracas fuimos recibidos por la Cámara de Diputados en pleno, la cual acordó interpelar al Gobernador del Estado Lara con el fin de que rindiera cuentas sobre la incautación de nuestras instalaciones. Mientras se concretaba dicha interpelación, la mayoría nos quedamos en Caracas, reuniéndonos diariamente y manteniendo nuestra problemática como noticia en los medios. Esto incluyó “batidas” donde barrimos varias plazas de la ciudad. Además, distribuidos en comisiones, manteníamos informados a dirigentes políticos de todas las tendencias, así como a las diferentes autoridades nacionales. Otro grupo regresó a Barquisimeto donde se preparaban las pruebas que evidenciarían en forma contundente el abuso del cual habíamos sido víctimas por parte del Ejecutivo Regional, para ponerlas a disposición de los parlamentarios.

Como decimos en nuestro libro “Buscando una convivencia armónica”:

*“Contábamos con una gran ventaja que pasaba desapercibida por aquellos que intentaban destruir el SCT: ahora, sin autobuses, podíamos reunirnos diariamente, evaluando entre todos, reflexionando. Así las “dificultades” que se presentaron en el camino y los “errores” que cometimos se convirtieron en oportunidades para encontrarnos en la reflexión, para comunicarnos unos con otros, para estrechar relaciones de transparencia y confianza, para construir identidad” . (7)*

---

<sup>7</sup> CECOSOLA. (2003). *Buscando una convivencia armónica*. Digesa Lara, S.A. Barquisimeto: Venezuela, p. 48.

Es así como esos cinco meses y medio vividos al borde de un precipicio fueron al mismo tiempo una vivencia de una manera abierta y flexible de reunirse, de organizarse y actuar, capaz de apuntalar una fuerza solidaria que logró revertir una decisión política que supuestamente no tenía marcha atrás.

Nos referimos aquí a esa energía colectiva que surge de un proceso donde se van desdibujando las jerarquías, compartiendo información, estrechando relaciones de confianza y profundizando nuestra identidad. Una fuerza que se ejerció sin violencia y con el fin de defender nuestra integridad como organización. Una fuerza constructiva que existe en función de fortalecer el mismo proceso que la genera. Una fuerza que no se exhibe. Que no es violenta porque no se trata de un poder para imponerse sobre el otro.

Una fuerza que sabemos que existe porque la vivimos diariamente ante cualquier “reto”, “obstáculo” o “contratiempo” que encontramos en el camino. Una fuerza que se esfuma cuando alguien intenta colocarla en función de intereses personales o grupales, ya que se trata de una energía colectiva que responde a otra lógica. Una fuerza que se diluye si tratamos de encasillarla dentro de la lógica patriarcal de acumulación de poder, ya que al intentar acumular la solidaridad, como dinero guardado en el banco para ser utilizado oportunamente, destruimos su esencia. Como el horizonte, que existe, que se ve, que se disfruta, pero si tratamos de tocarlo se desvanece.

Al contrario, la solidaridad se multiplica justamente cuando la practicamos generosamente, convirtiéndose en una fuerza transformadora. <sup>(8)</sup>

Visto desde nuestra perspectiva actual, el período de la incautación constituyó una vivencia que nos terminó de convencer que otra manera de organizarse y de reunirse era posible.

### **La reflexión hace la experiencia**

Si bien la recuperación de los autobuses nos alejó unos metros del precipicio, la crisis económica se extendió por varios años, hasta finales de los años ochenta. Durante la incautación, el gobierno había destruido más del 70% de la flota autobusera <sup>(9)</sup>. Para completar, la Cámara Municipal no sólo negaba cualquier subsidio al transporte sino que

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 61.

<sup>9</sup> **CECOSESOLA.** (2007). *Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos.* Digesa Lara, S.A. Barquisimeto: Venezuela. Página 51.

además no autorizaba un ajuste en el precio del pasaje que permitiese cubrir los gastos. La crisis en el servicio cooperativo de transporte amenazaba inclusive con arrasar con nuestro servicio funerario. Agobiados por deudas millonarias y embargos, buscábamos la posibilidad de alguna actividad económica capaz de revertir la situación que padecíamos y así darle continuidad al proceso transformador que se iniciaba.

La gravedad de la crisis era compensada por las posibilidades que se nos presentaban para realizar cambios profundos en nuestras relaciones. Con la incautación, no sólo dejaron de pertenecer a la organización los trabajadores que respaldaron la acción gubernamental, sino que además formaron tienda aparte la mayoría de los cooperativistas que no simpatizaban con los procesos que se iniciaban en Cecosesola. Más importante aún, much@s de l@s que continuamos en Cecosesola vivimos la experiencia del servicio cooperativo de transporte y reflexionamos continuamente sobre ella, incluyendo las relaciones que se generaron entre los que salieron y los que nos quedamos. Esto nos brindó indicios por dónde continuar profundizando el proceso. Una vivencia que se fue convirtiendo en una rica experiencia en cuanto hemos ido profundizando sobre sus implicaciones. Una vivencia que fue transformando el contenido de nuestras reuniones.

Un cambio en las maneras y las razones de ser de las reuniones va entrelazado con un proceso de transformación personal y organizacional, en una relación circular de permanente retroalimentación. En el fondo, se trata de un proceso complejo de transformación cultural en el cual entran en juego múltiples y variados elementos íntimamente relacionados. No existe aquí una relación lineal de causa y efecto. No existe una lista de pasos a seguir. No existe un momento o un sitio donde se decreta el cambio.

Por lo tanto, no tenemos recetas a la mano que guíen nuestro accionar sino que se hace necesario lanzarse e ir encontrando los senderos a través de un proceso de prueba y error, de acción-reflexión-acción. Senderos que en muchas ocasiones nos pueden llevar a enfrentar situaciones dolorosas, de frustración y/o decepción, que a su vez, nos invitan a la reflexión y, por ende, a la posibilidad de apuntalar nuestra transformación como personas y como organización.

La presión que vivimos en las luchas por el control de Cecosesola, las decepciones ante la actitud de saqueo de much@s de l@s trabajador@s del transporte, la frustración por la pasividad de algun@s, el desamparo y la sensación de indefensión e injusticia que experimentamos durante la incautación de los autobuses, fueron todas vivencias dolorosas

que a su vez nos han brindado una gran oportunidad transformadora en cuanto han alimentado nuestras reflexiones.

Es así como este proceso a través del cual se han continuado transformando las maneras y razón de ser de nuestras reuniones, ha sido un proceso de reflexión permanente sobre situaciones, muchas veces dolorosas que se van presentando, quizás inevitablemente, en ese ir y venir de ir haciendo camino al andar.

Por ejemplo, con el tiempo, se nos fue haciendo evidente que en la lucha por el subsidio al transporte cooperativo nos movíamos dentro de una permanente contradicción. Por un lado, nos esforzábamos en la instancia de transporte por desdibujar las jerarquías de poder y por el otro, alimentábamos un enfrentamiento permanente con el poder político convirtiendo a Cecosesola en una referencia de poder local. Al mismo tiempo, para completar, nos manteníamos inmersos en una lucha interna por el control de Cecosesola.

Al encontrarnos en una permanente competencia con el otro, quedábamos atrapados en la lógica de la jerarquía, la acumulación y la separación. Justamente la estructura que intentábamos trascender en nuestro proceso transformador.

Estas reflexiones, entre otras, se han ido profundizando con el tiempo y continúan hoy en día apuntalando cambios en nuestras maneras de relacionarnos.

### **Se aceleran los cambios**

En el período después de la recuperación de los autobuses, las asambleas en Cecosesola dejaron de ser espacios donde se escenificaba una lucha por el poder. Progresivamente, fueron desapareciendo las votaciones dando pie al consenso de manera que todas las personas presentes podían participar en igualdad de condiciones, aunque no tuviesen formalmente derecho al voto. Las asambleas fueron tomando así las características de convivencias informales sin una dirección de debates. No obstante, debido a exigencias legales vigentes hasta el año 2002, se hizo necesaria en esos momentos la figura del *quórum* y del orden del día elaborado previamente.

Poco a poco también las atribuciones del Consejo de Administración se fueron delegando en las instancias de trabajo de manera que ya para los años noventa, con muy pocas excepciones, este Consejo se limitaba a asentar en actas los acuerdos pertinentes tomados en las diferentes áreas de actividad. Con la entrada en vigencia de la nueva Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (año 2001) la figura del Consejo de Administración

y demás instancias directivas fueron eliminadas totalmente de nuestros estatutos, ya que por la vía de los hechos habían dejado de ser necesarias.

En nuestro servicio funerario, también soplaban vientos de cambio que se facilitaron por la ausencia del grupo de cooperativistas que no simpatizaban con el proceso participativo, así como por la incorporación de nuev@s trabajador@s al área, incluyendo algunos foguead@s en la vivencia del Servicio Cooperativo de Transporte.

Para mediados de los ochenta, en la actividad funeraria se había eliminado la gerente, l@s trabajador@s habían acordado igualarse los ingresos y se había eliminado la separación por cargos al estar tod@s en capacidad y disposición de asumir cualquier tarea. Si bien la directiva departamental nombrada en asamblea continuaba cumpliendo con las atribuciones estatutarias, l@s trabajador@s del servicio se fueron incorporando a sus reuniones hasta convertirlas -no sin forcejeos- en reuniones conjuntas de directiv@s y trabajador@s. La responsabilidad colectiva que fueron asumiendo l@s trabajador@s del área permitió la eliminación, sin traumas, de la directiva departamental al modificarse los estatutos en el año 2002.

Durante las décadas de los años ochenta y noventa, existía un Consejo Regional de Educación de Cecosesola, abierto a la participación de todos, que le hacía seguimiento a un proceso formativo que buscaba gravitar en el quehacer diario. Desaparecieron los promotores que “impartían” educación. Paulatinamente, las necesidades de capacitación y formación se fueron resolviendo entre todos, “pescando juntos”, profundizando un proceso de aprendizaje y de transformación personal en el intercambio y el apoyo mutuo entre las diferentes instancias y grupos que conformamos la organización.

Mientras tanto, a comienzos de los ochenta, en el área de transporte intentábamos sobrevivir, inmersos en una situación económica que se hacía cada día más crítica. Debido a la creciente escasez de ingresos, los autobuses se arrumaban, utilizando sus piezas para reparar los que aún prestaban servicio. Se hacía necesario cesantear a much@s trabajador@s sin contar con los recursos para cancelar sus prestaciones. No obstante, la armonía y la confianza que se habían cimentado durante el período de la incautación nos mantenían a flote, alimentando el ánimo y la esperanza de encontrar salidas.

La directiva de la instancia era elegida sólo por cumplir con los requisitos estatutarios ya que la gestión del departamento se ejecutaba a través de reuniones abiertas a todos l@s trabajador@s. Sin embargo, se dificultaba encontrar los espacios de encuentro

necesarios para continuar profundizando el proceso. La necesidad de prestar el servicio de transporte todos los días de la semana conspiraba contra esta posibilidad. Por otro lado, la mayoría de l@s trabajador@s laboraba en la calle, aislados de l@s demás compañer@s de trabajo, limitando el encuentro cotidiano necesario para alimentar nuestras reflexiones.

Desesperadamente buscábamos alguna otra actividad de suficiente envergadura que nos permitiera cancelar las deudas y continuar profundizando el proceso transformador que se había iniciado con la llegada de los autobuses y que había experimentado un salto cualitativo durante el período de la incautación. Intentamos lograrlo con una venta de cauchos y con un servicio de lavado y engrase, sin éxito alguno.

No fue sino a partir de finales de 1983 que comenzamos a encontrar una salida a través de lo que hoy en día conocemos como el Programa de Ferias de Consumo Familiar. En noviembre de ese año se inició la Feria de Hortalizas en la Cooperativa El Triunfo. En marzo de 1984 se nos ocurrió la idea de retirarle los asientos a un autobús, llenarlo con verduras con Bs. 20.000 (Bs.F. 20,00) <sup>(10)</sup> que quedaban de la venta de cauchos y salir a vender en los barrios de Barquisimeto.

En ningún momento nos imaginábamos que esta nueva actividad al poco tiempo crecería lo suficiente para incorporar a la mayoría de l@s trabajador@s que hacían vida activa en el Servicio Cooperativo de Transporte, dándole continuidad al proceso formativo. Mucho menos pasaba por nuestra mente el hecho de que esta actividad terminaría solventando, con creces, la situación económica por la cual atravesaba Cecosesola.

No obstante, desde el inicio existía el convencimiento de que las Ferias incorporaban características muy especiales que permitían ampliar y acelerar nuestro proceso formativo. Diferente al transporte de pasajer@s, el trabajo en las Ferias se desarrollaba en conjunto, entre tod@s, en un mismo sitio, multiplicando las posibilidades de conocernos en el quehacer diario. También, contrario al transporte de pasajer@s, el concentrar las ventas hacia los fines de semana permitía efectuar reuniones periódicas con tod@s l@s participantes sin estar sometidos a limitaciones de tiempo.

La sencillez de la mayoría de las tareas a desarrollar dentro de las ferias, junto con la igualdad en los ingresos, facilitaba la rotación. La seguridad de un mercado cautivo permitía también la incorporación de los grupos comunitarios de producción agrícola y de

---

<sup>10</sup> Aproximadamente US \$ 500.

productos procesados como integrantes del proceso. Además, desde un comienzo, se vislumbró y se propició la incorporación de otras organizaciones comunitarias en la venta de productos alimenticios.

El movimiento cooperativo integrado en Cecosesola volvía a encontrar su cauce. Entramos, no sin contratiempos, en una fase de continua transformación personal y organizacional y por ende, de la razón de ser y las maneras de hacer nuestras reuniones.

### **Encontrando espacios de reflexión y análisis**

Desde un comienzo la única estructura organizativa formal del área de las Ferias de Cecosesola la conformaban las reuniones semanales de todos los trabajador@s de la misma. La directiva departamental existía sólo por razones estatutarias, sin asumir atribución alguna. No existía ninguna instancia de supervisión. La coordinación de la gestión descansaba fundamentalmente sobre nuestras reuniones periódicas.

Cuando nos iniciamos con las primeras ferias rodantes de hortalizas, se hizo fácil programar los días de venta de manera de realizar reuniones todos los lunes con la participación de todos. Se trataba de reuniones que gravitaban en lo administrativo sin los espacios de reflexión y análisis con los cuales contamos hoy en día. Sin embargo, quizás el tiempo disponible, el tamaño del grupo -unas 12 personas- y las cualidades de sus integrantes permitieron que en los inicios se generara una relación armónica de trabajo en equipo. Vibraba una empatía similar a la vivida en la época de la incautación.

Esta situación iría a cambiar al poco tiempo. La crisis económica vigente en el Servicio Cooperativo de Transporte nos obligó a ampliar rápidamente nuestras actividades, de manera de poder incorporar a la mayoría de los trabajador@s de este servicio. En el transcurso del año 1985 se le dio inicio a lo que hoy en día son las ferias de Ruiz Pineda, Los Horcones y El Centro. Además, se fueron multiplicando los operativos rodantes incorporándoles la venta de víveres. De dos a tres unidades autobuseras llegaron a salir diariamente hacia “puntos de venta” ubicados en barrios de Barquisimeto y ciudades cercanas.

Ante este crecimiento acentuado, no tardaron en presentarse impedimentos para encontrarnos en el trabajo, los mismos que padecíamos cuando teníamos el servicio cooperativo de transporte. Se hacía muy difícil encontrar los espacios y el tiempo para poder realizar reuniones efectivas entre todos. Por lo general, nos reuníamos al finalizar

cada feria, cuando todos estábamos extenuados. Por ello, muchos temas se dejaban de tratar o se abordaban someramente. Cada operativo rodante iba quedando en manos de unas cuatro personas sin un adecuado seguimiento colectivo.

Esta situación se continuó agravando con el crecimiento vertiginoso que acusaron las Ferias a partir del año 1988. En sólo tres años se triplicó, aproximadamente, la cantidad de trabajador@s, sin un proceso adecuado de inducción de las personas nuevas que se incorporaban.

Al comienzo de los años noventa, gracias a la progresiva eliminación de los operativos, volvimos a las reuniones de los lunes con la participación de tod@s l@s integrantes de cada feria. Un espacio que se mantiene hasta hoy en día. No obstante, contrario a la realidad actual, en esa época no existía la capacidad de enfrentar colectivamente muchas situaciones que se nos presentaban.

Más o menos desde el año 1988 se comenzaron a evidenciar problemas graves de conducta, relacionados con el aprovechamiento individualista de un esfuerzo colectivo. Si bien la reunión representaba la única instancia existente para resolver este tipo de problemática, a menudo en ellas no emergía la capacidad para abordarla adecuadamente. Muchos se abstendían de plantear un tema o expresar su punto de vista por temor a represalias o simplemente por no quebrantar una amistad.

En muchos casos, nos encontrábamos ante situaciones que se debían enfrentar rápida y efectivamente, antes de que terminaran por sepultar una Cecosesola que apenas sobrevivía económicamente. Por lo general, se trataba de comportamientos que podían propagarse y convertirse en conductas generalizadas dentro del grupo. Actitudes que en ocasiones se hacían difíciles de precisar porque respondían a profundas raíces culturales.

En un primer momento, estas situaciones que sobrepasaban la capacidad del conjunto fueron confrontadas por un grupo relativamente pequeño de trabajadores que había adquirido una fuerte identidad y compromiso con la organización y una autoridad moral producto de su accionar en el Servicio Cooperativo de Transporte.

Con el pasar del tiempo, en cuanto se fue profundizando el proceso se fue ampliando progresivamente la capacidad de un mayor número de personas dispuestas a dilucidar estas problemáticas. Ya para mediados de la década de los noventa en cada feria funcionaba un comité de disciplina, de membresía variable, que abordaba algunas situaciones delicadas que se suscitaban.

Desde el comienzo existía claridad que, ante cualquier problemática que se presentase, lo fundamental no era tanto la decisión que se tomase, sino la profundidad de las reflexiones colectivas que se derivasen del hecho. Por lo tanto, cada caso se sometía a la consideración y reflexión en la reunión de todos. En aquellas ocasiones que, por limitaciones en la capacidad del grupo, alguna decisión tuvo que ser tomada fuera de la reunión, la reflexión incluía analizar las razones por las cuales tal acción se había hecho necesaria.

En ese entonces no estábamos conscientes - como hoy en día- de las raíces culturales que propiciaban esas tendencias a sacarle provecho personal a las situaciones que se presentan, sin tomar muy en cuenta el daño causado a terceros. Por lo cual, cada conducta de aprovechamiento individualista a costa de los demás, generaba profundas heridas emocionales en la mayoría de los integrantes de la organización... Muchas veces nos preguntábamos: ¿qué será lo que ocurre en el interior de un compañero de trabajo que se aprovecha sin escrúpulos de un esfuerzo colectivo, sabiendo que todos contamos con los mismos ingresos, que nadie se está enriqueciendo y además, sabiendo de la precaria situación económica que atraviesa Cecosesola?

Ante este dolor había que evitar cerrarse y no dejarse llevar por el resentimiento o la desconfianza que tienden a generar estas situaciones. Había que evitar caer en la implantación mecánica de controles burocráticos con el supuesto fin de impedir que se repitiesen los casos. Controles que no van al fondo de las causa y acrecientan la desconfianza, generando mayores separaciones en el proceso humano.

Para nosotr@s -al igual que hicimos con la experiencia del transporte cooperativo- siempre ha sido fundamental no dejarnos dominar por el dolor y convertirlo más bien en una fuente de reflexión, de revisión interior. Por lo tanto, cada situación que se nos presentaba, al igual que hoy, la convertíamos en una maravillosa oportunidad para reflexionar entre todos y así apuntalar nuestro proceso de transformación personal y organizacional, ampliando nuestra capacidad colectiva para abordar cualquier problemática que surgiera.

De esta manera, nos fuimos conociendo como personas, como grupo y como sociedad. Fuimos comprendiendo que la nivelación, la alcahuetería y la tendencia al aprovechamiento individualista proceden de una misma raíz cultural, por que se trata de tendencias presentes de una u otra manera en cada uno de nosotr@s y en la sociedad en

general <sup>(11)</sup>). Fuimos comprendiendo las presiones que provienen de la sociedad en función de propiciar y avalar ciertas maneras de comportarse y cómo nosotros mismos, muchas veces inconscientemente, nos convertimos en transmisores de estas tendencias culturales. Fuimos detectando las expresiones a través de las cuales nuestra sociedad va modelando nuestro comportamiento: “no seas pendejo”, “jalabola”, “no seas mal amigo”, “no me vayas a echar paja”, “el que le pega a su familia se arruina”, “que no me den, sino que me pongan donde hay”, entre muchas otras.

Al comienzo, en las reuniones, se nos hacía difícil plantearnos las actitudes que percibíamos en cada uno de nosotros al no ser ésta una práctica común en nuestra sociedad. Quizás por ello, carecíamos en esos momentos de las herramientas para facilitar un análisis profundo. Al inicio, tendíamos a “evaluarnos”, a clasificar comportamientos en “buenos” y “malos”, en fin, a hacer juicios. Sin embargo, con el tiempo, si bien en unas ocasiones regresamos a esta tendencia, venimos haciendo un esfuerzo serio por profundizar en el análisis, en el respeto mutuo, sin adelantar juicios de valor. De este modo hemos ido profundizando nuestra transformación como personas y como organización.

Ya para finales de los años noventa fueron dejando de hacer falta los comités de disciplina para abordar situaciones comprometidas. La espontaneidad florecía en cuanto profundizábamos relaciones de confianza, de comunión y de identidad.

Gradualmente, sin decretarlo ni planificarlo, las maneras y la razón de ser de nuestras reuniones se fueron transformando.

Los aspectos administrativos se continúan tratando con la importancia que tienen pero ampliando los espacios para reflexionar sobre nuestras maneras de relacionarnos en el quehacer diario, así como también, sobre la relación entre nuestro proceso y la dinámica que se vive tanto en nuestro país como en nuestro planeta.

Por tal razón, para comienzos de siglo, en la instancia de FERIA se crean los espacios llamados de “Gestión Cooperativa” abiertos a todo el que se quiera incorporar. En estos espacios semanales damos prioridad a la reflexión y al análisis no sólo sobre lo que nos ocurre en el quehacer diario sino también sobre cualquier tema del acontecer nacional o mundial, siempre buscando la relación de lo tratado con nuestra vivencia.

---

<sup>11</sup> **CECOSESOLA**. (2007). *Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos*. Digesa Lara, S.A. Barquisimeto: Venezuela.

## **Los cambios se propagan**

Simultáneamente, con las transformaciones en las maneras de gestionar las actividades en Cecosesola, se fueron incorporando a nuestro organismo de integración nuevos grupos comunitarios. Además, se fueron dando cambios importantes en las modalidades de reunirse y organizarse de muchas de nuestras cooperativas integradas de vieja data.

El Programa de Ferias de Consumo Familiar atrajo rápidamente la incorporación de más de 25 asociaciones constituidas para canalizar la producción agrícola de sus asociados hacia las Ferias, para la producción de bienes procesados o para la distribución de alimentos en sus comunidades. Estas organizaciones de baja membresía -entre 5 y 25 asociad@s- se iniciaron sin tener que padecer el peso de las formas organizativas jerárquicas que marcaron los primeros años de Cecosesola y sus cooperativas fundadoras. Por lo tanto, sin traumas, adoptaron maneras organizativas sencillas, similares a las que comenzaban a emerge en nuestro organismo de integración.

La mayoría de estas asociaciones instituyeron la reunión semanal de todos sus integrantes como su única estructura organizativa. En unas pocas, por razones estatutarias persiste la presencia de una directiva con atribuciones muy reducidas, siendo en todas ellas, el centro de su gestión la reunión permanente y periódica.

Por otro lado, en varias -no todas- de las cooperativas de vieja data y cuantiosa membresía -más de mil asociados- fueron emergiendo, al ritmo de cada organización, cambios importantes que han ampliado sus espacios de participación.

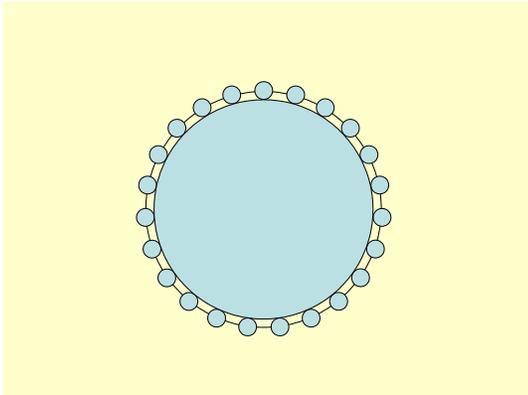
En algunas se adoptó la modalidad de asambleas por zonas así como reuniones semanales incorporando la participación plena de tod@s l@s trabajador@s asociad@s. De forma progresiva, se fueron desdibujando las atribuciones de los órganos directivos. De manera que, al entrar en vigencia la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas del año 2001, varias de estas cooperativas procedieron a eliminar su estructura jerárquica, quedando al igual que en Cecosesola, las reuniones periódicas y abiertas a todos como su única instancia organizativa formal. En otras, si bien todavía persisten instancias directivas, éstas van teniendo con el paso del tiempo, menos atribuciones ante unas reuniones ampliadas que van asumiendo la gestión cotidiana.

Al mismo tiempo, a partir de los años noventa, se fueron creando en Cecosesola, espacios de reuniones conjuntas periódicas, donde nos encontramos los trabajadores

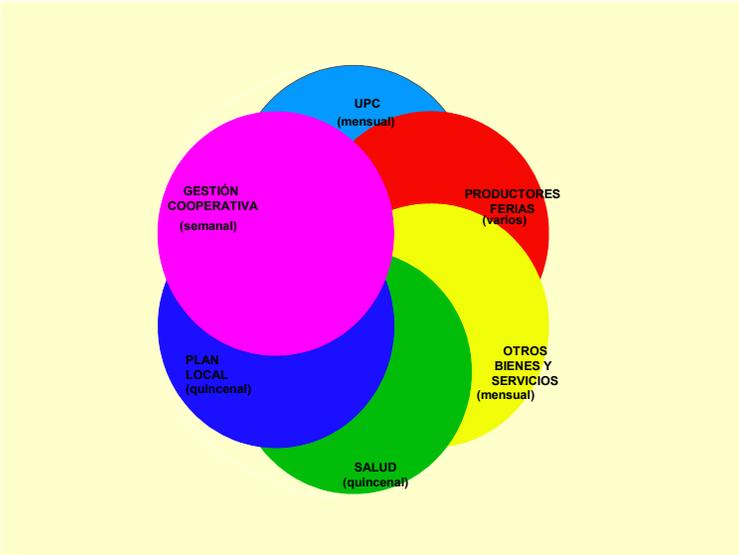
asociados de Cecosesola y de todas las organizaciones integradas. Espacios que fueron abriendo la posibilidad de una amplia participación cotidiana en la gestión de nuestro organismo de integración, trascendiendo los estatutos de la época que sólo contemplaban como instancias de participación conjunta las asambleas departamentales anuales de funeraria, educación y feria así como la asamblea general anual.

En la actualidad existen seis áreas de reuniones conjuntas que facilitan la participación en las actividades cotidianas: productores-ferias, plan local, unidades de producción comunitaria (UPC), salud, otros bienes y servicios y gestión cooperativa. Además, con una periodicidad menor, se encuentran las reuniones de apoyo mutuo, las convivencias “educativas” y las asambleas generales de Cecosesola. A diferencia de las otras seis reuniones conjuntas, éstas no gravitan en la gestión cotidiana de actividades específicas. Por lo cual, en ellas tienden a participar toda la variedad de asociaciones que conformamos la organización.

Visto gráficamente, en un momento podemos representar con pequeños círculos las reuniones semanales que efectuamos en cada una de las Ferias de Cecosesola, en la actividad de Funeraria y en cada una de las organizaciones integradas.

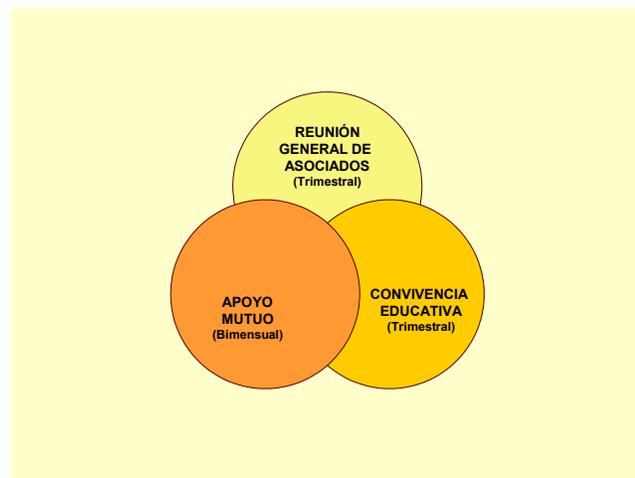


En otro momento, los integrantes de estas instancias y asociaciones nos encontramos frecuentes y relacionadas actividades

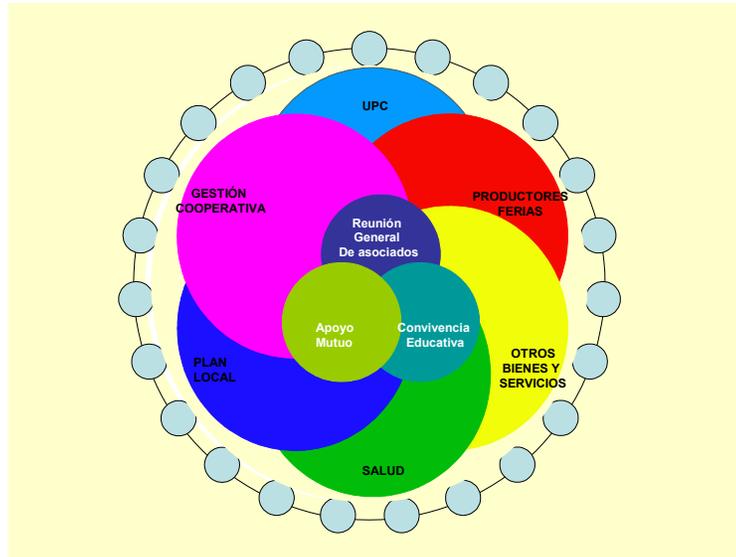


en reuniones periódicas con cotidianas.

Como también, con una frecuencia menor, en reuniones que tienden a englobar toda la organización.



Visto en su conjunto, tendríamos una aproximación al panorama actual de reuniones conjuntas periódicas.



En este momento (2008) estaríamos hablando de unas 300 reuniones conjuntas que se efectúan anualmente, aparte de aquéllas que se desarrollan semanalmente en cada grupo o instancia. Pero no se trata de un panorama estático de reuniones. Estamos ante un proceso fluido y flexible en el cual de pronto se crea una nueva reunión para responder a una nueva actividad o necesidad o puede desaparecer alguna cuando ya no haga falta.

También, las mismas reuniones establecidas van “pariendo”. Por ejemplo, inicialmente las reuniones de productores-feria se realizaban trimestralmente alrededor de los temas de planificación de siembras y fijación de precios, pero, con el tiempo se hicieron necesarias adicionalmente reuniones zonales para el intercambio y la coordinación entre asociaciones de productores ubicados en una misma localidad. De allí, nacieron las reuniones zonales que actualmente se realizan en Sanare y en el Estado Trujillo. Más recientemente se crearon unas convivencias trimestrales llamadas “encuentrones”, espacios donde profundizamos nuestras relaciones en el compartir y en la reflexión. Además, en cualquier momento, al igual que en cualquier otra actividad, se convocan convivencias puntuales para deliberar sobre roces o inconvenientes que se hayan presentado en el quehacer diario.

Entre una reunión y otra -aun dentro de una misma actividad como productores-feria o apoyo mutuo- existe una alta rotación de los participantes en las mismas, de manera que cada reunión tiende a reflejar una variedad en cuanto a los integrantes que la componen. Esto permite “oxigenar” cada espacio debido a una renovación permanente en cuanto a su composición.

Además, como se refleja en los gráficos, también debido a la rotación, las reuniones conjuntas se entrelazan unas con otras. En cada una, tienden a participar personas que han tomado parte en otras o que manejan información de ellas. Así, de reunión en reunión, van fluyendo los temas tratados y las conclusiones. Un permanente fluir de información que alimenta, entre otras, el ir internalizando criterios colectivos flexibles que facilitan compartir la responsabilidad en la toma de decisiones.

### **De reuniones a espacios de encuentro**

Recapitulando: durante unas cuatro décadas en Cecosesola se ha venido profundizando una transformación en las maneras y las razones de ser de nuestras reuniones.

En un primer momento, nos apegábamos estrictamente a los procedimientos legales establecidos en cualquier organismo económico o gremial: una asamblea anual y una directiva integradas ambas por **representantes** de las cooperativas sin ninguna participación de l@s trabajador@s. La toma de decisiones constituía la razón de ser primordial de las mismas. Las decisiones se tomaban por votación y se convertían en válidas y definitivas una vez aprobadas con la presencia del *quórum* reglamentario. Los cooperativistas ausentes o en desacuerdo no tenían “derecho a pataleo” a menos que tuviesen voz y voto en la próxima reunión correspondiente. Las asambleas contaban con un(a) director(a) de debates y se regían por un orden del día elaborado previamente por el consejo de administración. Por lo general, terminaban siendo espacios para escenificar una lucha por el control de Cecosesola. En fin, unas maneras y razones para reunirse que, en un momento dado, nos podrían parecer totalmente lógicas y normales ya que respondían a la desconfianza, las separaciones y la estructura jerárquica intrínseca de nuestra formación cultural.

En los primeros intentos por ampliar la participación en Cecosesola, se introdujeron cambios en nuestras reuniones que resultaron ser más de forma que de contenido. Ampliamos la participación creando asambleas y directivas departamentales y permitiendo la participación de **representantes** de l@s trabajador@s. Sin embargo, la estructura jerárquica básica se mantenía inalterable. El área de funeraria continuaba con su gerente. Los órganos directivos en su conjunto presidían la organización. La Asamblea General se mantenía funcionando como la máxima autoridad, funcionando bajo las mismas formalidades

y siendo escenario de las luchas por el control de Cecosesola. La razón de ser primordial de las reuniones continuaba siendo la toma de decisiones por mayoría. En fin, unos espacios de participación totalmente estructurados y previamente definidos.

Desde nuestra perspectiva actual, pareciera evidente que la experiencia vivida en el seno del Servicio Cooperativo de Transporte marcó un hito en nuestro proceso, acelerando nuestra transformación organizacional y propiciando el inicio de cambios profundos en las maneras y la razón de ser de nuestras reuniones.

Progresivamente, se fueron eliminando las formalidades que restringían una participación abierta y directa, sin intermediación alguna. Al mismo tiempo, fueron emergiendo en nuestras reuniones nuevas características y contenidos, muchos de los cuales eran inimaginables cuando dábamos los primeros pasos. Con el pasar del tiempo esas reuniones de nuestros comienzos, preñadas de restricciones, han devenido en espacios de encuentro abiertas a la participación. Espacios que no tienen una estructura definida ni obedecen a una planificación previa. Espacios cuyas características y contenidos van emergiendo abiertas al concurso de tod@s.

Si bien cada uno de estos espacios aborda algunos aspectos concretos que lo diferencia de los demás, en todos ellos existe, en el trasfondo, el deseo de convivir en la armonía, la solidaridad y el respeto.

Ya la toma de decisiones no constituye la principal razón para reunirnos. El acento se encuentra, más bien, en el intercambio de información, en la reflexión, en construir lazos de solidaridad y confianza, en internalizar una visión global integradora. En fin, en nuestra propia transformación como personas y como organización.

Nuestros encuentros se convierten así en oportunidades para convivir en un **nosotr@s** que no tiene límites. Un **nosotr@s** que implica el ir internalizando criterios compartidos por tod@s. Criterios flexibles que se van modificando consensualmente en cuanto la realidad cambia y nos vamos transformando en la reflexión. Criterios que al ser compartidos facilitan la incorporación de tod@s en la toma de decisiones.

Ya no existe una directiva o un(a) gerente o supervisor(a) a quien “recostarnos” y así evadir el asumir la responsabilidad de una decisión.

Por lo mismo, intentamos que la reunión no se convierta en el sustituto del(a) gerente o de la directiva ya que, de ser así, también estaríamos castrando nuestro desarrollo individual y organizacional. Si bien continuamos tomando decisiones en nuestras

reuniones, se estimula que cualquier persona o grupo de personas, basados en los criterios que compartimos en un momento dado, asuma la responsabilidad de las decisiones que se hagan necesarias en el quehacer diario. De igual manera, cualquier decisión tomada en alguna reunión es de la entera responsabilidad de todos los participantes en la misma. Una responsabilidad que incluye -según el caso- el cubrir el monto de las pérdidas económicas ocasionadas.

Buscamos que tod@s nos involucremos y vayamos internalizando los criterios que compartimos y que hemos consensuado a través de todos nuestros encuentros. Al tener la información requerida, **cualquier** persona o **cualquier** reunión **puede y debe** asumir la responsabilidad de las decisiones que se van haciendo necesarias. Así vamos siendo personas íntegras y éticas en cuanto asumimos las consecuencias de nuestros actos. Así nos vamos transformando como organización.

De lo anterior se desprende que para nosotr@s el consenso posee un contenido muy diferente al concepto de unanimidad. La unanimidad requiere la presencia de la totalidad de l@s integrantes de un grupo u organización. Equivale a una votación donde tod@s están de acuerdo.

En el caso nuestro, una decisión se convierte en consensual cuando responde al **nosotr@s**, a los criterios que compartimos en un momento dado, independiente de que haya sido tomada por una persona, un grupo informal o por una reunión. Por lo cual, no existen decisiones definitivas a menos que no haya tiempo para rectificar. Queda abierto el “derecho a pataleo”. A retomarlas en **cualquier** momento o en **cualquier** reunión si alguien no está de acuerdo y/o considera que en ellas han prevalecido criterios personales. En todo caso, los responsables de una decisión asumen las consecuencias que ellas generen.

Esta manera de tomar decisiones evidentemente tiende a crear situaciones de “desorden” y “metidas de pata” que en ocasiones pueden causar pérdidas económicas importantes. De hecho, no se puede implementar por decreto. Más bien, va emergiendo de y alimentado un proceso de transformación personal y organizacional, de transformación cultural.

No obstante, en cuanto se va profundizando en este proceso, cualquier pérdida económica termina siendo compensada con creces por la flexibilidad y el dinamismo que

va evidenciándose en la organización, en cuanto nos vamos liberando de las ataduras culturales que restringen las capacidades y el potencial creativo de tod@s nosotr@s.

Hoy en día ya no nos consumimos en una sórdida lucha por el control de Cecosesola. Tampoco nuestras posibilidades de ser personas se encuentran encapsuladas dentro de unas relaciones jerárquicas y atrapadas en la maraña de unas normas parlamentarias que pretenden regular la participación. Normas estas basadas en la desconfianza, que terminan mutilando cualquier posibilidad de una participación plena.

Con el tiempo, la figura de la representación ha sido reemplazada por una participación responsable, directa y cotidiana. Las reuniones se han ido transformando en espacios abiertos a todo el que quiera participar sin limitaciones en cuanto a su procedencia. No se establecen límites a los temas a tratar. No se practica la votación. Las decisiones, basándose en criterios colectivos, van siendo asumidas por cualquier integrante o reunión. El *quórum* se ha convertido en una obsolescencia.

¿Será todo esto una locura? Tal vez, pero sabemos por nuestra propia vivencia que funciona en cuanto vamos profundizando en un convivir en el respeto y la solidaridad. En cuanto se van liberando todas esas energías que se encuentran atrapadas en la maraña de las formas organizativas rígidas que propicia nuestra cultura.

Así va emergiendo esa fuerza solidaria que experimentamos con creces durante el período de la incautación de nuestros autobuses. **Una fuerza que no se ve y que no se toca pero que sabemos que existe porque la vivimos diariamente ante cualquier “reto”, “obstáculo” o “contratiempo” que encontramos en el camino.**

### **¿Hacia dónde vamos?**

Los cambios en las maneras y razón de ser de nuestras reuniones han ido entrelazados con un proceso de transformación personal y organizacional. En el fondo, se trata de un proceso de transformación cultural que se nutre de la reflexión. Es así como -según el momento cultural de cada grupo- las reuniones van teniendo diferentes dinámicas y contenidos. Por lo tanto, no se trata de decretar una determinada y “correcta” manera de hacer reuniones, trasladable a cualquier organización. Más bien, los nuevos contenidos y estilos que puedan ir teniendo éstas van siendo efectivos y adecuados en cuanto van emergiendo de un proceso transformador, que las mismas reuniones contribuyen a profundizar y cuyo punto de partida se encuentra en el momento cultural que se atraviesa.

Al comienzo cuando soñábamos con una Cecosesola participativa nunca nos imaginábamos que un día formaríamos parte de una organización del tamaño actual, sin líneas de mando, con una estructura organizativa formal basada solamente en unas reuniones cuya principal razón de ser no estaría en la toma de decisiones. Tampoco se nos pudo haber ocurrido que las decisiones podrían ir siendo tomadas por cualquier integrante de la organización o por cualquiera de nuestras reuniones sujetas a reconsideración cuando no respondan a los criterios que venimos construyendo entre todos.

Nuestras vivencias en esa época no nos permitían vislumbrar lo que hoy parece tan sencillo y posible.

Quizás una clave que pudiese explicar, en parte, el trayecto recorrido se encuentra en que el proceso ha fluido sin fijarnos un límite, sin un diseño previo, sin una meta final a la cual se pretende llegar. Pero acompañado siempre de una intención -al comienzo relativamente tenue y poco compartida - que se ha ido profundizando y esparciendo con el tiempo: **el deseo de convivir aquí y ahora en el respeto, en el compartir, en la participación plena de todos.**

De mantenernos fiel a esta intención, sin plantearnos muros infranqueables, seguramente el futuro nos traerá nuevas sorpresas.

Cada día las conversaciones personales entre los que nos vamos incorporando a la organización se enriquecen, alimentándose de y nutriendo nuestros espacios de encuentro.

¿Llegará algún día en que nos encontremos tan interconectados que estos espacios, como los concebimos hoy, no hagan falta?

¿Será que nos vamos convirtiendo en una especie de cerebro colectivo?

Amanecerá y veremos...

## **BIBLIOGRAFÍA**

CECOSESOLA. (2003). Buscando una convivencia armónica. Digesa Lara, S.A. Barquisimeto: Venezuela

CECOSESOLA. (2007). Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos. Digesa Lara, S.A. Barquisimeto: Venezuela

HOLLOWAY, John. (2002). Cambiar el mundo sin tomar el poder. Editora Herramientas. Buenos Aires: Argentina

WHEATLEY M. y M. ROGERS. (1996). A simpler way. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco: USA.

## **CONTENIDO**

Presentación

¿Qué entendemos por reuniones?

¿Qué entendemos por organización?

- La organización convencional
- La organización en Cecosesola

Los primeros años

Pescando juntos

Los primeros pasos

Un punto de quiebre

La reflexión hace la diferencia

Se aceleran los cambios

Encontrando espacios de reflexión y análisis

Los cambios se propagan

De reuniones a espacios de encuentro

¿Hacia dónde vamos?

Este libro se terminó de imprimir  
en el año 2009 por MC Editora C.A.,  
en Barquisimeto, Lara  
República Bolivariana de Venezuela  
y constituye una edición de XXXX ejemplares  
en papel XXXX con tipografía XXXXX.